

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

ANDRÉ DAUDT DOS REIS

**FATORES QUE INFLUENCIAM A INTERNACIONALIZAÇÃO POR E-COMMERCE
DE CALÇADOS BRASILEIROS PARA PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL**

PORTO ALEGRE

2018

ANDRÉ DAUDT DOS REIS

**FATORES QUE INFLUENCIAM A INTERNACIONALIZAÇÃO POR E-COMMERCE
DE CALÇADOS BRASILEIROS PARA PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. PhD Marcelo André Machado

Porto Alegre

2018

R375f

Reis, André Daudt dos

Fatores que influenciam a internacionalização por e-commerce de calçados brasileiros para países da América do Sul / por André Daudt dos Reis. – 2018.

77 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: PhD Marcelo André Machado”.

1. E-commerce - América do Sul. 2. Internacionalização. 3. Indústria calçadista. I. Título.

CDU: 658.84:004.738.5

ANDRÉ DAUDT DOS REIS

**FATORES QUE INFLUENCIAM A INTERNACIONALIZAÇÃO POR E-COMMERCE
DE CALÇADOS BRASILEIROS PARA PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha família, Gilberto dos Reis, Carla Daudt dos Reis e Lucas Daudt dos Reis, pelo apoio incondicional e paciência para os momentos de ausência.

Ao professor Marcelo Machado pela orientação e incentivo.

Aos colegas de mestrado, que fizeram a caminhada muito mais leve, rica e proveitosa.

E a Bruna Rossi, minha companheira em todos os momentos, desde mais difíceis até as celebrações.

RESUMO

Este trabalho teve como objeto de pesquisa analisar os fatores que influenciam a internacionalização de operações de e-commerce do setor calçadista brasileiro para a América do Sul, mais especificamente para a Argentina, Chile e Colômbia. Este estudo também buscou identificar as principais barreiras para a internacionalização destas empresas, níveis de controle exigido por elas e a proposição do modo de entrada mais adequado. Para alcançar tais resultados, foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa que obteve, durante o processo de coleta de dados, entrevistas com profissionais especialistas em comércio eletrônico para a América do Sul e executivos de indústrias calçadistas que trabalham com marca própria, possuem operações de e-commerce no Brasil, já exportam para os mercados em questão nesta monografia e que possuem interesse em internacionalizar seus negócios digitais. Os resultados encontrados foram de que os fatores externos como infraestrutura de logística e telecomunicações, serviços de apoio, formas de pagamento eletrônica e propensão do consumidor são similares aos padrões do mercado brasileiro. Entretanto, no âmbito de legislações locais há muita divergência, transformando este fator num entrave operacional. Aliado a isso, as empresas brasileiras exigem um nível de controle alto sobre gestão comercial e de marca, fazendo com que o modo de entrada mais adequado nesse cenário seja modos contratuais com controle compartilhado, numa modalidade de franquia ou licenciamento.

Palavras-chave: e-commerce América do Sul, internacionalização de e-commerce, internacionalização da indústria calçadista, e-commerce para a indústria calçadista.

ABSTRACT

The research objective of this monography is to analyze the influence factors of the internationalization of e-commerce operations from the Brazilian footwear industry to South American countries, more specific to Argentina, Chile and Colombia. This study also seek to identify the main barriers for these companies internationalization, which are the control required by them and the more suitable entry mode proposal. To achieve these results, it was done a qualitative field research with a data collection composed by interviews with professionals specialized in electronic commerce in South America. Also, executives from the footwear industry, who work with their own branded products, have e-commerce operations in Brazil, are exporters to Argentina, Chile and Colombia and have interest in internationalize their e-commerce to those countries were interviewed. The results findings were that the external factors such as logistics and telecommunication infrastructure, related services, electronic payment options and consumer propensity were similar to the Brazilian standard. However, there were many discrepancies regarding local legislation, making it the main barrier for the internationalization of those companies. In addition, Brazilian companies demand a high-level control under the commercial and brand management, making the more suitable entry mode option the one with share control over the operation, like a licensing mode.

Key words: e-commerce South American, e-commerce internationalization, footwear industry internationalization, footwear e-commerce.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processo de internacionalização: Modelos conceituais.....	15
Quadro 2 – Síntese do Referencial Teórico	30
Quadro 3 - Caracterização dos sujeitos calçadistas.....	36
Quadro 4 – Caracterização dos sujeitos especialistas	37
Quadro 5 – A relação da teoria com o roteiro de entrevistas	39
Quadro 6 – Categorias de Análise de Dados	41
Quadro 7 – Faixa etária consumidores	46
Quadro 8 – Resumo Análise Fatores Externos	51
Quadro 9 – Resumo Análise Fatores Externos	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Framework de tomada de decisão de modos de entrada	18
Figura 2 - Modelo Eclético de Modo de Entrada	19
Figura 3 - Modelo de difusão do <i>e-commerce</i>	23
Figura 4 - Representação conceitual do modelo de Molla e Licker	24
Figura 5 – Delineamento da Pesquisa	35
Figura 6 – Concentração de Emprego x Empresas.....	44
Figura 7 – Distribuição da produção calçadista no Brasil.....	44
Figura 8 – Evolução número de pedidos e-commerce	46
Figura 9 - Vendas E-Commerce América do Sul em 2016.....	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Delimitação do Tema	10
1.2. Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.2.3 Justificativa	12
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO	14
2.1. Internacionalização	14
2.1.2. Modos de Entrada	16
2.2. E-Commerce	20
2.2.1. Fatores para adoção do <i>e-commerce</i> em países em desenvolvimento	22
2.2.2. Internacionalização de operações de e-commerce	28
2.3. Síntese do Referencial Teórico	30
3. MÉTODO	33
3.1. Delineamento da Pesquisa.....	33
3.2. Definição do campo de estudo e sujeitos da pesquisa.....	35
3.3. Técnicas de coleta de dados.....	38
3.4. Técnica de análise de dados.....	40
4. DISCUSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1. Apresentação do Setor Coureiro Calçadista Brasileiro	43
4.2. Apresentação do Mercado de E-Commerce Brasileiro	45
4.3. Apresentação do Mercado de E-Commerce Sul Americano	47
4.4. Análise dos Fatores Externos.....	48
4.5. Análise dos Fatores Internos.....	53
4.6. A Escolha do Modo de Entrada.....	58
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
5.1. Implicações do estudo.....	63
5.2. Limitações do estudo e proposição para estudos futuros	64
REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

A difusão da internet e o conseqüente crescimento do comércio eletrônico mundial mudaram a forma de se fazer negócios nos últimos anos, ampliando, principalmente, as possibilidades de internacionalização de empresas, demandando novos modelos de negócio e paradigmas (CHRYSOSTOME; ROSSON, 2009; DELONE; MCLEAN, 2004; EKELEDO; SIVAKUMAR, 2004).

Diversos autores sustentam que o *e-commerce* potencializa a internacionalização, sobretudo devido aos baixos custos de operação, eliminação de intermediários e redução de barreiras físicas (ALZOLA; ROBAINA, 2006; LUO; HONGXIN ZHAO; DU, 2005; MOLLA; LICKER, 2005; SRINIVASAN; ANDERSON; PONNAVOLU, 2002).

Segundo Kshetri (2007), estas características possuem um potencial de geração de valor maior para empresas de países em desenvolvimento do que em países desenvolvidos. O resultado disso é a possibilidade de mais companhias competirem em níveis similares, aumentando a competitividade do mercado global (CHRYSOSTOME; ROSSON, 2009; GRANDON; PEARSON, 2004; NAGLE, 2001).

A presença do *e-commerce* em países em desenvolvimento é tema de diversos estudos no campo acadêmico (DADA, 2006; KAPURUBANDARA; LAWSON, 2006; KSHETRI, 2007; MOLLA; LICKER, 2005; TRAVICA, 2002), bem como o *e-commerce* como impulsionador da internacionalização (CHRYSOSTOME; ROSSON, 2009; EKELEDO; SIVAKUMAR, 2004; GREGORY; KARAVDIC; ZOU, 2007; LUO; HONGXIN ZHAO; DU, 2005). Entretanto, há uma lacuna teórica ao não identificar quais os fatores que impactam operações de *e-commerce* internacionais em países em desenvolvimento, como, por exemplo, na escolha do modo de entrada, um ponto crítico para o sucesso de um projeto de internacionalização de empresas (MORSCHETT; SCHRAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010).

Mesmo com o significativo crescimento do comércio eletrônico nos últimos anos na América do Sul, ainda há uma defasagem de pesquisas relacionadas ao tema com foco específico para esta região (ECOMMERCE..., 2015; MEOLA, 2016). Em 2015 e 2016, segundo o relatório Webshoppers (EBIT, 2017), o setor de *e-commerce* brasileiro registrou um incremento de 22,4% comparado a uma queda de 10% nas vendas do varejo físico, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016, 2017). No mesmo período, também segundo o IBGE (2016,

2017), o produto interno bruto do país encolheu 7,4%, mostrando a força que o comércio eletrônico possui mesmo em tempos de crise.

A categoria de moda e acessórios, em que também estão enquadrados calçados, desponta como líder em número de pedidos e sexta colocada em faturamento nas compras feitas pela internet no Brasil (EBIT, 2017). Isto não chega a ser surpreendente: o Brasil é o quarto maior consumidor de calçados do mundo e o terceiro maior produtor do planeta (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS), 2016). Ou seja, a vocação brasileira para a produção e venda de calçados pode estar sendo refletida no comportamento do seu consumidor *online*.

Mesmo com um mercado interno com grande potencial, o Brasil exporta mais de um milhão de pares de calçados por ano, com um saldo positivo na balança comercial de 479 milhões de dólares em 2015. O principal destino das exportações de calçados do Brasil é a América do Sul, responsável por um terço dos pares de calçados que deixam o país, seguido de Estados Unidos, responsável por 10% (ABICALÇADOS, 2016).

Enquanto isso, o mercado de comércio eletrônico da América do Sul é liderado pelo Brasil, com vendas que chegaram a US\$ 12,5 bilhões em 2015 (EBIT, 2017), seguido por Argentina, Chile e Colômbia. Estes três países somaram juntos, vendas de USD 10 bilhões no mesmo ano (CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (CACE), 2016; CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO (CCS), 2016; EL COMERCIO..., 2016). Corroborando a atratividade do mercado sul-americano, empresas brasileiras já mostraram interesse em expandir seus negócios para fora do Brasil (FELITTI, 2012; SALOMÃO, 2016; VALIM, 2017; WAKAI, 2016).

1.1 Delimitação do Tema

Segundo Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010), empresas que possuem experiência exportando, possuem maior possibilidade de darem o próximo passo de internacionalização para países onde já atuam. Além disso, estas empresas têm barreiras de internacionalização diminuídas e confiança aumentada (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Analisando o crescimento do *e-commerce* sul-americano nos últimos anos, a intenção das empresas brasileiras em se internacionalizar e a literatura que destaca o

potencial deste modelo para a internacionalização (CHRYSOSTOME; ROSSON, 2009; EKELEDO; SIVAKUMAR, 2004; GREGORY; KARAVDIC; ZOU, 2007; LUO; HONGXIN ZHAO; DU, 2005), fica a necessidade de entender quais os fatores que impactam a execução de uma operação de comércio eletrônico de empresas brasileiras na América do Sul.

Por puxarem o ranking sul americano de vendas através da internet, atrás apenas do Brasil, os países alvos de internacionalização a serem estudados serão Argentina, Chile e Colômbia. Além do já mencionado, estes países também figuram como importantes importadores de calçados brasileiros na América do Sul (ABICALÇADOS, 2016; GLOBAL B2C..., 2014; KAPLAN, 2015).

Por definição, comércio eletrônico ou *e-commerce*, é o processo de comprar e vender produtos e serviços através de meios eletrônicos na internet. O *e-commerce* pode ser aplicado entre empresas, entre consumidores e entre empresas e consumidores. Para este estudo específico, será levado em conta apenas o modelo entre empresas e consumidores, chamado na literatura de B2C, ou *business to consumer* (ALZOLA; ROBAINA, 2006; GRANDON; PEARSON, 2004).

Por se tratar de um calçado produzido no Brasil e vendido diretamente ao consumidor final, seria possível pressupor um modo de entrada através de exportação, sendo ela direta ou indireta. Entretanto, fatores como: logística no país de destino, legislação local, formas de pagamento eletrônico, cultura do consumidor e recursos da empresa brasileira fazem com que existam obstáculos para este processo (MOLLA; LICKER, 2005; TRAVICA et al., 2007).

Devido a isso, torna-se relevante analisar os fatores, tanto internos quanto externos às empresas, que influenciam a execução de operações de e-commerce em países sul-americanos. Tal análise pode auxiliar na elucidação acerca das barreiras, oportunidades e formas mais adequadas para se realizar tal atividade.

Desta forma, o problema de pesquisa deste estudo foi: quais os principais fatores que influenciam uma operação de e-commerce da indústria brasileira de calçados para a América do Sul?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que influenciam uma operação de e-commerce da indústria brasileira de calçados para a América do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais barreiras para a internacionalização de uma operação de e-commerce da indústria calçadista brasileira na Argentina, Chile e Colômbia;
- b) Descrever quais os níveis de controle que uma empresa de e-commerce da indústria calçadista brasileira deve ter sobre os principais aspectos da operação internacional;
- c) Sugerir o modo de entrada mais adequado para internacionalização de um e-commerce brasileiro da indústria calçadista para Argentina, Chile e Colômbia.

1.2.3 Justificativa

A relevância do tema de internacionalização de operações de comércio eletrônico na América do Sul se dá pela falta de estudos e conhecimento teórico sobre o assunto (RIBAU; MOREIRA; RAPOSO, 2018). Segundo consulta à base de dados EBSCOhost realizada em março de 2018, não existem publicações que tratam do tema de internacionalização de operações de comércio eletrônico nos países sul americanos e apenas 23 publicações a cerca do tema de e-commerce no Brasil.

O tema desta dissertação se mostra importante também pela dimensão do comércio eletrônico brasileiro e a grande oportunidade que se oferece aos empresários de explorar novos mercados ainda pouco desenvolvidos. Para aproveitar este cenário favorável, é preciso levar em conta os diferentes fatores que podem influenciar a gestão dos executivos sobre as atividades de internacionalização.

Pela escolha do modo de entrada ser fator crítico para o sucesso e longevidade de uma operação em mercados estrangeiros (EKELEDO; SIVAKUMAR, 2004), o resultado desta pesquisa também tem como pretensão auxiliar as empresas brasileiras de comércio eletrônico na tomada de decisão deste importante elemento estratégico de sua internacionalização. Além disso, a descrição dos níveis de controle mais adequados e identificação dos riscos envolvidos servirá de embasamento para que gestores possam tomar decisões mais assertivas, aumentando a possibilidade do sucesso de seus empreendimentos.

Espera-se também que os resultados apresentados por este estudo, como a análise dos fatores de influência interno e externos às empresas, identificação dos fatores críticos e indicação do modo de entrada mais aderente, estimulem as empresas calçadistas brasileiras a avançarem no seu processo de internacionalização através do comércio eletrônico, reduzindo incertezas e indicando caminhos.

Para o campo teórico, a expectativa é de que esta pesquisa contribua para uma série de novos estudos a respeito da internacionalização do *e-commerce* brasileiro, principalmente para o mercado sul americano. Do ponto de vista do autor, os resultados trouxeram enriquecimento científico para atividades já exercidas de forma empírica, além da descoberta de novas oportunidades que certamente irão agregar valor à sua atuação profissional.

No próximo capítulo o leitor irá encontrar o referencial teórico, que abordará os temas de internacionalização de empresas, com desdobramento para modos de entrada. Ainda no referencial teórico é discutido os conceitos e definições de *e-commerce*, bem como os principais fatores para adoção do comércio eletrônico em países em desenvolvimento. Em seguida a este capítulo, há a descrição do método que se pretende utilizar na pesquisa.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a estrutura teórica desenvolvida para sustentar a pesquisa que será realizada neste projeto. Devido ao tema deste estudo ser modos de entrada de operações de *e-commerce* brasileiros, o referencial teórico inicia-se pela internacionalização de empresas, onde também será aprofundado o tema modos de entrada, seus modelos e variáveis que influenciam na decisão. Após, será discutido o *e-commerce*, seus conceitos e evolução. Logo em seguida serão apresentados os fatores para adoção do comércio eletrônico em países em desenvolvimento.

2.1 Internacionalização

A internacionalização e o comércio internacional fazem parte da vida diária de praticamente todo cidadão. Segundo Root (1984), nenhuma nação vive em um vácuo econômico, independente do relacionamento comercial internacional. A indústria, o comércio, a tecnologia, o padrão de vida e todas as facetas da economia estão vinculadas de alguma maneira a negócios com países estrangeiros. Estudos da área de economia forneceram a sustentação para as primeiras teorias de internacionalização, que surgiram a partir dos anos 1960 (ANDERSEN; AHMAD; CHAN, 2014).

O estudo da internacionalização explica o comportamento e estratégia das empresas em mercados internacionais. Pesquisadores já apresentaram diversos modelos conceituais que influenciam o processo de internacionalização e a decisão de modo de entrada em mercados estrangeiros, como pode ser visto no Quadro 1 (ANDERSEN; AHMAD; CHAN, 2014).

A internacionalização também pode ser definida como o processo de envolvimento em operações internacionais (BUCKLEY; GHOURI, 1999). Em contrapartida, é considerado um universo novo para as empresas e, por essa razão, o processo de se internacionalizar pode ser comparado ao caminhar em um terreno desconhecido (HILAL; HEMAIS, 2003).

A busca pelo entendimento de como as empresas lidam com a incerteza da internacionalização, é foco de estudos desde 1966, em uma pesquisa realizada por Sune Carlson. A investigação concluiu que as empresas lidam com o risco através

de um modelo incremental de tomada de decisão, onde a experiência obtida em uma fase da internacionalização é usada como *input* para a tomada de decisão dos próximos movimentos no exterior (FORSGREN, 2002).

O estudo de Carlson serviu de base para o que mais tarde viria a se tornar a teoria dominante no campo da internacionalização de empresas: o modelo de Uppsala, apresentando em 1977 pelos autores Johanson e Vahlne (BERRY; BROCK, 2004).

Quadro 1 – Processo de internacionalização: Modelos conceituais

Paradigma	Teoria	Autor
Paradigma da Imperfeição do Mercado	Teoria da Vantagem Monopolística	Hymer (1960)
	Teoria do Ciclo de Vida do Produto Internacional	Vernon (1966)
Paradigma Comportamental	Teoria da Internacionalização	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)
	Teoria das Redes	Håkansson (1987)
Paradigma da Falha de Mercado	Teoria da Internalização	Buckley e Casson (1976)
	Teoria Eclética (Modelo OLI)	Dunning (1980)
	Teoria dos Custos de Transação (TC)	Anderson e Gatignon (1986)
Abordagens Atuais	Visão baseada em recursos (RVB)	Wernerfelt (1984)
	Teoria da Contingência	Okoroafo (1990)

Fonte: Andersen, Ahmad, Chan (2014, p. 38-39).

Segundo a teoria de internacionalização de Uppsala, há quatro estágios de envolvimento internacional. No primeiro estágio, empresas operam no mercado doméstico e não possuem exportações regulares, enquanto no segundo estágio estas já realizam exportações de seus produtos através de agentes intermediários do país de destino. Ao estabelecer uma subsidiária no exterior as empresas atingem o terceiro estágio, sendo a última e quarta etapa, a instalação de um processo de

produção fora do país (ANDERSEN; AHMAD; CHAN, 2014; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Segundo Johanson e Vahlne (1977), internacionalização é o processo em que empresas gradualmente incrementam seu envolvimento internacional, dando uma atenção especial ao fator de distância psíquica, que incluem diferenças em linguagem, educação, cultura, práticas de negócios e desenvolvimento industrial.

Conforme a teoria propõe, a distância psíquica é a principal barreira que empresas enfrentam quando buscam negócios no estrangeiro, o que não impede que esta distância seja reduzida através de conhecimento de mercado e experiência. Justamente por isso o modelo de Uppsala sugere que a internacionalização tende a ser um processo gradual, dividido em etapas (FORSGREN, 2002).

2.1.2 Modos de Entrada

A decisão sobre o modo de entrada em um país estrangeiro é considerada um dos fatores mais importantes da literatura de negócios internacionais. Atualmente representa o seu terceiro campo mais pesquisado, atrás apenas de investimento externo direto e internacionalização (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992; CANABAL; WHITE, 2008; MORSCHETT; SCHRAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010).

Modo de entrada pode ser definido como um acordo estrutural que permite uma empresa implementar sua estratégia de marketing e produto em um país estrangeiro: apenas com seus recursos de marketing ou; produzindo e comercializando através de operações próprias no país anfitrião ou; em parceria com outras empresas, como *joint ventures*, por exemplo (HILL; HWANG; KIM, 1990; SHARMA; ERRAMILLI, 2004).

Por se tratar de uma decisão com impacto durante um longo período à empresa, a escolha do modo de entrada é decisiva e de difícil mudança depois que iniciada. A escolha do modo de entrada influencia o nível de controle que a companhia terá sobre suas operações internacionais, o nível de comprometimento de recursos e o risco a ser assumido (HILL; HWANG; KIM, 1990; MORSCHETT; SCHRAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010).

Modos de entrada podem ser divididos em duas categorias, sendo uma com a participação acionária na operação internacional (subsidiárias, aquisições, *joint*

ventures, entre outras) e outra em modelos cooperados como licenciamentos, franquias e contratos de produção (ANDERSON; GATIGNON, 1986; CANABAL; WHITE, 2008; PAN; TSE, 2000). Root (1994) ainda acrescenta a categoria de exportação à sua classificação, citando exportação direta e indireta como formas de internacionalização.

Nos modos de entrada em que a empresa faz parte do controle acionário da operação internacional, os níveis de influência e poder de decisão são maiores do que em modelos cooperados. Operações de dia-a-dia podem ser delegadas a subsidiária no estrangeiro, mas decisões estratégicas e de alto impacto são tomadas pela matriz em modos não cooperados (ANDERSON; GATIGNON, 1986; KIM; HWANG, 1992).

Com relação aos recursos que as empresas comprometem, os modelos cooperados exigem esforços muito menores do que modelos onde há participação no capital societário da operação, conseqüentemente, reduzindo o risco de perdas. Logo, modelos não cooperados possuem maior risco, mas também maior possibilidade de retorno (MORSCHETT; SCHRAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010).

Por outro lado, a entrada em mercados estrangeiros via exportação, seja ela direta ou indireta, tem por característica necessitar de poucos recursos, menos controle sobre a gestão de marketing, controle total da gestão operacional e um risco menor, assim como a possibilidade de retornos (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992).

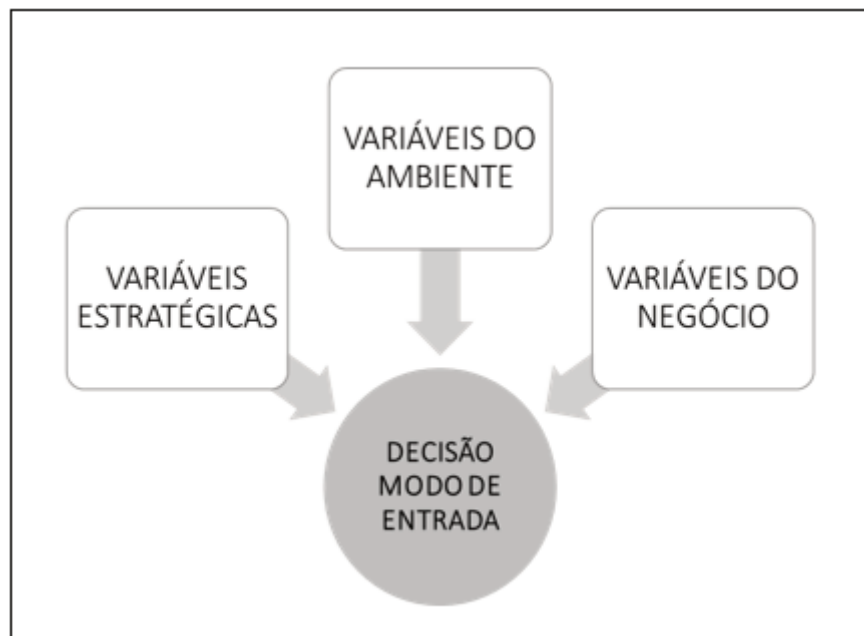
Segundo o estudo de Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010), a escolha destes modos de entrada se dá através da análise das variáveis do país de destino da internacionalização, do país de origem da empresa a se internacionalizar, e dos riscos, apesar de reconhecer que a variável da estratégia do negócio também seja relevante. Para Hill, Hwang e Kim (1990) esta última variável se une a variáveis do ambiente e risco para formar seu *framework* de tomada de decisão de modos de entrada, conforme a Figura 1. Kim e Hwang (1992) ressaltam que a análise de cada variável influencia a decisão do modo de entrada mais adequado, mas a decisão final deve ser determinada pela combinação de todos os fatores juntos e não isolados.

Enquanto isso, Anderson e Gatignon (1986) consideram somente o nível de controle como critério de decisão e o define como a necessidade de comando que empresas possuem sobre sistemas, processos e decisões relativas à sua atuação

no estrangeiro. Os autores dividem modos de entrada em modelos de alto controle e baixo controle.

Este pensamento está alinhado com a teoria dos custos de transação, que considera em suas variáveis o custo de integração de uma operação internacional em comparação ao custo de utilizar um parceiro do mercado local estrangeiro. Os custos das parcerias levadas em consideração nesta teoria, são de encontrar um parceiro adequado à negociação para efetivação do contrato, o monitoramento de performance do parceiro e a implementação desta parceria (ANDERSEN; AHMAD; CHAN, 2014; BROUTHERS, 2013).

Figura 1 - Framework de tomada de decisão de modos de entrada



Fonte: Hill, Hwang e Kim (1990, p. 120).

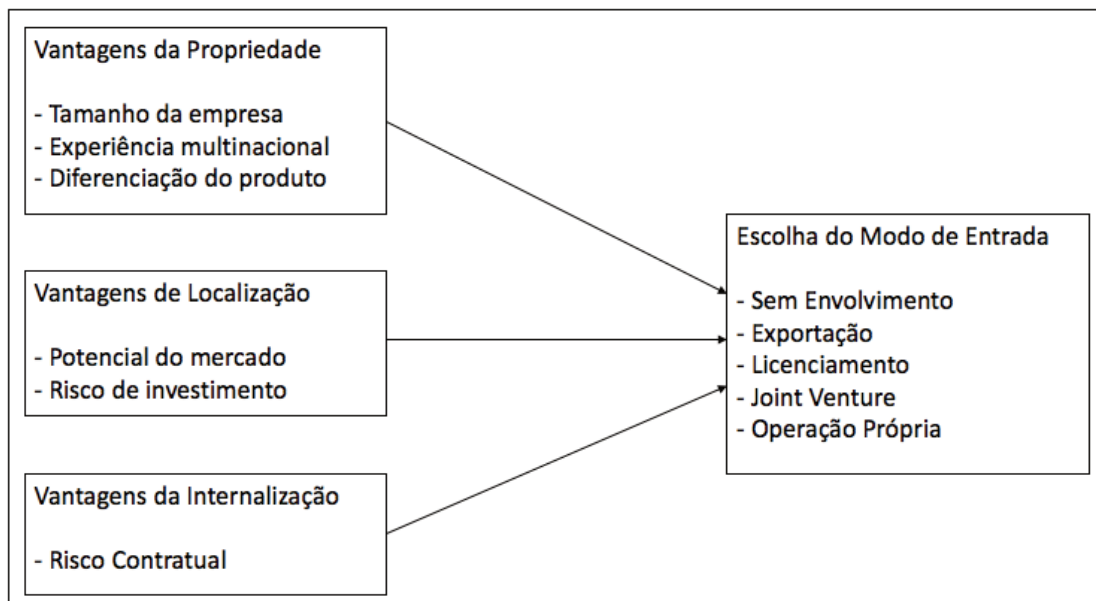
Segundo achados do estudo realizado por Brouters (2013), quanto menores os custos de transação mencionados anteriormente, maior a possibilidade de empresas optarem por modos de entrada cooperados. À medida que estes custos crescem, o comportamento das empresas referente à escolha do modo de entrada muda. Neste caso, quanto maior forem os custos de transação, maior serão as possibilidades do modo de entrada escolhido, ser através de uma operação própria.

Outra forma de se analisar a escolha pelo modo de entrada mais adequado pode ser encontrada na teoria eclética, apresentada por Dunning em 1977, conforme

Figura 2. Esta proposição é sustentada por um tripé de fatores competitivos interdependentes, sendo eles propriedade, localização e internalização (DUNNING, 1980).

De acordo com Andersen, Ahmad e Chan (2014), o fator propriedade se refere às vantagens competitivas que uma empresa possui em relação aos concorrentes locais no exterior. Enquanto isso, o fator localização diz respeito às vantagens que determinada localização pode trazer para a internacionalização, sendo elas devido à localização geográfica, recursos naturais, incentivos fiscais ou qualquer outra possibilidade de ganho. Já as vantagens de internalização são o resultado do relacionamento entre os fatores de propriedade e localização. Este modelo de Dunning utiliza a teoria do custo de transação para justificar o investimento e a melhor maneira de entrada em determinado mercado, seja ela de forma própria ou através de um parceiro (DUNNING, 1980).

Figura 2 - Modelo Eclético de Modo de Entrada



Fonte: Andersen, Ahmad e Chan (2014, p. 53).

Desta forma, caso as vantagens de localização do país sede da empresa sejam superiores às do país de destino da internacionalização, a exportação se torna o modo de entrada mais adequado. Em uma situação oposta, a escolha mais adequada se daria através de modelos cooperados de internacionalização a não ser que seus custos de transação sejam mais elevados do que uma operação

internacional própria. Apesar de não explicar todas as formas de se comercializar e investir internacionalmente, a teoria eclética determina porque, como e onde internacionalizar operações (ANDERSEN; AHMAD; CHAN, 2014).

A teoria dos custos de transação está presente em grande parte dos estudos sobre a decisão do modo de entrada, todavia, Brouthers (2013) sugere que adicionar as variáveis de contexto institucional e cultural nesta análise, amplia o conhecimento sobre o tema. As variáveis do contexto institucional podem enfraquecer os direitos de propriedade e aumentar os riscos, enquanto o contexto cultural tende a influenciar os custos de gestão e a avaliação da incerteza nos mercados alvo (BROUTHERS, 2013).

Fatores que influenciam a tomada de decisão das empresas para a escolha do modo de entrada são estudados por diversos autores ao longo dos anos. Os resultados destes estudos apontam que, referente ao país de destino, os fatores que ampliam a chance de a empresa escolher modos cooperados de entrada são: alto risco, restrições legais, tamanho do mercado e crescimento do mercado. Por outro lado, a participação acionária na operação internacional é escolhida por países que possuem um alto índice no indicador de distância do poder de Hofstede (MORSCHETT; SCHRAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010).

2.2 E-Commerce

Como já mencionado, o *e-commerce* é o processo de comprar e vender produtos e serviços através de meios eletrônicos na internet. O início da participação de consumidores no comércio eletrônico está relacionado ao crescimento do acesso à internet em meados dos anos 1990 e, principalmente, ao advento da rede mundial de computadores. Este fenômeno fez com que empresas e consumidores se interessassem em fazer deste ambiente um espaço para negócios (HOFFMAN; NOVAK; CHATTERJEE, 1995; RICCIUTI, 2002).

Os benefícios do comércio eletrônico em comparação ao comércio tradicional foram atraentes o suficiente para provocar seu rápido crescimento. Prova disso é que nos Estados Unidos, de 1999 até 2016, o *e-commerce* cresceu de 0,8% para 8,3% da representação de todas as vendas do varejo (HOFFMAN; NOVAK; CHATTERJEE, 1995; SRINIVASAN; ANDERSON; PONNAVOLU, 2002; US E-COMMERCE..., 2017).

O acesso a grandes mercados e baixos custos de operação, são as principais vantagens competitivas que atraem os empresários a investir no comércio eletrônico. Essa redução de custo se deve, sobretudo, pela eliminação de intermediários, como lojistas, distribuidores e custos de marketing que envolve as operações de varejo físicas. Outro fator relevante citado no referencial teórico é o maior nível de acesso à informação dos produtos por parte dos consumidores e maior nível de conhecimento sobre os clientes por parte dos vendedores (ALZOLA; ROBAINA, 2006; HOFFMAN; NOVAK; CHATTERJEE, 1995; MOLLA; HEEKS, 2007).

Estes benefícios não são exclusividade apenas de grandes companhias. Pequenas e médias empresas também podem tirar proveito dessas vantagens, competindo muitas vezes contra grandes negócios, apesar de seu isolamento geográfico, escassez de recursos e alcance de mercado (GRANDON; PEARSON, 2004; WYMER; REGAN, 2005).

Com um grande número de empresas competindo via comércio eletrônico, de pequenas a grandes, esse mercado se tornou altamente competitivo. Como consequência, consumidores foram empoderados e tornaram-se mais exigentes devido ao amplo leque de opções de produtos, serviços e vendedores à sua disposição (ALZOLA; ROBAINA, 2006; SINGH, 2002).

A crescente popularidade das redes sociais fez com que os consumidores se encorajassem a trocar informações sobre produtos e lojistas de forma pública na internet, trazendo a necessidade de um nível de serviço mais alto e aumentando ainda mais competitividade do *e-commerce* (LIANG et al., 2011; STEPHEN; TOUBIA, 2010).

A partir disso, criou-se um novo conceito chamado de *social commerce* ou *social shopping*, que nada mais é do que a utilização de redes sociais ou comunidades digitais por consumidores que participam de forma ativa do marketing e venda de produtos, mesclando redes sociais e *e-commerce* (HUANG; BENYOUCEF, 2013; STEPHEN; TOUBIA, 2010; TEDESCHI, 2006).

Estudos apontam que a boa reputação de empresas, produtos e serviços, perante seus consumidores nas redes sociais, possui um efeito significativamente positivo na intenção de compra e que as empresas estão cada vez mais interessadas em investir nesse modelo (HUANG; BENYOUCEF, 2013; LIANG et al., 2011).

Atualmente o mercado mundial de *e-commerce* segue em franco crescimento. Em 2016, as vendas globais via comércio eletrônico atingiram US\$ 1,9 trilhões, representando 8,7% das vendas totais do varejo. Para o ano de 2020, a expectativa é que esses números passem para US\$ 4 trilhões e 14,6% respectivamente, devido ao provável crescimento do mercado doméstico chinês, que deverá representar quase metade das vendas de *e-commerce* mundiais (WORLDWIDE..., 2016).

2.2.1 Fatores para adoção do *e-commerce* em países em desenvolvimento

O recente crescimento do *e-commerce* em países em desenvolvimento indica que seu potencial de geral valor é proporcionalmente maior nestes mercados do que em países desenvolvidos (ANNAN, 2001; KSHETRI, 2007; TAN; TYLER; MANICA, 2007).

Os fatores determinantes para adoção do comércio eletrônico em países em desenvolvimento foram identificados por Travica em 2002 e atualizados posteriormente em 2007, em um modelo que analisa principalmente fatores externos às empresas (ALYOUBI, 2015; EFENDIOGLU; YIP, 2004; KAPURUBANDARA; LAWSON, 2006; TAN; TYLER; MANICA, 2007; WRESCH; FRASER, 2012;).

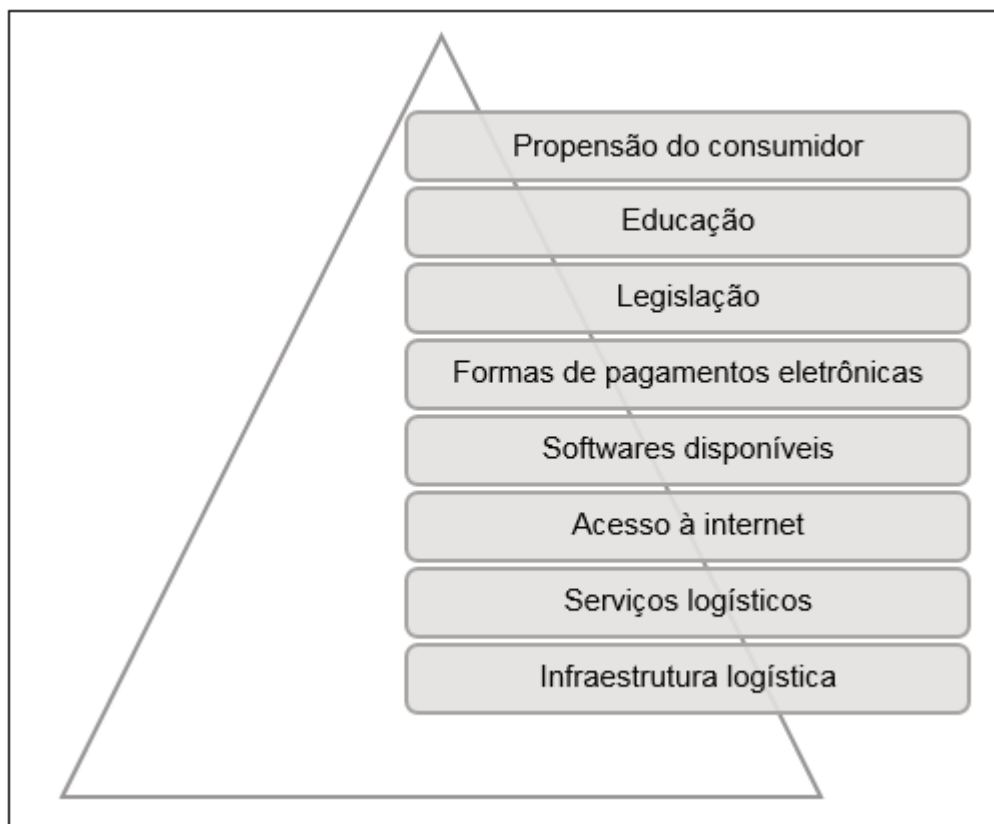
O estudo de Travica et al. (2007) buscou entender quais as condições de infraestrutura são necessárias para que o segmento de comércio eletrônico possa prosperar. Na Figura 2, é possível ver os oito fatores elencados pelo autor: infraestrutura logística; serviços de logística; acesso à internet; *softwares* disponíveis; nível de bancarização e acesso a formas de pagamentos eletrônicas; legislação local; educação e; propensão do consumidor a comprar *online* (SAIT; AL-TAWIL; HUSSAIN, 2004; TRAVICA, 2002; TRAVICA et al., 2007).

Outro modelo foi proposto por Molla e Licker em 2005 e buscou compreender, além dos fatores externos às empresas, os fatores internos que fazem com que o negócio de *e-commerce* prospere em um país ainda em desenvolvimento (DADA, 2006; FATHIAN; AKHAVAN; HOORALI, 2008; GHOBAKHLOO; ARIAS-ARANDA; BENITEZ-AMADO, 2011).

O estudo de Molla e Licker (2005) propõe uma convergência entre os fatores internos da empresa, chamados de prontidão à adoção do *e-commerce* percebida pela organização (POER), e prontidão à adoção do *e-commerce* percebida pelo ambiente externo (PEER), como mostra a Figura 3. As características que definem

POER são a consciência da importância do *e-commerce* como impulsionador de negócios, comprometimento da direção da empresa, recursos humanos capacitados, tecnologia disponível, tomada de risco e governança. Enquanto os atributos que caracterizam PEER são a prontidão à adoção do *e-commerce* por parte do governo, do mercado e das indústrias de suporte ao comércio eletrônico (DADA, 2006; MOLLA; LICKER, 2005).

Figura 3 - Modelo de difusão do *e-commerce*



Fonte: Travica et al. (2007, p. 34).

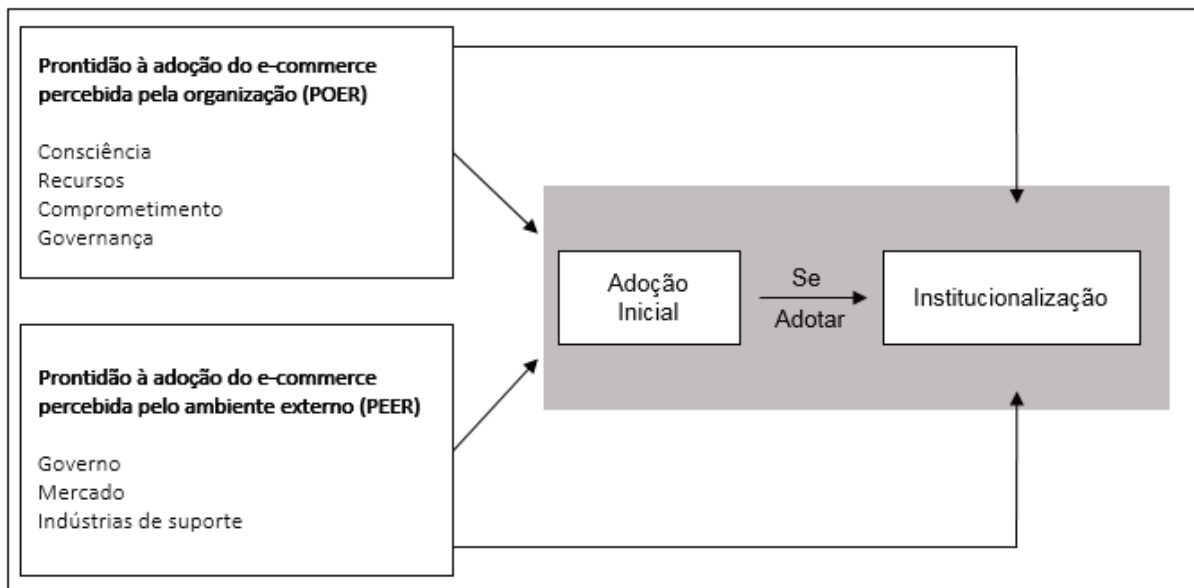
Os modelos de Travica e Molla e Licker não se mostram contraditórios, pelo contrário, são complementares. Molla e Licker (2005) discutem a convergência entre o ambiente organizacional e o mercado, enquanto Travica et al. (2007) propõem um olhar mais profundo sobre o ambiente externo. Entretanto, nenhum dos dois aborda a chegada de uma empresa estrangeira como operadora total de um comércio eletrônico em países em desenvolvimento.

Os fatores organizacionais, especialmente os ligados aos recursos humanos disponíveis e a orientação da empresa para o mercado digital são mais importantes

nos momentos iniciais do desenvolvimento de uma loja na internet. Por outro lado, as empresas mais maduras precisam estar mais atentas ao ambiente externo, pois este a afeta muito mais (MOLLA; LICKER, 2005).

Um dos fatores externos mais relevantes e fundamentais para o desenvolvimento do *e-commerce* é possuir a disposição um sistema logístico adequado, que nada mais é que a infraestrutura viária do país, juntamente com transportadoras com nível de serviço com qualificado. Isso garante ao empreendedor custos reduzidos, entregas dentro do prazo e melhorias na eficiência, que levam a satisfação do consumidor, melhora na comunicação e transparência com a cadência de suprimentos (SINGH, 2014). Muitos gestores reduzem o sistema logístico apenas ao transporte, todavia, há diversas outras atividades essenciais para garantir eficiência em uma operação de comércio eletrônico, como armazenagem, montagem, etiquetagem, etc. (ŽUREK, 2015).

Figura 4 - Representação conceitual do modelo de Molla e Licker



Fonte: Molla e Licker (2005, p. 280).

A expedição de produtos precisa de um processo e infraestrutura completamente diferente por parte da loja virtual com relação a uma operação de varejo ou indústria tradicional. Isso faz com que, muitas vezes, esta parte da operação seja terceirizada, deixando na mão de um especialista a gestão logística (JOONG-KUN CHO; OZMENT; SINK; 2008).

Uma das principais características que diferenciam a logística de uma loja virtual é o número de pedidos muito maior e a complexidade, além do volume financeiro gerado ser bem menor em comparação a uma operação logística tradicional (ŻUREK, 2015).

Desde o crescimento das vendas pela internet, a oferta por estes operadores logísticos terceirizados vem aumentando em países desenvolvidos, elevando o nível de serviço e tendo o foco em entregas expressas (NICA et al., 2015). Isso faz com que todo o sistema logístico do país evolua, gerando maior satisfação por parte do consumidor, confiança e competitividade para as vendas pela internet.

Sem dúvida, o sucesso de um *e-commerce* passa pela eficiência de sua operação logística. Entretanto, não depende apenas do empreendedor fazer suas atividades em alto nível, é necessário também que a infraestrutura de condições para o sistema ser competente (JOONG-KUN CHO; OZMENT; SINK, 2008). Em países desenvolvidos, os principais diferenciais competitivos que a gestão de logística pode oferecer, são preços baixos ou fretes grátis, rastreabilidade das encomendas e um sistema de logística reversa para trocas e arrependimentos conveniente (NICA et al., 2015).

Para Drumea (2012), um sistema logístico eficiente proporciona a opção de aproximar mercados de forma direta, como em operações *crossborder*, onde o produto sai de um país diretamente para a casa do consumidor em outro. Esse modelo possui uma aplicabilidade imensa com países da União Europeia, visto que as fronteiras são abertas, as tarifas são iguais para todos os mercados e a legislação é a mesma para todos os consumidores. Na América do Sul, por exemplo, este modelo teria dificuldades em prosperar devido às diversas barreiras tarifárias, alfandegárias, legais e custos logísticos elevados.

Além da logística, outro fator fundamental para o nascimento do *e-commerce* é a infraestrutura de telecomunicações que permite o acesso da população à internet. A importância da internet é tão presente que o potencial de consumidores através do comércio eletrônico pode ser medido pela quantidade de usuários de internet em um país (RAJMOHAN; SABHA; RUSHDI, 2010).

A lógica é muito simples: o *e-commerce* se baseia em vendas pela internet, logo, não havendo acesso a internet, não há possibilidade deste negócio progredir. Neste caso, não há nada que o empreendedor possa fazer para evoluir o mercado.

Este fator está totalmente ligado a políticas públicas de incentivo a propagação do acesso à internet.

A intensidade do uso da internet também pode ser utilizada para medir a propensão do consumidor em comprar através do *e-commerce*. Segundo Rajmohan, Sabha e Rushdi (2010), um país com indicador médio de conexão de quatro horas semanais por usuário, já é considerado em um bom nível de penetração de internet na sociedade.

Os consumidores de países em desenvolvimento que possuem um nível elevado de inclusão digital, são bem informados das possibilidades que o *e-commerce* proporciona e chegam, inclusive, a superestimar o impacto real que ele pode trazer para os negócios (UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2004). Por outro lado, o comércio eletrônico traz a chance de consumidores, destes países, acessarem o mercado internacional (MOLLA; LICKER, 2005).

Também é fator fundamental para o desenvolvimento do comércio eletrônico ter uma indústria de *software* para dar apoio aos sistemas internacionais já disponíveis para *e-commerce*. Ou ainda, ter desenvolvimento próprio de plataformas de comércio eletrônico integradas à base de dados de meios de pagamentos eletrônicos (TRAVICA et al., 2007). Ter capacidade de fornecer segurança cibernética durante o uso destes sistemas também é essencial para conquistar a confiança do consumidor. É preciso levar em conta o nível de serviço, custo de suporte e presença pregressa de fornecedores no mercado em que se busca desenvolver o *e-commerce*, pois esses parceiros afetarão diretamente os resultados de uma operação varejista virtual (MOLLA; LICKER, 2005).

O *software* é um elemento importante da inovação e tecnologia, propulsores da criação e existência do comércio eletrônico. Como característica principal, o *software* tem a habilidade de se modificar e evoluir facilmente (POWER, 2014), trazendo o dinamismo necessário que a internet e o varejo possuem.

Consumidores esperam serviços de qualidade, rápidos, fáceis e que tragam conveniência e personalização. Devido a isso, assim como o *software* se tornou elemento crucial para quase todos os produtos e serviços, no *e-commerce* ele representa, em muitos casos, o principal diferencial competitivo de um negócio (POWER, 2014; ZHAO; GUTIERREZ, 2001).

No *e-commerce*, por se tratar de uma experiência solitária e virtual, não há contato humano durante a transação e, conseqüentemente, nem oportunidade de troca de dúvidas e argumentação em tempo real. Por isso é preciso um alto nível de segurança na transação dos dados e transparência na mostra de informações que o *software* proporciona (SINGH, 2002).

Outro ponto delicado relacionado à segurança no *e-commerce* são formas de pagamento. Não importa o quão seguro científica e tecnologicamente for a solução de meios de pagamento que um lojista virtual escolha para o seu negócio, o que interessa é qual a percepção de segurança que o consumidor tem sobre o estabelecimento e a solução escolhida (CHELLAPPA; PAVLOU, 2002).

Esta forma de pagamento também é conhecida por *e-payment*, e pode ser definida como soluções de transferência monetária sem a utilização de dinheiro de papel ou, então, como uma transferência de valor eletrônica de um pagador para um recebedor, através de mecanismos eletrônicos. No *e-commerce* a forma mais amplamente utilizada de *e-payment* é o cartão de crédito (KIM et al., 2010; TRAVICA et al., 2007).

Em uma operação de comércio eletrônico a disponibilidade de formas de pagamento eletrônicas é um dos pontos críticos e também premissa básica para o desenvolvimento desse negócio (KIM et al., 2010). O acesso ao crédito e o nível de bancarização dos consumidores também são pontos que devem ser analisados. Sem acesso ao sistema bancário e disponibilidade de crédito fica restrito o consumo via *e-commerce*.

Em comparação com os meios de pagamento tradicionais, o *e-payment* possui diversas características favoráveis, como acessibilidade, eficiência, conveniência e ganhos de escala, mas apesar destas vantagens, não pode haver brechas de segurança que permitam margem de desconfiança (KIM et al., 2010).

Confiança sempre foi um importante elemento para influenciar a decisão de compra na sociedade, e no *e-commerce* este fator se tornou ainda mais essencial devido ao ambiente incerto e novo que se estabeleceu em torno do *e-commerce* (CHELLAPPA; PAVLOU, 2002).

Também fazem parte do contexto do negócio de comércio eletrônico as leis que o regulamentam, bem como as regras de proteção ao consumidor e impostos. Segundo Oxley e Yeung (2001), o ambiente institucional e o respeito às leis estão entre os pontos essenciais para o desenvolvimento do *e-commerce*.

A difusão do *e-commerce* encontra diversos desafios legais para sua implementação, desde validação de documentos produzidos e trocados eletronicamente, até questões de direitos autorais e de imagem das marcas. O papel dos governos nesse caso deve ser de proporcionar condições adequadas aos consumidores e varejistas para promover, facilitar e regular o comércio eletrônico e seus vários requisitos (MOLLA; LICKER, 2005; TRAVICA et al., 2007).

A falta de regulamentação específica para *e-commerce* no ambiente de negócios pode ter um impacto negativo no desenvolvimento desta modalidade, enquanto apoio governamental como incentivos fiscais e proteção ao mercado local, não são fatores determinantes (GIBBS; KRAEMER, 2004).

A combinação de todas as variáveis discutidas até este momento reflete na propensão do consumidor em realizar transações pela internet. Por mais que haja um bom sistema de distribuição logística, alto nível de acesso a internet, indústria do *software* adequada e meios de pagamento que satisfaçam as necessidades dos consumidores, se houver falta de confiança por parte do consumidor, não haverá prosperidade para o *e-commerce*. Também é possível dizer que este é o maior requisito para desenvolvimento, pois caso haja confiança e propensão do consumidor, o mercado se organizará para atender essa demanda (TRAVICA et al., 2007).

2.2.2 Internacionalização de operações de e-commerce

Como resultado da alta abrangência da internet, o nível de dependência da presença física para gerar conhecimento sobre determinado mercado alvo, se torna cada vez menor. Esse fenômeno fez com que o *e-commerce* se tornasse uma alternativa de internacionalização viável para empresas de todo o mundo (BERRY; BROCK, 2004; WYMBS, 2000).

Durante os últimos anos, um crescente número de estudos investiga como a internet e outras tecnologias baseadas em sistemas de computação influenciam a estratégia de internacionalização de empresas. Estes estudos sugerem que a internet e seus serviços associados facilitam o acesso e qualidade da informação sobre mercados externos, bem como e custos como atendimento ao cliente e viagens, devido ao fato de que em operações físicas são necessários muitos recursos pela distância espacial (ARENIUS; SASI; GABRIELSSON, 2005;

BROUTHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016).

O comércio eletrônico também proporciona uma maneira direta de se alcançar mercados estrangeiros a custos de operação baixos, além de permitir que diversos processos possam ser administrados a distância, proporcionando maior velocidade e flexibilidade na tomada de decisão, em comparação a empresas tradicionais (CHRYSOSTOME; ROSSON, 2009; EKELEDO; SIVAKUMAR, 2004; NICA et al., 2015).

Inicialmente, gestores limitavam o uso da internet como instrumento de internacionalização, permitindo apenas estratégias passivas de presença no ambiente digital dos países alvo, demandando pouco investimento, planejamento e expectativa de resultados. Todavia, com o passar do tempo e maior maturidade dos empresários e consumidores, o *e-commerce* se tornou um canal de distribuição estratégico para alguns negócios (JAVALGI; RAMSEY, 2001; TIESSEN; WRIGHT; TURNER, 2001).

As barreiras físicas que empresas de *e-commerce* enfrentam para transcender suas fronteiras nacionais são inferiores a outros tipos de empresa, bem como menos suscetíveis a custos de ativos imobilizados (LUO; HONGXIN ZHAO; DU, 2005). Também há uma redução da necessidade de intermediários no processo, aumentando os ganhos do negócio e colocando em risco o modelo tradicional, onde intermediários são peças fundamentais para o sucesso do negócio. (JAVALGI; RAMSEY, 2001).

Todavia, Brouthers, Geisser e Rothlauf (2016) argumentam que apesar dos riscos internacionalização de empresas que operam na internet, a maior preocupação das empresas deve ser como replicar sua operação local para uma operação em outro mercado. Mesmo que os investimentos iniciais e distâncias psíquicas sejam diminuídas com o uso da internet, ainda sim há a necessidade de se adquirir novos consumidores e participar na rede de relacionamentos local.

Para combater estes riscos, as empresas devem utilizar suas vantagens competitivas no país onde está sediada, calibra-las para o alvo internacional e então explora-las, como por exemplo, capacidade de inovação, branding, e modelos de negócios difícil de imitar (ALCÁCER; CANTWELL; PISCITELLO, 2016).

Outro fator relevante ao *e-commerce* é a sua velocidade de internacionalização, discutida no estudo de Luo, Hongxin Zhao e Du (2005) como um dos principais diferenciais destas empresas em relação às demais. Os resultados

da pesquisa apontaram que a velocidade de internacionalização não é um fator isolado de outras competências, como inovação, marketing e experiência internacional. Estes resultados são sustentados pela pesquisa posterior de Gregory, Karavdic e Zou (2007), que afirmarem que, quanto mais as empresas desenvolvem suas potencialidades, maiores são os níveis de adaptação, eficiência de comunicação, eficiência de distribuição e competitividade em preços.

Com uma operação de *e-commerce* bem desenvolvida em mercados internacionais, exportadores tem também a oportunidade de ampliar sua participação em outros canais de distribuição pelo ganho de conhecimento. A atuação no comércio eletrônico oferece uma aprendizagem única para os gestores, pois é possível ter informações mais precisas a respeito da motivação dos consumidores, canais de distribuição locais e perfil dos competidores (GREGORY; KARAVDIC; ZOU, 2007).

2.3 Síntese do Referencial Teórico

Concluída a revisão de literatura, é apresentado no Quadro 2 a síntese que aborda os principais conceitos discutidos, sendo eles: internacionalização, modos de entrada, *e-commerce*, fatores para adoção do comércio eletrônico em países em desenvolvimento e internacionalização de *e-commerce*.

Quadro 2 – Síntese do Referencial Teórico

TEMAS CENTRAIS	TÓPICOS	CONTRIBUIÇÕES PARA ENTENDIMENTO DO TEMA	PRINCIPAIS AUTORES
Internacionalização de Empresas	Internacionalização	Entendimento do conceito de internacionalização como um processo de envolvimento em operações internacionais; Processo incremental de Internacionalização através da teoria de Uppsala; Identificação da distância psíquica como uma das principais barreiras;	Johanson e Vahlne (1977); Andersen, Ahmad e Chan, (2014); Forsgren (2002).
	Modos de Entrada	Entendimento dos principais modos de entrada e variáveis que influenciam na sua decisão, como recursos disponíveis, propensão ao risco e níveis de controle; Aprofundamento dos conceitos da teoria dos custos de transação; Entendimento das vantagens que constituem a teoria eclética para escolha de modos de entrada;	Agarwal e Ramaswami (1992); Hill, Hwang e Kim (1990); Anderson e Gatignon (1986); Dunning (1980); Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010); Brouthers (2013); Andersen, Ahmad e Chan (2014).

<i>E-Commerce</i>	Conceito, histórico e evolução	Entendimento sobre a definição de e-commerce e fatores para o seu surgimento, como o crescimento da internet e da rede mundial de computadores; Entendimento das principais vantagens competitivas, sendo elas baixo custo de operação em relação ao ambiente físico, combinado ao acesso a grandes; Processo evolutivo até os dias atuais do social commerce.	Hoffman, Novak e Chatterjee (1995); Delone e Mclean (2004); Grandon e Pearson (2004); Stephen e Toubia (2010).
	Fatores para adoção do e-commerce em países em desenvolvimento	Entendimento dos principais fatores como infraestrutura logística, tecnológica, telecomunicações e propensão do consumidor;	Molla e Licker (2005); Travica (2002); Travica et al. (2007); Kshetri (2007).
	Internacionalização de <i>E-Commerce</i>	Entendimento das principais vantagens competitivas como acesso direto a consumidores internacionais com baixos custos de operação e redução de barreiras físicas; Identificação da velocidade de internacionalização maior para comércios eletrônicos e de maior o acesso e qualidade da informação sobre mercados externos.	Javalgi e Ramsey (2001); Luo, Hongxin Zhao e Du (2005); Gregory, Karavdic e Zou (2007); Alcácer, Cantwell e Piscitello, (2016); Brouthers, Geisser e Rothlauf (2016).

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A respeito de internacionalização de empresas a revisão bibliográfica contribuiu para o entendimento de que internacionalização como um processo de envolvimento em operações internacionais. Destaca-se também as contribuições de Johanson e Vahlne (1977), que através da sua teoria de internacionalização de Uppsala ajudam a explicar este fenomeno de forma clara, bem como a identificação da distância psíquica como uma das principais barreiras.

Através desta pesquisa, fica evidente que o campo de modos de entrada possui uma vasta lista de autores que contribuíram para o entendimento que se tem hoje a respeito do tema. Hill, Hwang e Kim (1990) ajudam a construir um entendimento sólido a respeito das diferentes estratégias de modos de entrada, níveis de controle, riscos e fatores que influenciam esta tomada de decisão. Por outro lado, Dunning (1980) fornece os estudos que auxiliam no entendimento das vantagens que constituem a teoria eclética de para escolha de modos de entrada.

O tema de *e-commerce* é definido e conceituado primeiramente por Hoffman, Novak e Chatterjee (1995) no início do crescimento da expansão da internet nos

Estados Unidos, enquanto os fatores para adoção do *e-commerce* em países em desenvolvimento são discutidos e baseados nos modelos apresentados por Molla e Licker (2005) e Travica et al. (2007). Na revisão bibliográfica, os fatores são divididos em internos e externos, sendo a primeira categoria composta por itens como infraestrutura logística, tecnológica, telecomunicações e propensão do consumidor. Quanto à segunda, são relacionados à propensão da empresa, orientação da governança e recursos humanos e tecnológicos disponíveis.

Por fim, a internacionalização de *e-commerce* apresenta os principais benefícios e vantagens competitivas que este modelo possui em relação aos modelos tradicionais, como acesso direto a consumidores internacionais com baixos custos de operação e redução de barreiras físicas (LUO; HONGXIN ZHAO; DU, 2005). Além disso, também foi identificado que a velocidade de internacionalização é maior para comércios eletrônicos e que o acesso a informação sobre mercados externos é mais qualificada e abrangente (ARENIUS; SASI; GABRIELSSON, 2005; BROUHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016).

O próximo capítulo tratará do método elegido para a realização da pesquisa, onde serão apresentados o delineamento metodológico, a definição do campo de estudo, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados.

3 MÉTODO

A metodologia de pesquisa não deve ser encarada somente como um conjunto de regras que necessitam ser seguidas para a elaboração de um texto, mas sim, como a ordem de processos necessários para se atingir um determinado objetivo ou resultado esperado (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Para Minayo (2001), metodologia é o caminho do pensamento e a prática que se exerce ao abordar a realidade, se apropriando da posição central em qualquer teoria. Metodologia e técnica podem ser caracterizadas como o procedimento sistemático e a aplicação do plano metodológico, respectivamente (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Todavia, metodologia e técnica são inseparáveis no tocante à abrangência de concepção teórica, pois enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve ser capaz de proporcionar um instrumental claro, coerente, elaborado e capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática (MINAYO, 2001).

Neste capítulo será detalhado o delineamento da pesquisa, seguido da definição do campo de estudo e sujeitos. Posterior a isso, são apresentadas as técnicas de coletas de dados e técnicas de análise de dados utilizadas nesta monografia.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O delineamento metodológico utilizado para este estudo é de natureza qualitativa, exploratória e utilizou como abordagem a estratégia de estudo de campo. O estudo de natureza qualitativa se caracteriza por navegar no universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a uma análise mais profunda das relações e fenômenos que não podem ser reduzidos apenas ao julgamento de variáveis (MINAYO, 2001).

Estudos que utilizam metodologias de caráter qualitativo estão aptos a compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, além de contribuir para o processo de mudança de determinado grupo (RICHARDSON, 1999).

De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo auxiliar na compreensão do problema estudado pelo pesquisador. Este tipo

de pesquisa envolve, na maioria dos casos: levantamento bibliográfico; entrevistas com indivíduos que possuem experiência prática com o problema de pesquisa e; análise dos exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Apesar do tema de internacionalização de empresas ser vastamente discutido no âmbito acadêmico, poucos estudos contemplam o seu aprofundamento em operações de e-commerce, especialmente na América do Sul (RIBAU; MOREIRA; RAPOSO, 2018). Devido a isso, a escolha do caráter exploratório se torna natural, pois a mesma normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada (RAUPP; BEUREN, 2003).

Enquanto isso, o estudo de campo busca um maior aprofundamento dos problemas instituídos do que classificar as características da população, ressaltando a interação entre os elementos de uma mesma estrutura social. Como o tema desta pesquisa se limitou a identificação dos fatores que influenciam operações de comércio eletrônico da indústria calçadista brasileira, justifica-se a escolha do estudo de campo, uma vez que esse é uma técnica tipicamente focalizada em grupos específicos (GIL, 2007).

Dessa forma, conforme representado pela Figura 5, esta pesquisa iniciou-se pela definição do problema, seguida da construção de seus objetivos e da elaboração da justificativa adequada para endossar sua importância. Na sequência, foi elaborada a revisão de literatura que discorre sobre os achados acadêmicos até o momento e fundamenta a posterior análise dos resultados encontrados.

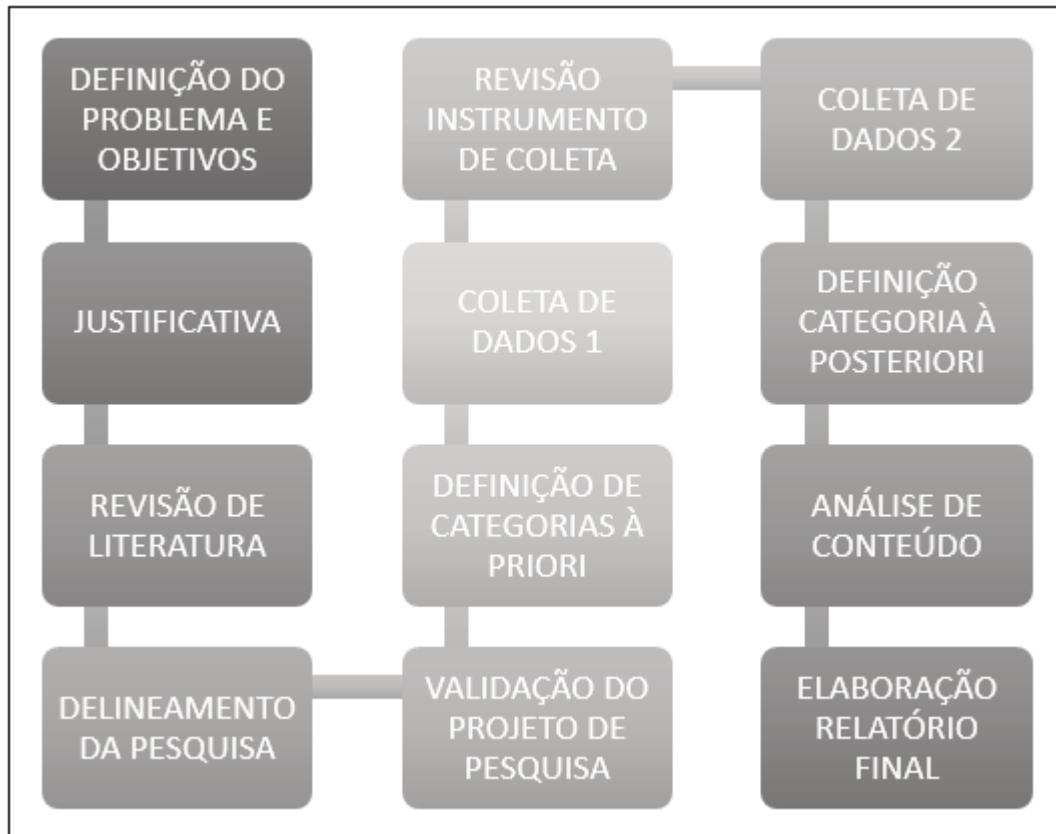
Findada a revisão de literatura, foi elaborado este delineamento de pesquisa, justificando a metodologia utilizada para coleta de dados, análise de conteúdo e definição do campo de estudos e sujeitos da pesquisa. Antes de iniciar a coleta de dados, esta pesquisa foi validada por um júri acadêmico formado por professores de nível doutorado da Unisinos.

A partir daí, emergiram da reflexão sobre os objetivos da pesquisa e do referencial teórico as categorias à priori da análise de conteúdo, que tiveram papel central na elaboração do roteiro de entrevistas com um grupo de especialistas da área de comércio eletrônico na América do Sul.

Após realizada a coleta de dados com este grupo de especialistas, o roteiro de entrevistas foi revisado e uma nova rodada de coleta de dados aconteceu com executivos da indústria calçadista envolvidos na internacionalização de operações de comércio eletrônico. Findado o período de coleta de dados, foi realizada a

definição da categoria à posteriori e, finalmente, a análise de conteúdo a partir das informações que surgiram durante a realização das entrevistas.

Figura 5 – Delineamento da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nas seções seguintes o leitor encontrará o detalhamento de cada uma destas etapas, como a definição do campo de estudo, caracterização dos sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta de dados utilizadas e técnicas utilizadas durante o processo de análise de conteúdo.

3.2 Definição do campo de estudo e sujeitos da pesquisa

Para alcançar os resultados propostos por este projeto, será necessário delimitar o campo de estudo e os sujeitos. Visto que os objetivos do projeto se dão em torno da indústria calçadista e *e-commerce*, a seleção dos sujeitos deste estudo ocorrerá em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Calçadista, Abicalçados, que indicou empresas ligadas à instituição, que possuem interesse no

tema desta pesquisa, para serem entrevistadas. Esse procedimento está em concordância com Festinger e Katz (1974), que sugerem aliar-se a grupos que tenham interesse na pesquisa para obter auxílio durante o processo de coleta de dados e promover maior respaldo ao pesquisador.

Segundo o Relatório Setorial da Indústria de Calçados (ABICALÇADOS, 2016), o Brasil conta com 7,7 mil empresas voltadas à fabricação de calçados, enquanto a Abicalçados possui 157 associados. Entretanto, estes 157 associados representam 70% da produção nacional de calçados (ABICALÇADOS, 2016). A Abicalçados possui uma plataforma digital de negócios internacionais chamada de Brazilian Footwear. Nesta plataforma encontram-se cadastradas 56 marcas brasileiras de calçados, o que significa que mais de um terço das empresas associadas tem interesse em exportar e já utilizam pelo menos um canal digital para promover seus negócios no exterior. Cabe ressaltar que esta plataforma não realiza venda de calçados para consumidores finais, apenas apresenta os produtos para despertar o interesse de lojistas e distribuidores estrangeiros.

Quadro 3 - Caracterização dos sujeitos calçadistas

Código de Identificação	Descrição
EBIBI	Diretora de Varejo, formada em Comércio Exterior pela Unisinos e MBA pela Fundação Dom Cabral. Atua há 20 anos na Calçados Bibi e a cerca de 10 anos é gestora da área de varejo da empresa, que responde pelas operações de franquia e e-commerce, tanto no Brasil quanto no exterior. A Calçados Bibi é uma empresa brasileira fundada na cidade de Parobé, Rio Grande do Sul, e produz exclusivamente calçados infantis. Atualmente a empresa emprega 1500 funcionários, divididos em 2 sedes, sendo uma em Parobé e outra em Cruz das Almas, na Bahia. A produção anual de calçados é de 2,6 milhões de pares e 25% desta produção possui como destino o mercado externo.
EFIERO	Bacharel em Administração de Empresas pela IESA e sócio fundador do Grupo Fiero, responsável pela produção de 3 mil pares mês de calçados na cidade de Cerro Largo, no Rio Grande do Sul. A empresa tem como foco produtos de inverno e alto valor agregado, principalmente botas. Na Fiero, o entrevistado atua como Diretor de E-Commerce, Criatividade e Marketing.
EDAKOTA	Formado em Marketing pela Faculdade de Tecnologia do Senac, Daniel Vargas possui também um MBA em Marketing Digital pela Escola Superior de Propaganda e Marketing. Atualmente é Gerente de E-Commerce B2B e B2C

	<p>na Dakota Calçados, empresa fundada em 1976 em Nova Petrópolis que emprega mais de 8 mil funcionários e fabrica mais de 1 milhão de pares de calçados por mês.</p> <p>Ante da Dakota, foi Consultor de Marketing Digital e E-Commerce na Jornada Digital, Coordenador de Marketing Online da Renner e Gerente Interno de Vendas da Dell. Além disso, durante seu período de consultor, viveu na região do Vale do Silício, na Califórnia.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este trabalho entrevistou 3 executivos de empresas calçadistas associadas da Abicalçados, sendo o critério para escolha das mesmas: a atuação nos mercados da Argentina, Chile e Colômbia; possuir operação de *e-commerce* no Brasil e; demonstrar interesse em internacionalizar ou já ter internacionalizado suas operações de *e-commerce* para a América do Sul. No Quadro 3 estão identificados através do código composto pela letra E somado ao nome da empresa que o entrevistado representa, assim como a caracterização de cada um destes respondentes.

Quadro 4 – Caracterização dos sujeitos especialistas

Código de Identificação	Descrição
ECSS	<p>Formada em publicidade pela Universidad de Santiago do Chile, possui mais de 10 anos de experiência no mercado digital chileno, ocupando desde cargos de gerente geral de agências de publicidade digital até sua ocupação atual de Secretária Executiva do Centro de Economia Digital da Camara de Comercio de Santiago (CCS).</p> <p>Com mais de 2 mil empresas associadas, a CCS é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1919 que tem por objetivo representar seus membros perante o governo e sociedade, além de oferecer serviços de apoio. Por sua vez, o Centro de Economia Digital possui um Comitê de Comércio Eletrônico com mais de 130 membros. Yerka faz a gestão deste comitê, que desenvolve treinamentos, seminários e demais atividades em prol do desenvolvimento do e-commerce chileno.</p>
EINFRACO	<p>Com MBA pela Fundação Getúlio Vargas, é fundador e CRO da Infracommerce, maior empresa de serviços que abrangem todos os aspectos de uma operação de e-commerce da América Latina, com sedes no Brasil, México, Argentina, Chile e Colômbia. A empresa nasceu em 2012 e já possui</p>

	mais de 800 funcionários em todo o mundo, atendendo empresas como Ambev, BRF, Havaianas, New Balance, Oakley, Rayban e Unilever. O entrevistado possui experiência profissional pregressa em operações de varejo digitais, como Submarino, Americanas, Shoptime, Universal Music e Daslu.
EVTEX	Mestre em Negócios e Administração pela Universidad del Salvador, da Argentina e pela State University of New York, atua há 5 anos na VTEX, uma das maiores plataformas de e-commerce da América Latina e nos últimos 2 anos ocupa o cargo de Vice-Presidente para Mercados Hípanicos. Argentino, possui mais de 15 anos de experiência no mercado de e-commerce latino americano, o que lhe rendeu o título, desde 2009, de presidente do eCommerce Institute, uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo promover o e-commerce em todos os países da América Latina. É também presidente honorário da Camara Argentina de Comércio Eletrônico (CACE) desde 2014.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além destes, esta pesquisa também buscou especialistas da área de e-commerce com experiência em operações na América do Sul e no segmento de calçados, conforme apresentados no Quadro 4. A busca pelos especialistas foi realizada junto aos órgãos de fomento ao e-commerce dos países da Argentina, Chile e Colômbia e junto aos principais prestadores de serviço brasileiros do segmento de comércio eletrônico que também possuam atuação nestes países.

A quantidade de sujeitos em cada uma das etapas mostrou-se satisfatória durante a coleta de dados, havendo informações em duplicidade de respostas e homogeneidade nas opiniões. Devido a isso, limitou-se esta pesquisa a um total de seis entrevistados, tendo como base o critério de saturação ou redundância, que segundo Godoi e Mattos (2006) são aplicados quando os informantes procurados não trazem novas contribuições à coleta de dados, tendo-se esgotado o assunto e trazido a precisão necessária para o processo de amostragem qualitativo.

3.3 Técnicas de coleta de dados

No estudo de campo, a entrevista é o procedimento mais corriqueiro para a coleta de dados, pois através dela o investigador procura obter informações através da fala dos indivíduos (MINAYO, 2001). Gil (2007) explica que a entrevista tem como

objetivo, entender as explicações e interpretações do entrevistado a respeito do objeto da análise.

Para esta pesquisa, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas que, segundo Triviños (1987), é um dos principais meios que o investigador possui quando se trata de uma pesquisa qualitativa, pois oferece todas as condições possíveis para que o entrevistado tenha a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Na entrevista semiestruturada, há uma combinação entre a rigidez da entrevista estruturada, que segue um roteiro previamente determinado, e da entrevista aberta (ou não estruturada) onde o informante fala livremente sobre o tema proposto (MINAYO, 2001). Desta forma, a entrevista semiestruturada possui um roteiro de questionamentos previamente elaborados e embasados na teoria, mas o pesquisador possui liberdade de alterar as perguntas e a ordem, de acordo com a linha de pensamento do respondente no decorrer da entrevista (TRIVIÑOS, 1987).

Quadro 5 – A relação da teoria com o roteiro de entrevistas

Objetivo	Autores	Perguntas Especialistas	Perguntas Calçadistas
Analisar os fatores que influenciam e identificar os riscos expostos de uma operação de e-commerce brasileira da indústria calçadista na América do Sul.	Efendioglu e Yip (2004); Kapurubandara e Lawson (2006); Tan, Tyler e Manica (2007); Wresch e Fraser (2012); Alyoubi (2015); Molla e Licker (2005); Travica (2002); Travica et al. (2007); Stephen e Toubia (2010); Liang et al. (2011); Dada (2006); Joong-Kun Cho, Ozment e Sink (2008); Power (2014); Kim et al. (2009).	1 a 12	1 a 12
Descrever quais os níveis de controle se deve ter sobre os principais aspectos da operação e sugerir qual o modo de entrada mais adequado para internacionalização de um e-commerce brasileiro da indústria calçadista.	Andersen, Ahmad e Chan (2014); Brouthers (2013); Dunning (1980); Anderson e Gatignon (1986); Hill, Hwang e Kim (1990); Johanson e Vahlne (1977).	13 a 19	13 a 24

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para esta pesquisa, foi criado um roteiro de entrevistas tendo como base o referencial teórico acerca dos fatores para adoção de *e-commerce* e modos de entrada. As entrevistas buscaram identificar a percepção dos entrevistados a respeito dos fatores externos, custos de transações envolvidos, nível de controle desejado, vantagens competitivas, risco do negócio, prontidão de suas empresas para a internacionalização do *e-commerce*, principais barreiras para a internacionalização do *e-commerce* e qual o modo de entrada mais adequado.

Este primeiro roteiro de entrevista foi utilizado inicialmente com os especialistas em comércio eletrônico com experiência na América do Sul. Após as primeiras coletas de dados com estes sujeitos, o roteiro de entrevistas sofreu ajustes e melhorias com o objetivo de enriquecer os dados a serem obtidos juntos aos calçadistas. Este segundo roteiro de entrevistas passou pela validação de um especialista da área de e-commerce. Ambos roteiros de entrevistas fazem parte do apêndice 1 desta pesquisa.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e também por meio de chamadas de áudio e vídeo eletrônicas. Todas entrevistas foram gravadas em formato de áudio e posteriormente transcritas na íntegra. Cada entrevista teve em média de 30 minutos e foram realizadas entre dezembro de 2017 e janeiro de 2018.

3.4 Técnica de análise de dados

Na pesquisa qualitativa, a coleta de dados geralmente gera um grande volume de informações que precisam ser avaliadas e passarem por procedimentos analíticos, até que se transformem em uma análise clara, confiável e original (GIBBS, 2008). Nos estudos de campo, os procedimentos de análise tendem a ser predominantemente qualitativos, principalmente devido à sua característica de usar variadas técnicas de coleta de dados (GIL, 2007).

O tipo mais comum de dado qualitativo utilizado durante a análise é o texto, que no caso deste estudo, foram as transcrições das entrevistas realizadas durante o processo de coleta de dados e a pesquisa bibliográfica. Pode-se dizer ainda que a análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois a primeira depende de muitos fatores, como natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação (GIL, 2007).

A técnica de análise qualitativa de dados escolhida para esta pesquisa foi a análise de conteúdo, que tem por objetivo buscar significado para os textos adquiridos ao longo da coleta de dado (APPOLINÁRIO, 2009). Para Bardin (2011), a análise de conteúdo aumenta a chance de descoberta e enriquece a pesquisa exploratória, pois procura conhecer aquilo que está atrás do significado das palavras.

Quadro 6 – Categorias de Análise de Dados

Categorias à priori	Subcategorias à priori	Categoria à posteriori
Fatores Internos	Consciência da importância do e-commerce como impulsionador de negócios	Tropicalização das atividades de marketing
	Comprometimento da direção da empresa	
	Recursos humanos capacitados	
	Tecnologia disponível	
Fatores Externos	Infraestrutura logística e telecomunicações	
	Legislação Local	
	Serviços de Apoio	
	Formas de Pagamentos Eletrônicos	
	Propensão do Consumidor	
Modos de Entrada	Presunção à tomada de risco	
	Níveis de Controle	
	Recursos disponíveis	
	Custos de transação	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de conteúdo se desenvolveu em três etapas, sendo a primeira a pré-análise. Nesta etapa foi realizada a preparação do material para avaliação, seguida da fase de classificação dos dados. Por fim, a terceira etapa foi composta

pela interpretação dos dados (BARDIN, 2011). Conforme Roesch (1996), a análise de conteúdo se dá através da categorização de palavras, frases ou parágrafos, e pode ser definido como o processo de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles (MORAES, 1999).

Para esta pesquisa, as categorias iniciais foram divididas entre fatores externos, fatores internos, tropicalização e modos de entrada, conforme apresentado no Quadro 6. As categorias de fatores internos, fatores externos e modos de entrada foram criadas a priori, ou seja, antes da análise dos resultados e a partir da relação entre objetivos da pesquisa e da fundamentação teórica e tiveram desdobramento para subcategorias que também foram definidas à priori (MORAES, 1999).

Como a abordagem utilizada foi indutivo-constructiva, durante a análise dos resultados emergiu a categoria de tropicalização das atividades de marketing, definida assim à posteriori. As categorias são identificadas no Quadro 6 acima. Após realizada a categorização foi elaborada uma explicação lógica para os resultados encontrados, após examinadas as inter-relações entre as categorias de forma fundamentalmente interativa (GIL, 2007), como pode ser visto no capítulo seguinte.

4 DISCUSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado o resultado da coleta de dados realizada sob o amparo da revisão de literatura e orientados pelos objetivos desta pesquisa. Este capítulo é dividido em três seções, sendo a 4.1 uma apresentação do setor coureiro calçadista brasileiro, suas principais características e perfil de exportação. Na seção 4.2, é apresentado o mercado brasileiro de e-commerce, sua evolução nos últimos anos, tamanho e perfil das empresas e do consumo.

Finalmente, na seção 4.3 deste capítulo, o autor discorre sobre as informações obtidas durante a coleta de dados, sustentados pela revisão de literatura, para analisar os fatores que influenciam uma operação de e-commerce brasileira da indústria calçadista na América do Sul. Além disso, o pesquisador identifica quais ações podem mitigar os riscos expostos pelos fatores críticos deste tipo de operação, assim como descreve o nível de controle indicado para as mesmas.

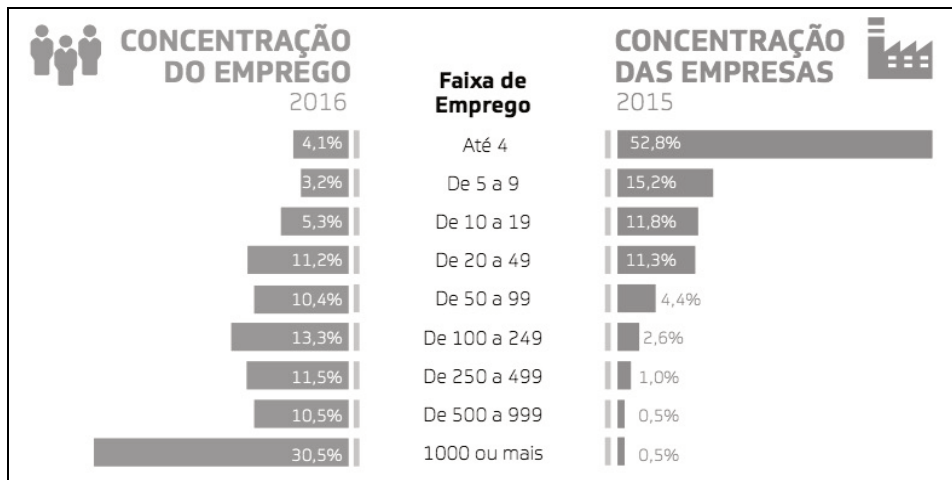
Por fim ainda na seção 4.3, é feita a sugestão do modo de entrada mais adequado para a internacionalização de um e-commerce brasileiro da indústria calçadista em países sul-americanos.

4.1 Apresentação do Setor Coureiro Calçadista Brasileiro

A indústria calçadista é caracterizada pelos baixos custos de produção relacionados à mão de obra, fato com que fez com que o produto nacional exportado se caracterizasse por ser comprado por grandes importadores e revendido com marcas locais estrangeiras nos países de destino. Todavia, nos anos 2000, fatores como qualidade, design e prazos de entrega tiveram um incremento substancial de importância na competitividade, fazendo com que a indústria calçadista Brasileira buscasse fortalecer o “*made in Brazil*” e a divulgação de suas marcas próprias (BRAGA; DE VILHENA; DE LIMA, 2017).

Composta por cerca de 7,7 mil empresas que empregam mais de 287 mil trabalhadores, a indústria brasileira de produção de calçados possui uma alta concentração de trabalhadores dispostos em poucas empresas, conforme ilustrado pela Figura 5. Cerca de 90% das fabricantes emprega até 49 funcionários apenas, enquanto 2% das empresas controlam mais de 50% de todos os postos de trabalho do segmento (BRASIL, 2017).

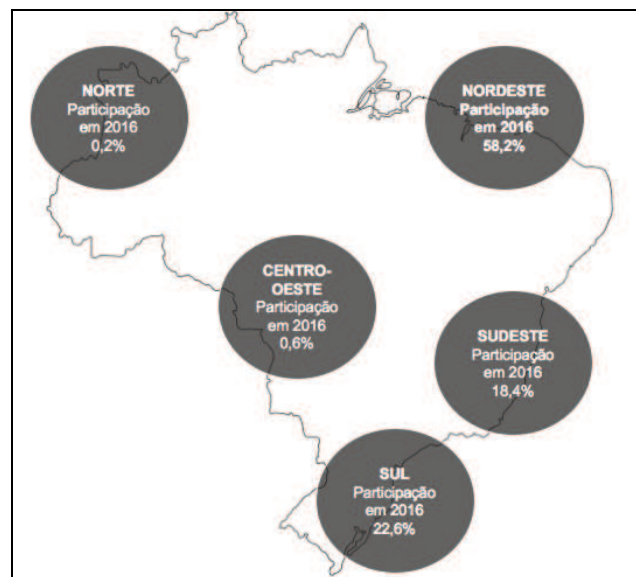
Figura 6 – Concentração de Emprego x Empresas



Fonte: Abicalçados (2016).

Em 2016 a produção de calçados do Brasil foi de 954 milhões de pares, representando 72% da capacidade produtiva instalada. Como apresentado na Figura 6, a região nordeste lidera a produção nacional com 58% do total de pares fabricados, seguido pela região sul, com 22% e sudeste com 18 (ABICALÇADOS, 2016).

Figura 7 – Distribuição da produção calçadista no Brasil



Fonte: Abicalçados (2016).

A taxa da balança comercial do setor calçadista foi positiva em 36% em 2016, com um saldo de US\$ 343 milhões de dólares, tendo o principal destino os países da América do Sul. Esta região representou 31% do total das exportações em dólares. Quando a análise é feita por número de pares, a América do Sul salta para 35% de calçados importados do Brasil (MDIC, 2017 apud ABICALÇADOS, 2016).

Dentre estes países, o principal destaque é a Argentina, responsável por importar 111 milhões de pares de calçados Brasileiros em 2016, número 64% maior do que em 2015. Segundo a ABICALÇADOS (2016), a causa deste incremento foram a superação de barreiras não tarifárias. No total da América do Sul, a Argentina representa 35% do destino das exportações brasileiras.

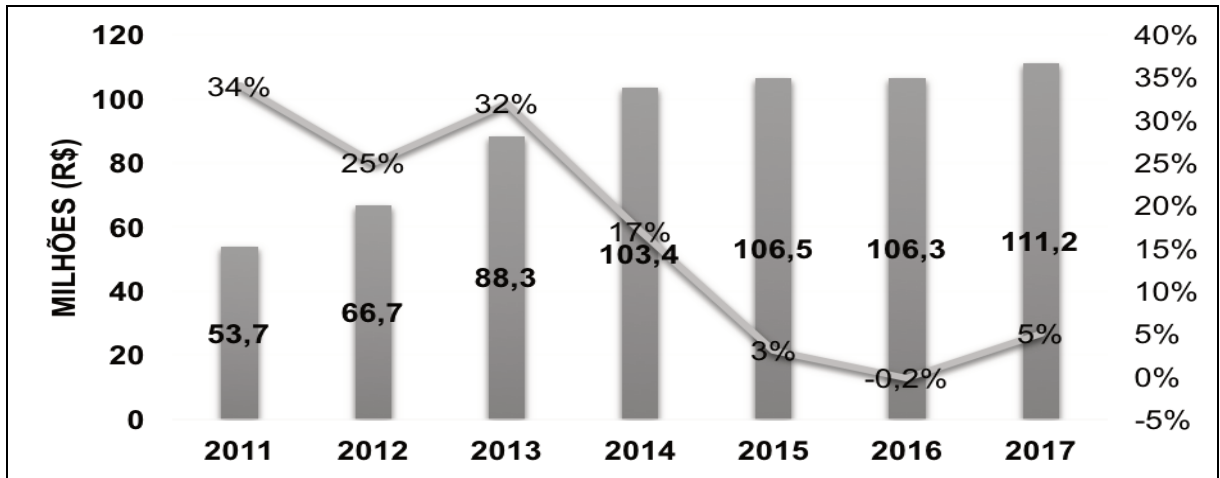
4.2 Apresentação do Mercado de E-Commerce Brasileiro

O e-commerce é um canal de vendas que muda rapidamente de acordo com a concorrência e comportamento de compradores online, por isso é considerado dinâmico. Estima-se que em 2017 mais de 55 milhões de consumidores brasileiros realizaram alguma compra online. O faturamento do comércio eletrônico foi de R\$47,7 bilhões, um avanço de 7,5% comparado ao ano de 2016. Um dos fatores para isso é o preço reduzido dos produtos, quando comparado com o varejo físico (EBIT, 2017).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016) destaca que a região Sul e Sudeste são sedes de 76% dos comércios eletrônicos, mesmo estes estados tendo apenas 56% da população nacional. Segundo o relatório Webshoppers (EBIT, 2017) as regiões Sul e Nordeste do país subiram suas participações em vendas pela internet, enquanto a região Sudeste diminuiu.

Em relação aos dispositivos usados pelos consumidores, em 2017, 27,3% das transações foram realizadas via tablet ou smartphones. Além disso, também houve um aumento da forma de pagamento à vista, sendo 49,8% do total das compras online de 2017. Mesmo assim, o cartão de crédito ainda é o mais importante agente financiador das compras online (EBIT, 2017).

Figura 8 – Evolução número de pedidos e-commerce



Fonte: relatório Webshoppers (EBIT, 2017).

Conforme mencionado pelo relatório Webshoppers (EBIT, 2017), a média de idade dos clientes de comércio eletrônico brasileiro é de 42 anos, sendo a maioria mulheres. Os produtos mais consumidos foram smartphones e celulares, quando considerado o volume de faturamento. O setor moda e acessórios foi líder quando considerado o volume de pedidos, chegando a 14,2% do total de 2017.

Quadro 7 – Faixa etária consumidores

Faixa Etária	2016	2017
Até 24 anos	8%	9%
Entre 25 e 34 anos	23%	24%
Entre 35 e 49 anos	35%	37%
Acima de 49 anos	34%	30%

Fonte: relatório Webshoppers (EBIT, 2017).

Com relação aos varejistas que atuam neste segmento, segundo a 3ª Pesquisa Nacional do Varejo Online (SEBRAE, 2016), metade dos entrevistados atuam apenas com loja virtual e 45% usam “plataformas alugadas de comércio eletrônico. A média de idade das operações é de 4 anos, e menos de 20% tem mais de 6 anos. Os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais são os destaques como destinos das vendas. A maioria das operações da loja virtual acontece com até 4 funcionários e cerca de 51% das operações de comércio eletrônico geram lucro.

4.3 Apresentação do Mercado de E-Commerce Sul Americano

O e-commerce na América do Sul ainda é considerado em estágios iniciais de desenvolvimento devido a sua baixa representatividade perante o varejo físico quando comparado com padrões norte americanos e europeus (YSTATS, 2017). Entretanto, a expectativa é de que a taxa de crescimento para os próximos anos seja superior à de mercados desenvolvidos, visto que as taxas de penetração de internet, acesso a smartphones e segurança de pagamentos pela internet estejam chegando a níveis satisfatórios, segundo projetado pelo relatório *Latin America B2C E-Commerce Market 2017*, da yStats.com.

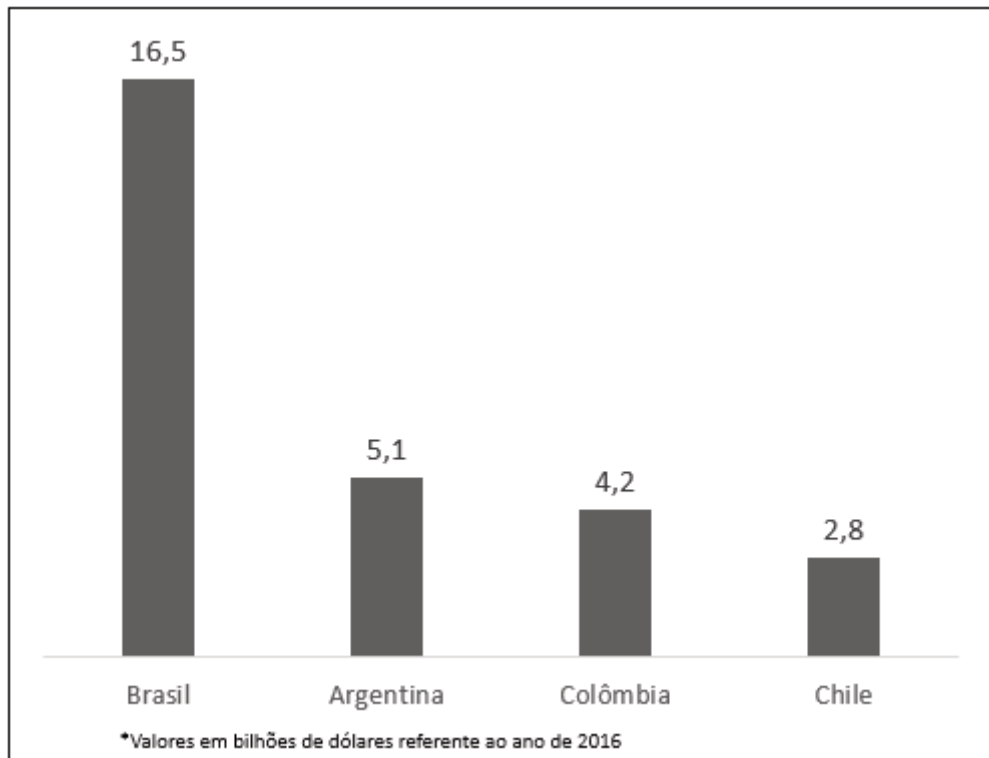
A Argentina possui uma população de cerca de 44 milhões de habitantes e é estimado que 54% dos argentinos já tenham realizado compras pela internet, com uma média de gasto anual de 412 dólares (ABRAHAM, 2017). Segundo a Retail... (2018), as vendas totais do segmento de comércio eletrônico na Argentina alcançaram 5,1 bilhões de dólares, tornando-se assim o segundo maior mercado deste segmento na América do Sul, atrás apenas do Brasil, conforme a Figura 8.

Já a Colômbia alcançou 4,2 bilhões de dólares em vendas pela internet em 2016 (OBSERVATORIO E-COMMERCE, [2017?]). O país possui uma população de 49 milhões de habitantes e 75% dela conta com contas em bancos e acesso a crédito, enquanto apenas 18% dos colombianos já realizaram compras pela internet, segundo o EBANX [2018?]. Devido a isso, segundo a yStats.com (2017), a projeção de crescimento anual das vendas online é superior a 20% até 2021.

Com um total de 2,8 bilhões de dólares em vendas pela internet em 2016, o Chile ocupa a quarta posição no continente neste indicador (CCS). Segundo a E-Commerce Foundation, 36% dos chilenos realizam compras pela internet, gastando

em média 692 dólares anualmente. A penetração de internet no país é de 67%, número superior ao Brasil, que é de 61% (ABRAHAM, 2017).

Figura 9 - Vendas E-Commerce América do Sul em 2016



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na próxima seção, serão destacados mais detalhes sobre os mercados Argentino, Colombiano e Chileno de e-commerce sob o ponto de vista dos fatores externos às empresas brasileiras para a execução de uma operação de e-commerce de calçados.

4.4 Análise dos Fatores Externos

Esta seção buscou analisar, apoiado na revisão de literatura desta pesquisa, as informações colhidas a partir do roteiro de entrevista aplicado aos entrevistados do setor calçadista e de e-commerce brasileiro sob o ponto de vista dos fatores externos às empresas objeto deste estudo.

O referencial teórico desta pesquisa ressaltou diversos fatores externos determinantes para a adoção de e-commerce em países em desenvolvimento (TRAVICA et al., 2007). Com relação a estes fatores, EVTEX, Vice-Presidente para

mercados hispânicos da VTEX, uma das maiores plataformas de e-commerce da América Latina, destaca que na sua avaliação existem quatro pilares principais para operações de e-commerce, sendo eles: infraestrutura e plataforma; serviços de apoio nas áreas de marketing, armazenagem e logística; e atendimento ao cliente. Na sua ótica, os mercados do Chile, Colômbia e Argentina estão amadurecidos nos principais temas, mas que ainda faltam prestadores de serviço para armazenagem e logística:

Si usted hace un análisis de estos cuatro pilares (infraestructura y plataforma, servicios de apoyo de marketing, fulfillment y logística, y atendimento) usted tiene que tanto Chile, Colombia, como Argentina ya tienen el amadurecimiento de la logística y tiene el amadurecimiento de servicios de apoyo, pero aún no tienen, por ejemplo, muchos jugadores en lo que es fulfillment y logística tercerizada, o sea, lo que llamamos full e-commerce.

EINFRACO, executivo da Infracommerce, maior empresa de serviços que abrangem todos os aspectos de uma operação de e-commerce da América Latina, com sedes no Brasil, México, Argentina, Chile e Colômbia, concorda com a análise de EVTEX acerca do mercado sul americano e acrescenta que o nível de serviços de apoio e logística destes países está em uma situação próxima ao que se encontra no Brasil. Entretanto, apresenta que há uma diferença entre o nível cultural do consumidor entre o mercado Colombiano e os demais, sendo este menos desenvolvido:

A Colômbia está um pouquinho menos evoluída na parte cultural, o e-commerce começou a pegar lá de verdade, faz dois, três anos, então eles estão ainda em amadurecimento e devem crescer um pouco mais que a Argentina devido a isso.

A afirmação de ambos entrevistados é sustentada pela ECCS, Secretária Executiva do Centro de Economia Digital da Camara de Comercio de Santiago (CCS) e ilustrada pela sua opinião de que os serviços de apoio no Chile são absolutamente competitivos com os outros países: “En servicios de apoyo es absolutamente competitivo con otros países. Hay muchas agencias de marketing digital, diversos servicios, portales, empresas de medición, es muy, muy competitivo”.

Dentre o fator de softwares disponíveis, plataformas de e-commerce foi um assunto de alta relevância durante a coleta de dados, como uma das primeiras decisões que uma empresa deve tomar após decidir por sua internacionalização. As

plataformas de e-commerce não incluem apenas o software que realiza as transações comerciais, elas também integram uma coleção de sistemas desde atividades da cadeia de suprimentos até exibição de produtos, controle de estoque, logística, pagamento eletrônico e relacionamento com o cliente (ZHONGHUA; ERFENG, 2010).

Sobre plataformas de e-commerce, há uma convergência entre os entrevistados que a empresa VTEX é a principal provedora deste serviço na América Latina, apesar de haverem outras opções como Magento, Shopfy, ATG e Demandware. EBIBI, executiva da área de varejo da Calçados Bibi e EFIERO, sócio fundador do Grupo Fiero, inclusive utilizam a plataforma e consideram que sua adaptação para os mercados da América do Sul um dos diferenciais e facilitadores para que suas empresas planejassem a expansão internacional.

Por este fornecedor já ter uma presença pregressa no mercado alvo, ser uma empresa brasileira em que os calçadistas já trabalham, confiam e estão familiarizados com o nível de serviço e custo, as operações de comércio eletrônico dos fabricantes de sapatos brasileiros possuem uma certa vantagem, pois como já apresentado no referencial teórico, os parceiros dos serviços de apoio de software afetam diretamente os resultados de uma operação varejista virtual (MOLLA; LICKER, 2005).

Com relação às formas de pagamento eletrônicas, a sua disponibilidade é uma das premissas básicas e pontos críticos para o desenvolvimento de operações de e-commerce, assim como sua segurança (CHELLAPPA; PAVLOU, 2002; KIM et al., 2010). Para os entrevistados, a disponibilidade de formas de pagamento e segurança nos países hispânicos da América do Sul não é diferente do que o Brasil. EFIERO destaca que “o modelo de pagamento e nível de serviço é muito similar ao Brasil” e EBIBI, EVTEX e EINFRAÇO concordam com esta avaliação. Entretanto, o Chile possui uma peculiaridade. Conforme apontado por ECCS, este serviço está centralizado na mão de um líder absoluto de mercado, fazendo com que o nível de serviço não seja o mais adequado: “En Chile hay una especie de monopolio de Transbank para operar los medios de pago, entonces es un tema que complica en algunos momentos”.

EVTEX corrobora ao dizer que no Chile há apenas um fornecedor e acrescenta que, devido a este monopólio, a taxa de aprovação de transações eletrônicas no Chile é de 40%, enquanto na Argentina e Colômbia a taxa de

aprovação está próxima dos 80%. Entretanto, para contornar este problema, o mercado chileno desenvolveu uma solução de pagamento eletrônica similar ao boleto bancário brasileiro, conforme ECCS e EINFRACO.

Ainda neste tema, ter softwares de apoio que auxiliem na prevenção de fraudes é um ponto positivo do mercado sul-americano de e-commerce, pois segundo EVTEX “hay muchos proveedores como Mercado Pago y Pay U, que tienen soluciones, pero también hay ahora Cyber Sus”. EINFRACO anui que este tema está maduro para os países em questão.

Outro fator importante para o desenvolvimento de uma operação de e-commerce na América do Sul é a necessidade de respeito as legislações locais e ambientes institucionais que, segundo Travica et al. (2007), apresentam diversas desafios para sua prática (OXLEY; YEUNG, 2001). Questionado quais seriam as principais barreiras para implementação de operações de e-commerce fora do Brasil, EINFRACO destaca a legislação local de cada país como o principal entrave:

Legislação é completamente diferente, quando você pega Argentina, Colômbia e Brasil, são três realidades completamente diferentes. Quando você vai pegar uma empresa de resguardo de contabilidade, você não pode ter uma para os três países, porque cada país tem as suas especificidades.

EBIBI e EDAKOTA, executivo responsável pela operação de e-commerce da Dakota Calçados, concordam que são encontradas muitas barreiras nas questões fiscais, principalmente na parte tributária. EFIERO também enfatiza que dentre os principais obstáculos encontrados, tributação e impostos estão incluídos, e ainda acrescenta os problemas aduaneiros na transferência de mercadorias do Brasil para a Argentina:

O maior desafio entre Brasil e Argentina, é, sem dúvidas, os fatores aduaneiros de aprovação de carga. É incabível um produto ficar parado por 4, 5 meses até de fato entrar na Argentina e poder ser comercializado.

Quadro 8 – Resumo Análise Fatores Externos

Categoria de Análise	Resumo	Evidência
Infraestrutura logística e telecomunicações	O tema de logística e telecomunicações está bem desenvolvido nestes países, com níveis de desenvolvimento similares ao do mercado brasileiro.	EVTEX: "...usted tiene que tanto Chile, Colombia, como Argentina ya tienen el amadurecimiento de la logística.."
Legislação Local	Principal entrava para a internacionalização através do e-commerce devida a complexidade e falta de homogeneidade entre os países.	EINFRACO: "Legislação é completamente diferente, quando você pega Argentina, Colômbia e Brasil, são três realidades completamente diferentes."
Serviços de Apoio	Serviços disponíveis como plataformas de e-commerce, softwares de apoio e marketing digital e logística estão em um nível próximo dos padrões brasileiros	ECCS: "En servicios de apoyo es absolutamente competitivo con otros países. Hay muchas agencias de marketing digital, diversos servicios, portales, empresas de medición, es muy, muy competitivo."
Formas de Pagamentos Eletrônicos	Apesar da ampla oferta de meios de pagamento na Colômbia e na Argentina, o Chile possui um grande líder de mercado que oferece serviços a um nível insatisfatório.	ECCS: "En Chile hay una especie de monopolio de Transbank para operar los medios de pago, entonces es un tema que complica en algunos momentos.."
Propensão do Consumidor	Argentina e Chile possuem um mercado consumidor propenso e acostumado a comprar online, enquanto na Colômbia há propensão mas a cultura do consumo digital ainda está evoluindo.	EINFRACO: "A Colômbia está um pouquinho menos evoluída na parte cultural, o e-commerce começou a pegar lá de verdade, faz dois, três anos.."

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este tipo de barreira, segundo os entrevistados, é um dos fatores determinantes para a escolha do modo de entrada. Como já apresentado durante a revisão bibliográfica, a decisão do modo de entrada possui um impacto de longo prazo à empresa, pois depois de colocada em prática é de difícil mudança. Ainda segundo o referencial bibliográfico, existem duas categorias de modos de entrada sendo uma com participação acionária da operação internacional, como subsidiárias,

aquisições, *joint ventures* e outras. A outra categoria são modelos cooperados, como licenciamentos, franquias e contratos de produção (ANDERSON; GATIGNON, 1986; CANABAL; WHITE, 2008; PAN; TSE, 2000).

Na seção 4.4 é abordado com mais profundidade a escolha do modo de entrada mais adequado e após a discussão sobre os fatores externos às empresas, que poderá ser observado na seção 4.5, logo na sequência. Enquanto isso, no Quadro 8 é apresentado um resumo do que foi encontrado nesta seção de análise dos fatores externos às empresas. O quadro é dividido pelas subcategorias à priori e, além de um texto rápido sobre os principais pontos evidenciados por esta pesquisa, apresenta também evidências que ilustram as conclusões.

4.5 Análise dos Fatores Internos

Do ponto de vista dos fatores internos da empresa, Molla e Licker (2005) explicam que as empresas, para expandir suas operações de comércio eletrônico internacionalmente, precisam ter convergência entre os fatores denominado por eles como prontidão à adoção do e-commerce percebida pela organização. São eles a consciência da importância do e-commerce como impulsionador de negócios, comprometimento da direção da empresa, recursos humanos capacitados, tecnologia disponível, presunção à tomada de risco e governança.

Durante o processo de coleta de dados foi possível perceber que as empresas calçadistas entrevistadas possuíam consciência que o e-commerce é um dos principais meios de seus negócios serem alavancados, bem como o envolvimento do quadro diretivo da companhia. Comprova isso o fato de que apenas gestores de alto escalão participaram da coleta de dados.

Os recursos humanos disponíveis no Brasil, segundo os entrevistados, atendem muito bem as necessidades de sua operação. Entretanto, EINFRAÇO alerta que sofreu muito com o tema recursos humanos em seus processos progressos de internacionalização:

Não conseguimos contratar. A gente chegou a contratar 80 funcionários no período de um ano. 80 funcionários. Desses 80 só temos três ainda. O *turnover* altíssimo devido a falta de mão de obra especializada. Tivemos que enviar muita gente do Brasil para as operações internacionais.

Sob o aspecto tecnológico, como já citado anteriormente, existem diversas empresas que prestam serviços de plataforma de e-commerce, bem como serviços

de apoio diversos. A principal plataforma de e-commerce do mercado, inclusive, é uma empresa brasileira utilizada amplamente pelo mercado calçadista e tem soluções para os países da Colômbia, Chile e Argentina (VTEX, 2017).¹

Com relação à tolerância ao risco, pela inclinação das indústrias calçadistas aos modelos cooperados, que segundo Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010) são mais conservadores quando se trata de risco, é possível interpretar que as empresas da indústria calçadista possuem uma tolerância baixa ao risco. Entretanto, possuem tolerância suficiente para aceitar o risco de realizar a internacionalização.

Por outro lado, EVTEX alerta sobre uma possível fragilidade das empresas brasileiras. O fato de ser o maior país do continente em termos territoriais, econômicos e populacionais pode fazer com que outros mercados pareçam desinteressantes:

La principal barrera es Brasil. El problema de todo brasileño es salir de Brasil, porque Brasil es muy grande y todos los mercados afuera de Brasil tienen poco volumen y múltiples complejidades. Entonces hay que hacer una estrategia a mediano y largo plazo para hacer volumen.

Para EINFRACO, a fragilidade das empresas brasileiras reside na capacidade de adaptação para as necessidades dos mercados internacionais. Segundo o entrevistado, as empresas brasileiras não nascem com cabeça global e quando decidem expandir internacionalmente acabam por aprender muito mais coisas na prática do que deveriam, devido a falta de preparo.

Esta última afirmação de EINFRACO é corroborada por EVTEX, que argumenta ser necessário adaptar a operação nacional para o mercado alvo local, exigindo investimento, tempo e esforço:

Otro problema que tiene Brasil para salir fuera de Brasil es lo que llamo pensar global y actuar local. Usted tiene que tropicalizar, tiene que adaptar la operación al mercado local. Y esa adaptación necesita más que dinero, necesita tiempo. Tiempo y esfuerzo. No es un problema de la e-commerce únicamente, es un problema de Brasil.

O debate acerca da adaptação versus a padronização da atividade de marketing durante processos de internacionalização existe desde 1961, quando a padronização da comunicação se tornou uma necessidade para empresas impulsionarem suas exportações e minimizar custos. Entretanto, a evolução dos

¹ Disponível em: <<https://www.vtex.com>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

mercados e a exigência do consumidor fez com que a visão somente em minimização de custos fosse revista pelas empresas e a adaptação da atividade de marketing ganhou força (VRONTIS; THRASSOU; LAMPRIANOU, 2009).

Segundo EVTEX, não há dúvida sobre como se deve operar. Para ele, é necessário adaptar, com equipe nativa local. EVTEX inclusive ilustra dizendo que um brasileiro no exterior até pode funcionar, mas em algum momento irá faltar conhecimento da cultura local:

Para hacer e-commerce en América Latina, usted tiene que tropicalizar. Si usted piensa porque VTEX tiene éxito fuera de Brasil es porque piensa global y actúa local. Tiene equipo local, usted necesita tener equipo local, en algún momento usted necesita... el brasileño trabajando en Colombia sirve, pero no para todo el tiempo. Usted necesita tener equipo local.

A visão de EVTEX é apoiada por Papavassiliou e Stathakopoulos (1997), que indica que há muita dificuldade em usar uma abordagem de padronização devido a intransponível diferença cultural entre países e até entre regiões dentro dos mesmos países.

Entretanto, adaptar toda a atividade de marketing em uma operação de e-commerce brasileira para a América do Sul não é opção para os calçadistas entrevistados. EFIERO comenta que pensa em executar a atividade de marketing desde o Brasil, mas utilizando o conhecimento de profissionais nativos do país alvo para adaptar o material:

Trabalhar de forma única nos modelos de campanha e promoções entre todos os países, apenas adequando as ações para a cultura local. Contratar profissionais nativos do país alvo para fazer a tradução do material, fazendo com que a operação se comunique de forma clara com o país onde existe a operação.

Concordando com EFIERO, EBIBI acrescenta que sua ideia é seguir a estratégia utilizada pela empresa no seu segmento de franquias, onde a matriz determina um calendário comercial e fornece os materiais gráficos base, deixando para o parceiro ou subsidiária internacional a adaptação do idioma. Sem ser radical, EBIBI ainda comenta que certamente haverá adaptações no calendário de cada região, mas que tudo deverá passar pelo crivo da matriz brasileira.

A opinião de ambos é sustentada por diversos autores (LIGHT, 1990; QUELCH; HOFF, 1993; VRONTIS; VRONTI, 2004) que destacam a necessidade de um equilíbrio e a não exclusão de padronizar e adaptar dentro da mesma estratégia. A pesquisa de Vrontis, Thrassou e Lamprianou (2009) concluiu que as empresas

devem padronizar suas atividades quando for possível e adaptar somente quando for necessário, o que difere do pensamento de pensar global e agir local.

A principal argumentação dos calçadistas em defender que a atividade de marketing seja o mais padronizado possível tem relação com o posicionamento da sua marca no exterior. EDAKOTA explica que sua maior preocupação é com a identidade da marca e a preservação da sua essência: “Minhas preocupações seriam com a marca. Ter cuidado com a marca, não se poder abrir mão de apresentar a marca de uma maneira adequada”.

EFIERO complementa argumentando que a percepção da marca por parte dos novos consumidores internacionais é o ponto que exigirá maior atenção para que o valor percebido por ela seja equivalente em todos os mercados: “Percepção do valor de marca é sem dúvidas um dos pontos que exige maior atenção, ou seja, cuidar para que a marca tenha o mesmo valor percebido em todos os países”.

E EBIBI também relata ser imprescindível o controle sobre a propriedade da marca e comunicação, principalmente para evitar erros. Ela exemplifica dizendo que “Não podemos permitir que vendam a nossa sapatilha de uma numeração maior para um público feminino”, em relação aos seus produtos voltados ao público infantil.

Ainda no campo de marketing, outro fator relevante para uma operação de e-commerce da indústria calçadista brasileira na América do Sul é o investimento nesta área. EINFRACO alerta que a necessidade de investimento em publicidade para marcas ainda não tão conhecidas:

Quando você é uma marca global como Havaianas, que já é conhecida, você não tem que fazer tanto investimento em marketing porque as pessoas já te conhecem. Quando você é uma marca brasileira tipo a Calçados Bibi, Martinê, Schutz, Arezzo, Lança Perfume, que aqui são muito conhecidas, mas apenas exportam, você praticamente não existe.

O pensamento de EBIBI é similar, entretanto, segunda a entrevistada, o investimento tem que ser do parceiro local que irá tocar a operação, em um modelo similar ao realizado pela empresa com suas franquias no Brasil. Para isso, o parceiro deverá ter desde o início da operação ciência que este é um custo necessário para o sucesso do negócio:

A ideia é crescer através de investidores. Como a gente tem aqui no Brasil, desenvolver business plan local. Esse projeto é como se fosse um licenciamento de e-commerce internacional. A gente trabalharia inicialmente um business plan, vai ter que prever de repente que no início vai precisar um pouco mais de investimento em branding.

Desta forma, é possível concluir que as empresas calçadistas brasileiras com intenção de internacionalizar suas operações de comércio eletrônico estão preparadas do ponto de vista dos recursos humanos, comprometimento da direção da empresa e tecnologia.

Quadro 9 – Resumo Análise Fatores Internos

Categoria de Análise	Resumo	Evidência
Consciência da importância do e-commerce como impulsionador de negócios	Gestores veem como uma boa oportunidade de novas receitas e fortalecimento de suas marcas no exterior	Gestores colocando em pauta projetos de internacionalização de comércio eletrônico
Comprometimento da direção da empresa	Nível satisfatório de comprometimento da direção das empresas.	Apenas gestores de alto escalão participaram da coleta de dados e possuíam domínio do tema de internacionalização de e-commerce.
Recursos humanos capacitados	Empresas brasileiras possuem recursos humanos capacitados no Brasil, entretanto, não possuem quadros no exterior.	EINFRACO: "Tivemos que enviar muita gente do Brasil para as operações internacionais."
Tecnologia disponível	Grande leque de empresas de tecnologia disponível para a América do Sul, sendo as principais brasileiras ou já com atuação consolidada no Brasil.	EBIBI e EFIERO utilizam plataforma de e-commerce brasileira adaptada aos mercados da Argentina, Chile e Colômbia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sob o ponto de vista da presunção à tomada de risco, por em nenhum momento abrirem mão de ter um parceiro local para dividir o risco da operação e investimento, pode-se concluir que as empresas ainda precisam adquirir mais confiança para poderem empreitar sozinhas na internacionalização de suas operações de e-commerce.

Tendo isto posto, no Quadro 9 é apresentado um resumo do que emergiu nesta seção de análise dos fatores internos das empresas. O quadro é dividido pelas subcategorias à priori e, assim como no Quadro 8, mostra um texto sobre os principais pontos que a coleta de dados ajudou a elucidar e apresenta evidências que ilustram as conclusões. Na próxima seção, o leitor encontrará a discussão acerca do modo de entrada mais adequado para operações de e-commerce da indústria calçadista brasileira.

4.6 A Escolha do Modo de Entrada

Durante o processo de coleta de dados, nenhum dos entrevistados indicou a possibilidade de o modo de entrada mais adequado para uma operação de e-commerce do setor calçadista brasileiro ser através de participação acionária na operação estrangeira.

O principal motivo mencionado pelos calçadistas são os baixos custos de transação, como de encontrar um parceiro adequado, monitoramento de performance do parceiro e implementação. Segundo EBIBI, o relacionamento já construído com distribuidores no país de destino fez com que a empresa pensasse em desenvolver sua estratégia de e-commerce juntamente com eles, o que reduz e muito a necessidade e custo de se encontrar um parceiro.

Nós criamos um modelo de negócio de e-commerce para o distribuidor, pois a gente vê que tem caminho para fazer isso, mas desde que a gente entregue mais ou menos pronto como já fazemos com as lojas físicas, e é essa a ideia que a gente acredita.

A visão de EBIBI encontra eco nos achados de Brouthers (2013), que explica que quanto menores forem os custos de transação, maior será a possibilidade de empresas optarem por modos de entrada cooperados. Aliado a isso, EVTEX acrescenta que se você possui um parceiro local, você agrega à sua operação o conhecimento que levaria muito tempo para ser adquirido sozinho.

Para EFIERO os custos de se ter uma operação própria e autônoma nos países objeto desta pesquisa são, sem dúvidas, muito mais elevados do que os custos de transação, principalmente se a marca não for conhecida no mercado de destino. Outro fator que auxilia a embasar as vantagens do modelo cooperado para as operações de e-commerce da indústria calçadista é o fato de possibilitar um risco muito menor (MORSCHETT; SCHRAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010).

Entretanto, ao escolher qual opção cooperada de modo de entrada seria a melhor, o nível de controle desejado se transforma em um fator determinante para os calçadistas. Para os entrevistados das empresas fabricantes de calçados, não é uma opção não ter controle sobre os preços e marca. EBIBI ilustra “a gestão comercial da loja, como o controle de preços, não podemos abrir mão de fazer a gestão, bem como a gestão da marca”. EINFRAÇO complementa dizendo que “se você não controlar o preço você pode ter problema”. A decisão pelo controle ou não de alguma atividade tem de ser avaliada dentro de todo o contexto da estratégia do modo de entrada, mas não deve ser visto como suficiente por si só para a tomada de decisão (HILL; HWANG; KIM, 1990).

Somado a isso, após analisar os diversos fatores que impactam uma operação de comércio eletrônico do setor calçadista na América do Sul, é possível perceber que fatores de infraestrutura como logística, telecomunicações, serviços de tecnologia e formas de pagamento possuem soluções locais e maturidade similares as encontradas no Brasil, o que facilita a expansão das empresas brasileiras. A propensão do consumidor nos países alvo também é um tema favorável, pois há um forte crescimento do consumo online e também já existe a cultura de comprar via internet.

Entretanto, temas como atendimento à legislação local, principalmente em questões tributárias e fiscais, assim como o nível de tropicalização das atividades de marketing são pontos que ainda deixam dúvidas na forma como os calçadistas devem operar nestes mercados.

Devido a isso, de acordo com os dados analisados, o modo de entrada cooperado parece ser pacificado como a opção mais apropriada, pois faz com que os conhecimentos de legislação e cultura locais sejam adquiridos junto ao um parceiro local e os riscos mitigados. De acordo com a pesquisa de Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010), quando há restrições legais no país de destino os modos de entrada cooperados são mais indicados.

A baixa propensão ao risco, identificada durante o processo de coleta de dados, reforça que modos cooperados, como licenciamento, por exemplo, são mais indicados, de acordo com Dunning (1980), Anderson e Gatignon (1986) e Sharma e Erramilli (2004).

Entretanto, os calçadistas não abrem mão do controle da gestão comercial e de marca. Neste caso o licenciamento pode ser exercido através de cláusulas

contratuais que garantam que o licenciado siga as regras estabelecidas pelo licenciante, como apontam Hill, Hwang e Kim (1990). Neste caso, resta a empresa brasileira realizar treinamentos e monitorar o comportamento do parceiro internacional.

Sendo assim, conforme os dados coletados, o modo de entrada mais adequado envolveria um parceiro no mercado local, preferencialmente um já conhecido e que possua relacionamento pregresso com a empresa. A escolha por este parceiro já conhecido encontra eco nos estudos da teoria das redes de Hood e Vahlne (1988) e O'Farrell, Wood e Zheng (1998). Eles explicam que quando já existe uma parceria formada e de confiança mútua entre companhias no processo de internacionalização, a tendência é de que o comprometimento aumente ainda mais ao longo do tempo.

No caso das indústrias calçadistas, EBIBI explica que é comum atuar nos mercados da América do Sul através do modelo de exportação direta com um distribuidor no país de destino, que se responsabiliza pela revenda dos calçados para o varejo. Segundo a entrevistada da Calçados Bibi, este seria o parceiro ideal.

Como as atividades de operar um e-commerce são muitas vezes específicas, conforme mostrado na seção 4.3 deste capítulo, a necessidade de se ter parceiros adequados para a prestação de serviços especializados se faz necessário. Para isso, existem empresas que prestam o serviço de *fullcommerce*, que pode-se definir por um grupo de serviços que abrange todos os aspectos de uma operação de e-commerce, sendo eles armazenagem, logística, marketing, pagamentos eletrônicos, plataforma e atendimento ao cliente.

Sobre isso, EVTEX alerta que possuir um parceiro local de *fullcommerce* juntamente com um parceiro local de distribuição faz com que a operação possua muito conhecimento adquirido em conjunto: “Si usted tiene un fullcommerce y o utiliza con un parcerero local, usted tiene mucho conocimiento añadido en el distribuidor y en el parcerero de fullcommerce”.

EINFRACO também explica que este modelo de distribuidor juntamente com um parceiro de serviços agregados de e-commerce faz com que o investimento inicial seja muito menor do que uma operação própria, o que também torna o risco menor.

Desta forma, o modo de entrada mais adequado sugerido pelos entrevistados, além de ser cooperado, se torna algo similar a um licenciamento. O papel da

empresa calçadista se resumiria na exportação direta de seus produtos para um parceiro já existente no país alvo e da contratação de uma empresa de *fullcommerce* para comercializar estes produtos ao consumidor final através de uma loja virtual da marca.

Neste contrato com a empresa de *fullcommerce*, a gestão comercial e de marca ficarão sob responsabilidade da fabricante brasileira. Isso garante que os conflitos de canais sejam mitigados através de uma precificação justa e que a marca terá sua identidade preservada. Pelos diversos fatores já levantados anteriormente, é importante que durante o processo de adaptação das atividades de marketing o conhecimento dos parceiros internacionais seja levado em consideração para maximizar os resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da análise das informações alcançadas durante o processo de coleta de dados e sua correlação com os achados dos fundamentos teóricos tornaram possível analisar os fatores de influência em uma operação de e-commerce brasileira da indústria calçadista brasileira na América do Sul. Neste capítulo são apresentadas as considerações finais desta pesquisa pela revisão de seus objetivos, resultados obtidos, implicações teóricas e práticas, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

Com o objetivo de analisar os fatores de influência em uma operação de e-commerce da indústria calçadista brasileira na América do Sul, este estudo teve natureza qualitativa e utilizou a estratégia de estudo de campo como abordagem metodológica. Para a coleta de dados, foram entrevistados três especialistas em comércio eletrônico do mercado sul-americano e três executivos de indústrias calçadistas que exportam para a América do Sul, possuem operações de comércio eletrônico e tem interesse em as internacionalizar para este mercado.

Através dos dados coletados, sob o ponto de vista dos fatores internos das empresas, foi possível constatar que as empresas brasileiras estão preparadas para internacionalizar suas operações de comércio eletrônico, entretanto possuem baixa propensão ao risco.

Sob a ótica dos fatores externos às empresas foi possível perceber que o mercado de e-commerce da Argentina, Chile e Colômbia possui nível de maturidade semelhante ao mercado brasileiro no que tange infraestrutura logística, acesso a internet, softwares disponíveis, acesso às formas de pagamentos eletrônicas e propensão do consumidor a comprar online. Entretanto, o tema de legislação local se apresentou como uma barreira para empresas brasileiras, visto que cada país possui peculiaridades e diferenças em grau elevado.

Este achado da legislação local de cada país como uma barreira para internacionalização vai de encontro ao primeiro objetivo específico deste estudo que busca identificar as principais barreiras para a internacionalização de uma operação de e-commerce brasileira da indústria calçadista na Argentina, Chile e Colômbia.

O segundo objetivo específico desta pesquisa foi de descrever quais os níveis de controle que uma empresa de e-commerce brasileira da indústria calçadista deve ter sobre os principais aspectos da operação internacional. Para isso, concluiu-se

que as empresas brasileiras não podem abrir mão do controle sobre a gestão comercial e da marca, permitindo que outras atividades sejam delegadas para parceiros locais.

Pelos dados coletados e posterior análise de conteúdo realizada em conjunto com a revisão de literatura, foi possível constatar que o modo de entrada mais adequado para operações de e-commerce brasileiras da indústria calçadista para Argentina, Chile e Colômbia é cooperado, pelo modelo de licenciamento ou franquia, o que atinge o terceiro objetivo específico estipulado por este estudo.

5.1 Implicações do estudo

Os achados deste estudo têm o potencial de auxiliar as empresas da indústria brasileira de calçados a internacionalizar suas operações de comércio eletrônico para a Argentina, Chile e Colômbia através dos fatores de influencia aqui apresentados e pela indicação de modo de entrada mais adequado.

Além disso, apesar deste estudo ter como objeto de análise apenas o segmento calçadista brasileiro, os resultados encontrados mostram-se abrangentes o suficiente para auxiliar qualquer segmento da indústria e varejo brasileiro para internacionalizar suas operações de comércio eletrônico para o mercado sul americano.

Prestadores de serviço de apoio para o e-commerce da América do Sul também podem aproveitar a análise dos dados coletados para entender a percepção do mercado brasileiro acerca de seu nível de serviços e oportunidades.

Para a academia, este estudo é pioneiro no tema de internacionalização de empresas brasileiras de comércio eletrônico para a América do Sul e confirma os resultados encontrados em pesquisas antecedentes a respeito de fatores de influencia de operações de e-commerce em países em desenvolvimento no que tange fatores externos, sendo os principais: infraestrutura logística; legislação local; serviços de apoio; meios de pagamento eletrônico; e propensão do consumidor.

Por outro lado, também foram confirmadas pesquisas prévias que indicavam recursos humanos, comprometimento da empresa, tecnologia disponível e consciência da importância do e-commerce como sendo os fatores internos das empresas mais relevantes. Ainda, emergiu durante a análise de dados o tema de adaptação versus padronização das atividades de marketing como discussão

relevante para a internacionalização de operações de e-commerce da indústria calçadista brasileira.

5.2 Limitações do estudo e proposição para estudos futuros

Este estudo se limitou a análise de fatores de influencia para a internacionalização de operações de comércio eletrônico brasileiro apenas da indústria calçadista e somente na Argentina, Chile e Colômbia. Também limitou-se a entrevistar apenas empresas que possuem interesse em se internacionalizar, visto que ainda não é de conhecimento público que alguma empresa produtora de calçados no Brasil já tenha internacionalizado sua operação de e-commerce. Por isso, o número da amostra foi reduzido. Não houve também comparação com empresas calçadistas de outros países nem com as diferenças entre os fatores de influência em outros mercados além da América do Sul. Outra limitação do estudo foi o fato de não terem sido entrevistados varejistas com atuação no ambiente virtual dos países alvo desta pesquisa.

Como proposição para estudos futuros, fica a sugestão de ser realizado um estudo longitudinal para reavaliar os fatores de influencia, barreiras e modos de entrada de empresas brasileiras do segmento calçadista que de fato tenham realizado sua internacionalização para o mercado da América do Sul, assim como comparar os resultados com indústrias calçadistas de outros países. Além disso, outra proposição seria de ampliar o objeto de pesquisa para outros segmentos além do calçadista.

Por fim, o aprofundamento da análise dos temas relacionados ao comércio eletrônico brasileiro e sul americano pode colaborar para o desenvolvimento e internacionalização deste crescente segmento da economia nacional.

REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, Jorij. Global Ecommerce Report 2017. **Ecommerce Foundation**, Amsterdam, Sep. 2017. Disponível em: <<http://www.ecommercefoundation.org/in-the-news/press-release-global-ecommerce-country-report-2017>>. Acesso em: 19 mai. 2018.
- AGARWAL, Sanjeev; RAMASWAMI, Sridhar N. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, London, v. 23, n. 1, p. 1-27, 1992.
- ALCÁCER, Juan; CANTWELL, John; PISCITELLO, Lucia. Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks? **Journal of International Business Studies**, London, v. 7, n. 5, p. 499-512, 2016.
- ALYOUBI, Adel A. E-commerce in developing countries and how to develop them during the introduction of modern systems. **Procedia Computer Science**, [s.l.], v. 65, p. 479-483, 2015.
- ALZOLA, Lucía M.; ROBAINA, Víctor P. Quality in electronic commerce B2C: perceptions, expectations and importance. **The Service Industries Journal**, London, v. 26, n. 6, p. 671-687, 2006.
- ANDERSEN, Peter; AHMAD, Syed; CHAN, Wai. Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: A critical review. **International Journal of Business and Commerce**, Lahore, v. 4, n. 1, p. 37-86, 2014.
- ANDERSON, Erin; GATIGNON, Hubert. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, London, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986.
- ANNAN, Kofi. Development without borders: globalization in the 21st century. **Harvard International Review**, Cambridge, MA, v. 23, n. 2, p. 84, 2001.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- ARENIUS, Pia; SASI, Viveca; GABRIELSSON, Mika. Rapid internationalisation enabled by the Internet: The case of a knowledge intensive company. **Journal of International Entrepreneurship**, New York, v. 3, n. 4, p. 279-290, 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). **Relatório Setorial Indústria de Calçados Brasil 2016**. Novo Hamburgo, 2016. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/midia/relatorios/relatorio-setorial-2016.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70 ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2011,
- BERRY, Maureen M. J.; BROCK, Jürgen Kai-Uwe. Marketspace and the internationalisation process of the small firm. **Journal of International Entrepreneurship**, Montreal, v. 2, n. 3, p. 187-216, 2004.

BRAGA, Francisco Laercio Pereira; DE VILHENA, Luciana Girão; DE LIMA, Brenno Buarque. Inserção internacional do setor calçadista das regiões Nordeste e Sul do Brasil: dinâmica das exportações (2005-2015). **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 48, n. 3, p. 129-146, 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). **Relação Anual de Informações Sociais ação Anual de Informações Sociais – RAIS**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>>. Acesso em: 4 mar 2018.

BROUGHTERS, Keith D. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. **Journal of International Business Studies**, London, v. 44, n. 1, p. 1-13, 2013.

BROUGHTERS, Keith D.; GEISSER, Kim Dung; ROTHLAUF, Franz. Explaining the internationalization of ibusiness firms. **Journal of International Business Studies**, London, v. 47, n. 5, p. 513-534, 2016.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark C. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan [Basingstoke, Hants: Palgrave Macmillan, 25th Anniversary ed. 2001], 1976.

BUCKLEY, Peter J.; GHOURI, Pervez N. (Ed.). **The global challenge for multinational enterprises: managing increasing interdependence**. Oxford: Pergamon, 1999.

CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (CACE). **El Comercio Electrónico creció un 70% en el país y ya son más de 17 millones los argentinos que compran por Internet**. Argentina, 2016. Disponível em: <<http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-70-en-el-pais-y-ya-son-mas-de-17-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/>>. Acesso em: 5 abr. 2017.

CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO (CCS). **Comercio Electrónico superará los US\$ 2.800 millones este año**. Santiago, 2016. Disponível em: <<https://www.ccs.cl/prensa/2016/04/Comunicado%20eCommerce%20Day%2014%20abr.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2017.

CANABAL, Anne; WHITE, George O. Entry mode research: Past and future. **International Business Review**, Birmingham, v. 17, n. 3, p. 267-284, 2008.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHELLAPPA, Ramnath K.; PAVLOU, Paul A. Perceived information security, financial liability and consumer trust in electronic commerce transactions. **Logistics Information Management**, Bingley, v. 15, n. 5/6, p. 358-368, 2002.

CHRYSOSTOME, Elie; ROSSON, Philip. The internet and SME internationalisation: promises and illusions. **Journal for International Business and Entrepreneurship Development**, Lismore, v. 4, n. 1-2, p. 107-118, 2009.

DADA, Danish. The Failure of E-Government in Developing Countries: A Literature Review. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, Medford, v. 26, n. 1, p. 1-10, 2006.

DELONE, William H.; MCLEAN, Ephraim R. Measuring e-commerce success: Applying the DeLone & McLean information systems success model. **International Journal of Electronic Commerce**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 31-47, 2004.

DUNNING, John H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, London, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DRUMEA, Mihnea Claudiu. Romanian legal regulations on workers from non-EU borders. **Contemporary Readings in Law and Social Justice**, New York, v. 4, n. 1, p. 258, 2012.

EBANX. Aumente as vendas na Colômbia com EBANX. Curitiba, [2018?]. Disponível em: <<https://business.ebanx.com/pt-br/colombia>>. Acesso em: 30 mar. de 2018.

EBIT. **Relatório Webshoppers 2017**. 35^a ed. [s.l.], 2017. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers_35_edicao.pdf?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost>. Acesso em: 21 mai. 2018.

ECOMMERCE Growth in Latin America Slows. **eMarketer**, New York, Dec. 2015. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Growth-Latin-America-Slows/1013350/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

EFENDIOGLU, Alev M.; YIP, Vincent F. Chinese culture and e-commerce: an exploratory study. **Interacting with Computers**, Oxford, v. 16, n. 1, p. 45-62, 2004.

EKELEDO, Ikechi; SIVAKUMAR, K. The impact of e-commerce on entry-mode strategies of service firms: A conceptual framework and research propositions. **Journal of International Marketing**, Birmingham, v. 12, n. 4, p. 46-70, 2004.

EL COMERCIO electrónico atraviesa su mejor momento en Colombia. **Dinero**, Bogotá, 2016. Disponível em: <<http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>>. Acesso em: 5 abr. 2017.

FATHIAN, Mohammad; AKHAVAN, Peyman; HOORALI, Maryam. E-readiness assessment of non-profit ICT SMEs in a developing country: The case of Iran. **Technovation**, Sheffield, v. 28, n. 9, p. 578-590, 2008.

FELITTI, Guilherme. Naspers compra 27,7% da VTEX. 2012. **Época Negócios**, 9 abril 2012. Disponível em: <<http://colunas.revistaepocanegocios.globo.com/tecneira/2012/04/09/naspers-compra-277-da-vtex/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

FESTINGER, Leon; KATZ, Daniel. **A pesquisa na psicologia social**. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

FORSGREN, Mats. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, Birmingham, v. 11, n. 3, p. 257-277, 2002.

GHOBAKHLOO, Morteza; ARIAS-ARANDA, Daniel; BENITEZ-AMADO, Jose. Adoption of e-commerce applications in SMEs. **Industrial Management & Data Systems**, Bingley, v. 111, n. 8, p. 1238-1269, 2011.

GIBBS, Graham R. **Analysing qualitative data**. Newcastle: SAGE, 2008.

GIBBS, Jennifer L.; KRAEMER, Kenneth L. A cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: an institutional approach. **Electronic Markets**, Leipzig, v. 14, n. 2, p. 124-137, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBAL B2C E-Commerce Report 2014. **Ecommerce Foundation**, Amsterdam, 2014. Disponível em: <http://www.verkkoteollisuus.fi/uploads/5/4/1/6/54162459/north_america_b2c_ecommerce_report_2014_light.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2017.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GRANDON, Elizabeth E.; PEARSON, J. Michael. Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses. **Information & Management**, Hong Kong, v. 42, n. 1, p. 197-216, 2004.

GREGORY, Gary; KARAVDIC, Munib; ZOU Shaoming. The effects of e-commerce drivers on export marketing strategy. **Journal of International Marketing**. Birmingham, v. 15, n. 2, p. 30-57, Jun. 2007.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HILL, Charles W. L.; HWANG, Peter; KIM, Chan W. An eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 11, n. 2, p. 117-128, 1990.

HOFFMAN, Donna L.; NOVAK, Thomas P.; CHATTERJEE, Patrali. Commercial scenarios for the web: opportunities and challenges. **Journal of Computer-Mediated Communication**, Washington, v. 1, n. 3, 1995. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1083-6101.1995.tb00165.x>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

HOOD, Neil; VAHLNE, Jan-Erik. **Strategies in global competition**: selected papers

from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics. Kent: Croom Helm: 1988.

HUANG, Zhao; BENYOUCEF, Morad. From e-commerce to social commerce: A close look at design features. **Electronic Commerce Research and Applications**, Amsterdam, v. 12, n. 4, p. 246-259, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa mensal de comércio: indicadores dezembro 2016**. Rio de Janeiro, 2016.

Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=downloads>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa mensal de comércio: indicadores janeiro 2017**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=downloads>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

JAVALGI, Rajshekhar; RAMSEY, Rosemary. Strategic issues of e-commerce as an alternative global distribution system. **International Marketing Review**, Bingley, v. 18, n. 4, p. 376-391, 2001.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. Process of the the Internationalization Development Firm-a Model of Knowledge Foreign and Increasing Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, London, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm — four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Durham, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JOONG-KUN CHO, Jay; OZMENT, John; SINK, Harry. Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bingley, v. 38, n. 5, p. 336-359, 2008.

KAPLAN, Marcia. Ecommerce in Latin America: challenges, opportunities. **Practical Ecommerce**, Feb. 2015. Disponível em:

<<http://www.practicalecommerce.com/articles/82016-Ecommerce-in-Latin-America-Challenges-Opportunities>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

KAPURUBANDARA, Mahesha; LAWSON, Robyn. **Barriers to Adopting ICT and e-commerce with SMEs in developing countries: an Exploratory study in Sri Lanka**. [s.l.], 2006. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/0d5b/ffb6dbcddef64b4cd9835f2c182e94094ab2.pdf?_ga=2.127943948.1281610091.1526750479-112328743.1526750479>. Acesso em: 18 mai. 2018.

KIM, Chan W.; HWANG, Peter. Global strategy and multinationals' entry mode choice. **Journal of International Business Studies**, London, v. 23, n. 1, p. 29-53, 1992.

KIM, Changsu et al. An empirical study of customers' perceptions of security and trust in e-payment systems. **Electronic Commerce Research and Applications**, Amsterdam, v. 9, n. 1, p. 84-95, 2010.

KSHETRI, Nir. Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study. **Electronic Commerce Research and Applications**, Amsterdam, v. 6, n. 4, p. 443-452, 2007.

LIANG, Ting-Peng et al. What drives social commerce: The role of social support and relationship quality. **International Journal of Electronic Commerce**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 69-90, 2011.

LIGHT, Larry. The changing advertising world. **Journal of Advertising Research**, Oxfordshire, v. 30, n. 1, p. 30-35, 1990.

LUO, Yadong; HONGXIN ZHAO, John; DU, Jianjun. The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis. **International Marketing Review**, Bingley, v. 22, n. 6, p. 693-709, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEOLA, Andrew. This Latin American country will be an e-commerce power in the next few years. **Business Insider**, 10 Mar. 2016. Disponível em: <<http://www.businessinsider.com/argentina-will-be-an-e-commerce-leader-by-2019-2016-3/>>. Acesso em: 18 abr. 2017

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOLLA, Alemayehu; HEEKS, Richard. Exploring e-commerce benefits for businesses in a developing country. **The Information Society**, Bloomington, v. 23, n. 2, p. 95-108, 2007.

MOLLA, Alemayehu; LICKER, Paul S. Perceived e-readiness factors in e-commerce adoption: An empirical investigation in a developing country. **International Journal of Electronic Commerce**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 83-110, 2005.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORSCHETT, Dirk; SCHRAMM-KLEIN, Hanna; SWOBODA, Bernhard. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? **Journal of International Management**, Philadelphia, v. 16, n. 1, p. 60-77, 2010.

NAGLE, Luz E. E-Commerce in Latin America: Legal and Business Challenges for Developing Enterprise. **American University Law Review**, Washington, v. 50, n. 1, p. 859-936, 2001.

NICA, Elvira et al. Environmentally sustainable transport and e-commerce logistics. **Economics, Management, and Financial Markets**, New York, n. 1, p. 86-92, 2015.

OBSERVATORIO E-COMMERCE. **eCommerce & Recaudo: Transacciones Digitales Colombia 2016 - Primer semestre 2017**. Bogotá, [2017?]. Disponível em: <<http://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2018/01/4-Estudio-de-Transacciones-Digitales-eCommerce-Recaudo-2016-y-1-Semestre-2017.pdf>>. Acesso em: 30 mar de 2018.

O'FARRELL, Patrick N.; WOOD, Peter A.; ZHENG, Jurong. Regional influences on foreign market development by business service companies: elements of a strategic context explanation. **Regional Studies**, England & Wales, v. 32, n. 1, p. 31-48, 1998.

OXLEY, Joanne E.; YEUNG, Bernard. E-commerce readiness: Institutional environment and international competitiveness. **Journal of International Business Studies**, London, v. 32, n. 4, p. 705-723, 2001.

PAN, Yigang; TSE, David K. The hierarchical model of market entry modes. **Journal of International Business Studies**, London, v. 31, n. 4, p. 535-554, 2000.

PAPAVASSILIOU, Nikolaos; STATHAKOPOULOS, Vlasis. Standardization versus adaptation of international advertising strategies: Towards a framework. **European Journal of Marketing**, Bingley, v. 31, n. 7, p. 504-527, 1997.

POWER, Brad. How the software industry redefines product management. **Harvard Business Review**. Boston, 13 Jun. 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/06/how-the-software-industry-redefines-product-management>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

QUELCH, John A.; HOFF, Edward J. 10 customizing global marketing. In: ALIBER, Robert Z.; CLICK, Reid W. **Readings in International Business: A Decision Approach**. MITPRESS: Massachusetts, 1993. p. 267-285.

RAJMOHAN, P.; SABHA, Nimer; RUSHDI, Sael. B2C e-Commerce adoption possibilities in UAE: An empirical study on E-Readiness of Consumers. **Skyline Business Journal**, Sharjah, v. 6, n. 1, 2010.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas: 2003. p. 76-97.

RETAIL e-commerce sales in Argentina from 2015 to 2021 (in million U.S. dollars). **Statista**, 2018. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/382873/argentina-retail-e-commerce-sales/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

RIBAU, Cláudia Pires; MOREIRA, António Carrizo; RAPOSO, Mário. Internacionalização de PME no continente americano: revisão da Literatura. **Innovar**, Bogotá, v. 28, n. 67, p. 59-73, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCIUTI, Mike. Open source: Rebels at the gate. **CNET News.com**. [s.l.], 14 Oct. 2002. Disponível em: <<http://164.67.163.139/documents/areas/adm/loeb/03h22.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets**. San Francisco: Lexington Books, 1994.

_____. **International Trade & Investment**. Cincinnati: South-Western, 1984.

SAIT, Sadiq; AL-TAWIL, Khalid; HUSSAIN, Syed. E-commerce in Saudi Arabia: Adoption and perspectives. **Australasian Journal of Information Systems**, Geelong , v. 12, n. 1, 2004.

SALOMÃO, Karin. Operadora de e-commerce da Oakley e Alpargatas ganha investimento. **Exame**, 20 dez. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/operadora-de-e-commerce-da-oakley-e-alpargatas-ganha-investimento/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Pesquisa nacional de varejo online**. 3ª ed. [s.l.], jun. 2016. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20VERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20\(1\).pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/3%C2%BA%20Pesquisa%20do%20Varejo%20Online%20-%20VERSA%CC%82O%20FINAL%20SEBRAE%20(1).pdf)>. Acesso em: 21 mai. 2018.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILLI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Stillwater, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.

SINGH, Balwinder. E-Commerce Logistics: The New Wave. **International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies**, Bhopal, v. 1, n. 5, p. 105-111, 2014.

SINGH, Mohini. E-services and their role in B2C e-commerce. **Managing Service Quality: An International Journal**, Bingley, v. 12, n. 6, p. 434-446, 2002.

SRINIVASAN, Srinu S.; ANDERSON, Rolph; PONNAVOLU, Kishore. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, New York, v. 78, n. 1, p. 41-50, 2002.

STEPHEN, Andrew T.; TOUBIA, Olivier. Deriving value from social commerce networks. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 47, n. 2, p. 215-228, 2010.

TAN, Jing; TYLER, Katherine; MANICA, Andrea. Business-to-business adoption of eCommerce in China. **Information & Management**, Hong Kong, v. 44, n. 3, p. 332-351, 2007.

TEDESCHI, Bob. Like Shopping? Social Networking? Try Social Shopping. **The New York Times**. New York, 11 Set. 2006. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2006/09/11/technology/11ecom.html>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

TRAVICA, Bob. Diffusion of electronic commerce in developing countries: The case of Costa Rica. **Journal of Global Information Technology Management**, Philadelphia v. 5, n. 1, p. 4-24, 2002.

TRAVICA, Bob et al. E-commerce in Serbia: Where roads cross electrons will flow. **Journal of Global Information Technology Management**, Philadelphia, v. 10, n. 2, p. 34-56, 2007.

TRIVIÑOS, N. S. Augusto. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Use of internet for efficient international trade**: Guide for SME Managers. New York, Geneva: UNCTAD Secretariat, United Nations, 2004. Disponível em: <http://unctad.org/en/Docs/sdtetib20033_en.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2018.

US E-COMMERCE Sales as Percent of Retail Sales. **Ycharts**, [s.l.], 2017. Disponível em: <https://ycharts.com/indicators/ecommerce_sales_as_percent_retail_sales>. Acesso em: 11 abr. 2017.

VALIM, Carlos E. Netshoes muda o jogo. **Istoé Dinheiro**, 13 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/netshoes-muda-o-jogo/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

VRONTIS, Demetris; THRASSOU, Alkis; LAMPRIANOU, Iasonas. International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. **International Marketing Review**, Bingley, v. 26, n. 4/5, p. 477-500, 2009.

VRONTIS, Demetris; VRONTI, Peri. Levi Strauss: an international marketing investigation. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, Bingley, v. 8, n. 4, p. 389-398, 2004.

WAKAI, Alice. Cross Border no e-commerce: a rota das especiarias e alternativa à crise. **E-commerce Brasil**, 4 jul. 2016. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/cross-border-no-e-commerce-rotas-especiarias-e-alternativa-crise/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WYMBS, Cliff. How e-commerce is transforming and internationalizing service industries. **Journal of Services Marketing**, Bingley, v. 14, n. 6, p. 463-477, 2000.

WYMER, Scott A.; REGAN, Elizabeth A. Factors influencing e-commerce adoption and use by small and medium businesses. **Electronic markets**, Leipzig, v. 15, n. 4, p. 438-453, 2005.

WORLDWIDE Retail Ecommerce Sales Will Reach \$1.915 Trillion This Year. **eMarketer**, New York, Aug. 2016. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

WRESCH, William; FRASER, Simon. ICT-enabled market freedoms and their impacts in developing countries: Opportunities, frustrations, and surprises. **Information Technology for Development**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 76-86, 2012.

YSTATS. **Latin America B2C E-Commerce Market Report 2017**. Disponível em: <<https://www.ystats.com/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

ZHAO, Z.; GUTIERREZ, J. The fundamental perspectives in e-commerce. In: SINGH, Mohini; TEO, Thompson. **E-Commerce Diffusion: Strategies and Challenges**. Melbourne: Heidelberg Press, 2001. p. 3-20.

ZHONGHUA, Deng; ERFENG, Hai. Analysis of SaaS-Based E-Commerce Platform. In: International Conference on E-Business and E-Government, 2010, Guangzhou. **Anais eletrônicos...** Guangzhou: IEEE, 2010. p. 9-12. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/xpl/mostRecentIssue.jsp?punumber=5589107>>. Acesso em: 19 mai. 2018.

ŻUREK, Jadwiga. E-commerce influence on changes in logistics processes. **LogForum**, Polska, v. 11, n. 2, p. 129-139, 2015.

APENDICE 1– Instrumento de Pesquisa

ROTEIRO DE ENTREVISTA PROFISSIONAIS DE E-COMMERCE

Número	Questão
1	Quais são as maiores barreiras para uma operação brasileira de e-commerce na Argentina, Chile e Colômbia?
2	Sob o ponto de vista dos fatores internos da empresa, quais você acredita que sejam os principais desafios para uma operação brasileira de e-commerce na Argentina, Chile e Colômbia?
3	Quais as fragilidades que as empresas brasileiras possuem para internacionalizar suas operações de e-commerce?
4	Sob o ponto de vista dos fatores externos brasileiros, quais você acredita que sejam os principais desafios?
5	Sob o ponto de vista dos fatores externos dos mercados alvos, quais você acredita que sejam os principais desafios?
6	Como você vê, de forma geral, as condições de infraestrutura necessárias para que o segmento de e-commerce possa prosperar na América do Sul?
7	Como você vê as condições de infraestrutura logística na América do Sul?
8	Como você vê o nível de serviços logísticos na América do Sul?
9	Como você vê as condições de acesso à internet na América do Sul?
10	Como você vê o nível de serviços dos softwares de apoio na América do Sul?
11	Como você vê o nível de bancarização e acesso a formas de pagamentos eletrônicas na América do Sul?
12	Como está a propensão do consumidor em comprar online nestes países?
13	Quais são as atividades da cadeia de valor que uma indústria de calçados deve ter maior controle se quiser internacionalizar sua operação de e-commerce na América do Sul?
14	Quais atividades a empresa brasileira de calçados deveria desempenhar e quais poderia buscar no mercado? Por que?
15	Como deveria ser conduzida a atividade de marketing de uma operação de e-commerce da indústria calçadista brasileira na América do Sul?

16	Você acredita que os custos mais elevados são de implementar uma operação cooperada ou de iniciar uma operação própria? Por que?
17	Quais você acredita que sejam as vantagens competitivas que uma empresa brasileira possui em relação aos concorrentes locais no exterior?
18	Quais vantagens competitivas que uma empresa com sede no Brasil pode trazer para a internacionalização de uma operação de e-commerce na América do Sul?
19	Qual você acredita que seja o modo de entrada mais adequado para uma operação brasileira de e-commerce na América do Sul? Exemplos: joint venture, franquia, IED, etc.

ROTEIRO DE ENTREVISTA EXECUTIVOS DA INDÚSTRIA CALÇADISTA

Questão	Questão
1	Quais são as maiores barreiras para uma operação brasileira de e-commerce na Argentina, Chile e Colômbia?
2	Sob o ponto de vista dos fatores internos da sua empresa, quais você acredita que sejam os principais desafios para uma operação brasileira de e-commerce na Argentina, Chile e Colômbia?
3	Sob o ponto de vista dos fatores internos da sua empresa, quais você acredita que sejam as principais vantagens para uma operação brasileira de e-commerce na Argentina, Chile e Colômbia?
4	Sob o ponto de vista dos fatores externos brasileiros, quais você acredita que sejam os principais desafios?
5	Sob o ponto de vista dos fatores externos dos mercados alvos, quais você acredita que sejam os principais desafios?
6	Como você vê, de forma geral, as condições de infraestrutura necessárias para que o segmento de e-commerce possa prosperar na América do Sul?
7	Como você vê as condições de infraestrutura logística na América do Sul?
8	Como você vê o nível de serviços logísticos na América do Sul?
9	Como você vê as condições de acesso à internet na América do Sul?
10	Como você vê o nível de serviços dos softwares de apoio na América do Sul?
11	Como você vê o nível de bancarização e acesso a formas de pagamentos eletrônicas na América do Sul?
12	Como você analisa a propensão do consumidor em comprar online nestes países?
13	Qual sua estratégia para o investimento em branding como sustentação da venda online?

14	Qual sua estratégia para a tradução / adaptação do conteúdo de marketing e produto para o mercado local?
15	Quais as peculiaridades de cada país que fazc com que você tenha que alterar sua estratégia?
16	Quais são as atividades da cadeia de valor do seu negócio que deve ter maior controle se quiser internacionalizar sua operação de e-commerce na América do Sul?
17	Quais atividades a sua empresa brasileira deveria / deve desempenhar e quais poderia buscar no mercado? Por que? Quais você terceririza e quais não?
18	Venda / Logística / Atendimento ao Cliente / Plataforma / Backoffice
19	Como você pretende conduzir / conduz a atividade de marketing de sua operação de e-commerce na América do Sul?
20	Você acredita que os custos mais elevados são de implementar uma operação cooperada ou de iniciar uma operação própria? Por que?
21	Quais você acredita que sejam as vantagens competitivas que uma empresa brasileira possui em relação aos concorrentes locais no exterior?
22	Quais vantagens competitivas que uma empresa com sede no Brasil pode trazer para a internacionalização de uma operação de e-commerce na América do Sul?
23	Qual você acredita que seja o modo de entrada mais adequado para uma operação brasileira de e-commerce na América do Sul? Exemplos: joint venture, franquia, IED, etc. Porque?
24	Quais fatores influenciaram na sua decisão do modo de entrada?