



**Tiago Barbosa Gloria**

**A Internacionalização de Empresas de Comércio  
Eletrônico: Estudo de Caso da B2W –  
Companhia Global do Varejo**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro  
Abril 2012



**Tiago Barbosa Gloria**

**A Internacionalização de Empresas de Comércio  
Eletrônico: Estudo de Caso da B2W –  
Companhia Global do Varejo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**  
Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**  
COPPEAD - UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**  
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 12 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Tiago Barbosa Gloria**

Graduou-se em Comunicação Social com ênfase em Jornalismo na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) em 2007. Com experiência nas áreas de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, atuou profissionalmente na Lojas Americanas por três anos, posteriormente trabalhou como coordenador de TI na B2W, controlada por Lojas Americanas, durante dois anos. Atualmente trabalha como coordenador de Recursos Humanos na empresa Dufry do Brasil.

#### Ficha Catalográfica

Gloria, Tiago Barbosa

A internacionalização de empresas de comércio eletrônico: estudo de caso da B2W – Companhia Global do Varejo / Tiago Barbosa Gloria ; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2012.  
85 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.  
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. eCommerce. 3. Processo de internacionalização. 4. Teorias de internacionalização. I. Rocha, Maria Angela Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

“São as conquistas do filho que atestam o êxito dos pais.” - *Eliezer Batista*.

Agradeço aos meus pais, Antonio e Leda, que mesmo não tendo oportunidade de acesso a educação formal, souberam transmitir aos filhos um profundo gosto pelo conhecimento.

"Todo homem, por natureza, quer o saber."

*Aristóteles.*

## Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por essa oportunidade de cursar e concluir um curso de Mestrado.

À minha orientadora, Prof. Ângela da Rocha, pela constante provocação na busca de respostas para as questões atinentes ao tema investigado. Durante o trabalho, foi acolhedora e sempre atendeu minhas solicitações com presteza.

Agradecimento aos meus pais, Antônio e Leda e meu irmão Diego, por quem tenho muito respeito, carinho, admiração e amizade, aqueles que amarei para sempre e a quem devo muito da pessoa que sou.

À empresa B2W – Companhia Global do Varejo, em especial a Anna Saicalli que me incentivou nesse projeto. À minha equipe na Dufry que soube me compreender na reta final e que me apoiou nos momentos difíceis.

À Marcela Neves, Pedro Abondanza e Roberto Alves com quem compartilhei momentos de sofrimento e diversão dos últimos dois anos.

Agradeço também aos amigos, amigas, familiares que souberam, tantas vezes, compreender pacientemente as minhas repetidas ausências.

A todos os professores do IAG e demais funcionários da PUC-Rio pela dedicação e preocupação em sempre disponibilizar um ambiente agradável aos alunos.

E à Michelle Noronha, minha maior incentivadora, cujo apoio foi fundamental para conclusão deste projeto e com quem espero compartilhar muitas outras alegrias.

## Resumo

Gloria, Tiago Barbosa; Rocha, Ângela Maria Cavalcanti da. **A Internacionalização de Empresas de Comércio Eletrônico: Estudo de Caso da B2W – Companhia Global do Varejo**. Rio de Janeiro, 2012. 85p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O movimento de internacionalização de empresas brasileiras iniciou-se pelo setor industrial; a internacionalização das empresas de varejo é um fenômeno mais recente no país. Assim, pesquisas sobre o processo de internacionalização de empresas varejistas brasileiras não são muito numerosas no Brasil, sobretudo sobre empresas de comércio eletrônico. Nesse contexto, o estudo objetivou investigar, através do método de estudo de caso da empresa B2W – Companhia Global do Varejo, o processo de internacionalização de uma empresa brasileira de comércio eletrônico – suas motivações, como ela expandiu seus negócios no exterior, obstáculos enfrentados e fatores facilitadores do processo. Atuar internacionalmente foi uma forma de ampliação de mercado e diversificação para redução de riscos e hoje faz parte da estratégia de crescimento da empresa. O estudo utilizou dados secundários provenientes de teses, dissertações, artigos e Internet, além de dados primários coletados em entrevistas em profundidade com os principais executivos da empresa. A análise dos dados mostrou que as estruturas teóricas registradas nesta tese foram identificadas no processo de internacionalização da empresa estudada.

## Palavras-chave

eCommerce; processo de internacionalização; teorias de internacionalização

## Abstract

Gloria, Tiago Barbosa; Rocha, Ângela Maria Cavalcanti da. **The Internationalization of E-Commerce Firms: A Case Study of B2W - Companhia Global do Varejo**. Rio de Janeiro, 2012. 85p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The movement of internalization of brazilian enterprises is primarily characterized by the displacement of industrial companies; the internalization of retail business is a more recent phenomenon. Thus, studies on the internalization process of brazilian retail companies are not numerous yet in the country. In this context, the study aimed to investigate, using the method of case study of B2W – Companhia Global do varejo, the internalization process of a brazilian eCommerce company - their motives, how it expanded their business abroad and what were their main obstacles that have been faced and the facilitating factors of the process. Acting abroad was a way for widening markets and diversifying risks for the enterprise, and nowadays, it is the focus of its growing strategy. This study has utilized secondary data retrieved from theses, dissertation, articles and internet, besides primary data collected through in-depth interviews with main company executives. Data analysis showed that theoretical framework employed in this work was present in the internalization process of the company studied.

## Keywords

eCommerce; internationalization process; internationalization theories

## Sumário

|  |    |
|--|----|
| 1. Introdução  | 13 |
| 1.1. Objetivos   | 15 |
| 1.1.1. Objetivo Geral  | 15 |
| 1.1.2. Objetivos Específicos   | 15 |
| 1.2. Organização do Estudo   | 15 |
| 2. O Processo de Internacionalização de Empresas de Internet                               | 16 |
| 2.1. Teorias sobre Internacionalização de Empresas   | 16 |
| 2.1.1. Teoria da Internacionalização   | 16 |
| 2.1.2. Paradigma Eclético  | 19 |
| 2.1.3. Teoria de Uppsala   | 23 |
| 2.1.4. Justaposição de Teorias e Proposições   | 28 |
| 2.2. Internacionalização de Empresas de Internet   | 30 |
| 2.2.1. Fontes de Incerteza que Influenciam na Tomada de Decisão Rumo à Internacionalização | 31 |
| 2.2.2. O Tamanho do Mercado como Fator Moderador   | 37 |
| 3. Metodologia de Pesquisa   | 38 |
| 3.1. Seleção do Caso   | 39 |
| 3.2. Coleta de Dados   | 39 |
| 3.3. Análise dos Dados   | 41 |
| 4. Caracterização do Mercado e da Empresa  | 43 |
| 4.1. Caracterização do Mercado   | 43 |
| 4.1.1. Visão Geral do Setor  | 44 |
| 4.1.2. Linha do Tempo de E-Commerce  | 45 |
| 4.1.3. Crescimento do Comércio Eletrônico no Brasil  | 46 |
| 4.2. Apresentação da Empresa   | 53 |
| 4.2.1. A Lojas Americanas  | 54 |
| 4.2.2. A B2W   | 54 |
| 4.2.3. As Marcas da Companhia  | 56 |
| 4.2.4. Linha do Tempo da B2W   | 59 |
| 5. A Internacionalização da B2W  | 60 |
| 5.1. Motivações  | 60 |
| 5.1.1. Fatores Macroeconômicos   | 60 |
| 5.1.2. Pressões Competitivas   | 62 |
| 5.1.3. Declínio de Vendas no Comércio Local  | 63 |
| 5.1.4. Orientação Global   | 64 |
| 5.1.5. Oportunidade no Mercado Externo   | 65 |
| 5.1.6. Facilidade de Acesso  | 66 |



|  |    |
|--|----|
| 5.2. Estratégias Utilizadas                                      | 66 |
| 5.2.1. Seleção de Mercados                                       | 66 |
| 5.2.2. Modo de Entrada no Exterior                               | 67 |
| 5.2.3. Implantação Operacional                                   | 68 |
| 5.3. Análise do Caso à Luz das Teorias Estudadas                 | 68 |
| 5.3.1. Motivações para Início do Processo de Internacionalização | 69 |
| 5.3.2. Seleção de Mercados Externos                              | 70 |
| 5.3.3. Escolha do Modo de Entrada                                | 74 |
| 5.3.4. Fatores Dificultadores                                    | 75 |
| 5.3.5. Fatores Facilitadores                                     | 76 |
| 6. Conclusões  | 78 |
| 6.1. Síntese do Estudo   | 78 |
| 6.2. Conclusões  | 78 |
| 6.3. Limitações do Estudo  | 80 |
| 6.4. Recomendações   | 80 |
| 6.4.1. Para a Empresa  | 80 |
| 6.4.2. Para Outras Empresas de Comércio Eletrônico               | 81 |
| 6.4.3. Para Futuros Pesquisadores                                | 81 |
| 7. Referências Bibliográficas                                    | 82 |

## Lista de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Modelo Estratégico Internacional de Expansão de Varejistas             | 22 |
| Figura 2: Modelo do Processo de Internacionalização                              | 24 |
| Figura 3: A Model of Factors Influencing the Retail Internationalization Process | 26 |
| Figura 4: Operational Internationalization                                       | 29 |
| Figura 5: Motivos para internacionalização e empresas de eCommerce               | 31 |
| Figura 6: Distribuição de acessos e difusão banda larga por região demográfica   | 51 |
| Figura 7: Estrutura societária da empresa  | 54 |
| Figura 8: Estrutura societária da B2W  | 55 |
| Figura 9: Marcas sob gestão da B2W   | 55 |

## Lista de gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Faturamento do e-commerce no Brasil                          | 47 |
| Gráfico 1: Evolução do acesso banda larga no Brasil                     | 48 |
| Gráfico 3: Evolução da difusão do acesso banda larga                    | 49 |
| Gráfico 4: Projeção dos acessos banda larga no Brasil e outros 6 países | 49 |
| Gráfico 5: Projeção de acessos banda larga fixo e móvel                 | 50 |
| Gráfico 6: Histórico de Cotações BTOW3                                  | 61 |
| Gráfico 7: Participação da B2W no faturamento do e-commerce             | 63 |
| Gráfico 8: Market Share B2W no eCommerce do Brasil                      | 64 |

## Lista de quadros

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Evolução do acesso à internet no mundo             | 47 |
| Quadro 2: E-commerce market share per country                | 52 |
| Quadro 3: E-consumers no Brasil                              | 53 |
| Quadro 4: Classificação dos países nas dimensões de Hofstede | 70 |
| Quadro 5: Classificação risco-país                           | 73 |