

***E-commerce cross-border: estudo de duas iniciativas de uma
plataforma de e-commerce brasileira***

Gustavo Amorim Martins

Matheus Pereira Xavier

Projeto de Graduação apresentado ao
Curso de Engenharia de Produção da
Escola Politécnica, Universidade Federal
do Rio de Janeiro, como parte dos
requisitos necessários à obtenção do título
de Engenheiro.

Orientador: Renato Flório Cameira, D.Sc.

Coorientador: Leonardo Luiz Lima Navarro,
D. Sc.

Rio de Janeiro

Julho de 2021

E-COMMERCE CROSS-BORDER: ESTUDO DE DUAS INICIATIVAS DE UMA PLATAFORMA DE *E-COMMERCE* BRASILEIRA

Gustavo Amorim Martins

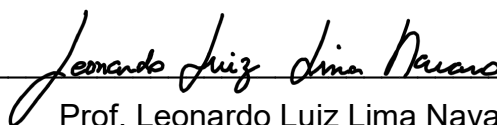
Matheus Pereira Xavier

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

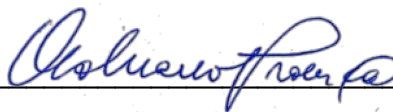
Examinado por:



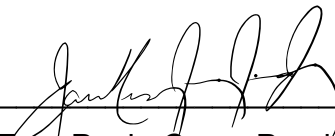
Prof. Renato Flório Cameira, D.Sc.



Prof. Leonardo Luiz Lima Navarro, D.Sc.



Prof. Adriano Proença, D.Sc.



Eng. Paulo Cesar Pereira Pinto Junior, M.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

Julho de 2021

Martins, Gustavo Amorim

Xavier, Matheus Pereira

E-commerce cross-border: estudo de duas iniciativas de uma plataforma de *e-commerce* brasileira/ Gustavo Amorim Martins e Matheus Pereira Xavier – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2021 – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2021.

XI, 68 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Renato Flório Cameira, D.Sc.

Coorientador: Leonardo Luiz Lima Navarro, D.Sc.

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2021.

Referências Bibliográficas: p. 80-85.

1. *Cross-border E-commerce*. 2. *E-logistics*. 3. *E-retail*.
4. Comércio Eletrônico. 5. Comércio Eletrônico Transfronteiriço. I. Cameira, Renato Flório. II. Navarro, Leonardo Luiz Lima. III. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Curso de Engenharia de Produção. IV. *E-commerce cross-border*: estudo de duas iniciativas de uma plataforma de *e-commerce* brasileira

Agradecimentos Gustavo Amorim Martins

Formar-se em um curso de excelência em universidade de referência, como o de Engenharia de Produção da UFRJ, não é uma conquista individual. Sendo assim, dedico esta seção a agradecer àqueles que contribuíram para que alcançasse este feito.

Aos meus pais, José Ailton e Vera Cristina, por terem me fornecido todas as condições necessárias para me dedicar exclusivamente aos estudos, e que desde criança compartilharam comigo a paixão pela engenharia. À minha irmã Joema, Jó, ou Joroba, grande parceira de conversas e inigualável fonte de inspiração, seja profissional ou pessoal.

À minha vó materna, Vera, a melhor companheira de viagens, que me acolheu como ninguém faria no meu primeiro ano no Rio de Janeiro. À minha avó Ilma, e aos já falecidos avôs, Arthur e José, por terem fundado as bases deste momento. Aos meus tios, tias, primos e primas das famílias Amorim e Martins, pela companhia sempre acolhedora.

Aos meus amigos, seja os que me acompanham desde Macaé, com quem compartilhei o início desta trajetória, ou aqueles do Colégio Santo Agostinho, com os quais os 4 anos de intenso convívio ficarão para sempre. E, finalmente, às amigadas que construí durante o curso, seja no Brasil ou no intercâmbio em Portugal, obrigado por terem feito deste período tão marcante e especial.

A toda comunidade da UFRJ, com quem tive o prazer de partilhar os últimos anos. Em especial a do Departamento de Engenharia Industrial, cujo compromisso com a excelência acadêmica se destaca dentre as demais e serve como inspiração. O orgulho de fazer parte desta comunidade é indescritível.

Aos orientadores deste trabalho, Renato Cameira e Leonardo Navarro, cuja paciência, visão crítica e disponibilidade permitiram a sua conclusão. E ao Matheus, minha dupla nesta última etapa de tão importante jornada e um grande amigo que a EP me deu.

A todos aqueles que lutam e lutaram por um ensino público acessível e de elevada qualidade, como o que tive acesso, em uma país de enormes desigualdades como o Brasil.

Por último, mas não menos importante, à lara, cuja companhia e o amor tive o prazer de compartilhar durante toda esta trajetória, dividindo as alegrias e os percalços deste processo. Não poderia ter tido melhor companhia.

Agradecimentos Matheus Pereira Xavier

Concluir a graduação em Engenharia de Produção na UFRJ era um sonho que por muitas vezes achei que não conseguiria alcançar, mas graças à rede de suporte que tive isso foi possível. Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter iluminado meus caminhos e permitido com que eu realizasse esse sonho.

Agradeço também à minha família, que foi parte fundamental nessa jornada. À minha mãe, Divane, que nunca duvidou do meu potencial e que fez de tudo para que eu conseguisse concluir essa etapa. Aos meus irmãos, Bruno e Edson, por todo o apoio, conselhos e puxões de orelha. Aos meus sobrinhos, Guilherme e Enzo, por todo amor e por fazerem com que eu queira ser um exemplo para eles. E aos meus tios, Severino e Maria, por terem sido meus segundos pais quando mais precisei de suporte.

Não poderia deixar de mencionar os amigos que fiz no Colégio Pedro II, que me auxiliaram durante todo o ensino médio e que se mantiveram presente ao longo desses anos me dando o apoio necessário e sendo casa sempre que eu precisei.

Mais do que experiências profissionais e acadêmicas, a UFRJ permite com que nós conheçamos pessoas muito especiais. Assim, gostaria de agradecer aos amigos que fiz ao longo desses anos, que fizeram com que essa caminhada fosse ainda melhor e prazerosa. Em especial, agradeço ao Gustavo, pelo suporte e dedicação nesses últimos meses para que pudéssemos concluir esse projeto de graduação.

Agradeço aos professores e funcionários do DEI por todo o conhecimento compartilhado, por todo o suporte dado e por todas as experiências que são oferecidas aos alunos para que possamos nos desenvolver cada vez mais. Em especial, agradeço aos professores Renato Cameira e Leonardo Navarro, que são profissionais exemplares e que com certeza marcam a vida de todos os alunos que passam por suas mãos.

Por fim, agradeço a todos que lutam para que a educação pública de qualidade seja uma realidade cada vez mais presente na vida dos brasileiros. Sou fruto da educação pública e posso atestar que ela é um fator que pode mudar a vida de uma pessoa. Por isso, espero poder retribuir tudo aquilo que me foi proporcionado.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

E-COMMERCE CROSS-BORDER: ESTUDO DE DUAS INICIATIVAS DE UMA
PLATAFORMA DE *E-COMMERCE* BRASILEIRA

Gustavo Amorim Martins
Matheus Pereira Xavier

Julho/2021

Orientador: Renato Flório Cameira

Curso: Engenharia de Produção

Resumo: O avanço tecnológico que o mundo vem enfrentando desde o surgimento da internet tem o tornado cada vez mais digital e globalizado. E com o comércio não é diferente. A cada ano percebe-se um aumento significativo do comércio eletrônico, do qual uma categoria se destaca: a *cross-border*. Tendo em vista este cenário, este trabalho contextualiza o fenômeno do *e-commerce cross-border* através de uma revisão bibliográfica e mercadológica. Em seguida, é realizado o estudo de duas iniciativas desenvolvidas por uma plataforma de e-commerce brasileira a partir da literatura estudada, e, ao final, é realizada uma avaliação crítica das mesmas e são feitas sugestões que possam contribuir para que as iniciativas sejam bem-sucedidas nos pontos onde se mostram vulneráveis.

Palavras-chave: *cross-border e-commerce*, *e-logistics*, *e-retail*, comércio eletrônico, comércio eletrônico transfronteiriço.

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

CROSS-BORDER E-COMMERCE: STUDY OF TWO INITIATIVES FROM A BRAZILIAN E-COMMERCE PLATFORM

Gustavo Amorim Martins

Matheus Pereira Xavier

July/2021

Advisor: Renato Flório Cameira

Course: Industrial Engineering

Abstract: The technological advance that the world has been facing since the surge of the internet has been making it increasingly more digital and globalized. The commerce industry has not escaped from this trend. Every year a significant increase in e-commerce adoption is perceived, and within e-commerce, one category can be highlighted: the cross-border one. Due to this landscape, this document contexts the cross-border e-commerce phenomenon through a bibliographic and market review. Afterwards, a study of two initiatives developed by a leading brazilian e-commerce platform is done, based on the literature review previously made. Finally, a critical evaluation of both initiatives is made and suggestions for its improvement are given, in order to improve the vulnerable points found and, therefore, increase its chances of success.

Keywords: cross-border e-commerce, e-logistics, e-retail.

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Contexto	12
1.2. Problema	13
1.3. Objetivos	14
1.3.1. Geral	14
1.3.2. Específico	14
1.4. Motivação e Premissas	15
1.5. Delimitação	16
1.6. Estrutura do Trabalho	16
1.7. Metodologia	17
1.7.1. Revisão Bibliográfica	17
1.7.2. Estudo das Iniciativas	19
2. Evolução do <i>E-commerce Cross-Border</i>	21
2.1. <i>E-commerce</i>	21
2.1.1. Evolução	21
2.1.2. Tipos	26
2.1.2.1. <i>Business-to-Consumer (B2C)</i>	26
2.1.2.2. <i>Business-to-Business (B2B)</i>	27
2.1.2.3. <i>Consumer-to-Consumer (C2C)</i>	28
2.2. <i>E-commerce Cross-Border</i>	28
2.2.1. Definição	29
2.2.2. Evolução	29
2.2.3. Mercado	30
2.2.3.1. Principais <i>players</i>	33
2.2.3.2. Principais Categorias	35
3. Principais Barreiras e Desafios de uma Operação de <i>E-commerce Cross-Border</i>	38
3.1. Cultura e Consumidor	38
3.2. Logística	39
3.3. Marketing	41
3.4. Pagamentos	42
3.5. Leis e Regulamentações	44

3.6. Produtos	46
4. Estudo das Iniciativas	48
4.1. A empresa	48
4.2. Caso 1: Exportando para a Europa	50
4.3. Caso 2: Exportando para os Estados Unidos.	54
4.4. Análise das Iniciativas	58
4.4.1. Cultura e Consumidor	58
4.4.1.1. Caso 1 (Europa):.....	58
4.4.1.2. Caso 2 (Estados Unidos):	59
4.4.2. Logística	61
4.4.2.1. Caso 1 (Europa):.....	61
4.4.2.2. Caso 2 (Estados Unidos):	64
4.4.3. Marketing.....	65
4.4.3.1. Caso 1 (Europa):.....	65
4.4.3.2. Caso 2 (Estados Unidos):	66
4.4.4. Meios de Pagamento	67
4.4.4.1. Caso 1 (Europa):.....	67
4.4.4.2. Caso 2 (Estados Unidos):	68
4.4.5. Leis e Regulamentações	69
4.4.5.1. Caso 1 (Europa):.....	69
4.4.5.2. Caso 2 (Estados Unidos):	70
4.4.6. Produtos	72
4.4.6.1. Caso 1 (Europa):.....	72
4.4.6.2. Caso 2 (Estados Unidos):	73
4.5. Síntese da Análise das Iniciativas.....	74
4.6. Propostas de Melhorias	75
5. Conclusão	78
6. Referências Bibliográficas	80
7. Apêndices.....	86
APÊNDICE A - ROTEIROS DAS ENTREVISTAS	86
8. Anexos.....	92
ANEXO A - ARTIGOS SELECIONADOS	92

Lista de Siglas

B2B: *Business-to-Business*

B2C: *Business-to-Consumer*

C2C: *Consumer-to-Consumer*

CB: *Carte Bancaire*

CDC: Código de Defesa do Consumidor

CRM: *Customer Relationship Management*

EDI: *Electronic Data Interchange*

ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços

IPI: Imposto por Importação

IPO: *Initial Public Offering*

M-Commerce: *Mobile Commerce*

MoR: *Merchant of Record*

NYSE: *New York Stock Exchange*

P2P: *Person-to-person*

PME: Pequenas e Médias Empresas

PROCON: Programa de Proteção e Defesa do Consumidor

SaaS: *Software as a Service*

SEC: *Security and Exchange Commission*

SGP: Sistema Geral de Preferências

Lista de Figuras

Figura 01: Quadro com os resultados de pesquisas na base *Web of Science*.

Figura 02: Número de arquivos por fase da revisão sistemática da literatura.

Figura 03: Faturamento do varejo no *e-commerce* global.

Figura 04: Faturamento do varejo no *e-commerce* no Brasil.

Figura 05: Número de pedidos do *e-commerce* no Brasil.

Figura 06: Evolução do *ticket* médio do *e-commerce* no Brasil.

Figura 07: Número de consumidores do *e-commerce* B2C no Brasil.

Figura 08: Mercado estimado *e-commerce cross-border* (B2C).

Figura 09: Motivação para a última compra *cross-border* no mundo.

Figura 10: Motivação para compras em sites internacionais no Brasil.

Figura 11: Empresa de última compra *cross-border* no mundo.

Figura 12: Sites internacionais mais procurados para compras no Brasil.

Figura 13: Principais categorias do *e-commerce cross-border* no mundo.

Figura 14: Principais categorias no *e-commerce* no mundo.

Figura 15: Principais categorias do *e-commerce cross-border* no Brasil

Figura 16: Principais categorias do *e-commerce* no Brasil

Figura 17: Fluxo transação de exportação/importação tradicional.

Figura 18: Fluxos de uma transação de *e-commerce cross-border*.

Figura 19: Principais meios de pagamento do *e-commerce* no Brasil.

Figura 20: Tabela de ICMS interestadual.

Figura 21: Processo de internacionalização dos produtos para a Europa.

Figura 22: Processo de internacionalização de mercadoria para os EUA.

Figura 23: Modelo de fluxos de *e-commerce cross-border* com um E-Integrador.

Figura 24: Quadro com a consolidação da avaliação das iniciativas.

1. Introdução

1.1. Contexto

O surgimento da internet e a sua popularização a partir de 1990 proporcionou uma grande revolução global. A economia, desde então, vem se transformando constantemente. A emancipação dos *smartphones* e do acesso remoto à internet, na última década, intensificaram ainda mais este processo. Indústrias inteiras acabaram, inúmeras outras surgiram, e, daquelas que se mantiveram, todas sofreram alterações significativas em sua estrutura.

A magnitude deste impacto pode ser analisada através do valor de mercado das empresas globais. Em junho de 2020, dentre as 10 empresas com maior valor de capitalização de mercado, sete estavam diretamente atreladas ao setor de tecnologia (Microsoft, Apple, Alphabet, Amazon, Tencent, Alibaba e Facebook), e dentre estas, 5 não existiam há 30 anos atrás (Amazon, Alibaba, Alphabet, Tencent e Facebook) (PWC, 2020).

O comércio, motor do modelo de sociedade no qual estamos inseridos, a capitalista, foi um dos setores mais impactados pelas novas tecnologias. A internet permitiu a criação de um novo canal para realizações de transações comerciais: o eletrônico, com uma dinâmica completamente distinta, seja no meio de pagamentos, na logística, no atendimento ao cliente, no *marketing*, entre outros aspectos.

O *e-commerce*, ou comércio eletrônico, adquire dia após dia maior importância e participação no comércio global. Estima-se que até o ano de 2023, este canal corresponderá a 23% do comércio varejista global (STATISTA, 2020). Não surpreende, portanto, que dentre as 10 empresas mais valiosas previamente mencionadas, 3 estejam diretamente vinculadas ao comércio eletrônico (Amazon, Alibaba e Tencent).

O crescimento do comércio eletrônico mundial, atrelado ao aumento de fluxos de pessoas e informações proporcionados pelo fenômeno da globalização, permitiu o surgimento de uma categoria particular de *e-commerce*: o *cross-border*, ou transfronteiriço.

Uma compra eletrônica transfronteiriça consiste, simplificada, na aquisição de um produto de uma loja situada em outro país a partir de uma transação *on-line* (ACCENTURE, 2012).

Esta categoria vem crescendo em taxas superiores ao comércio eletrônico tradicional e ganhando maior participação de mercado. Projeções apontavam que, em 2020,

aproximadamente 20% do varejo eletrônico seria transfronteiriço, frente ao valor de 15% em 2015 (DHL, 2016).

No Brasil, este fenômeno também está ocorrendo, primordialmente através da aquisição de bens do exterior, de países como China e Estados Unidos, por parte dos cidadãos brasileiros. Poucas empresas brasileiras possuem operações estruturadas para vender seus produtos no exterior através de plataformas digitais. Deste modo, assim como em outros setores da economia, a atuação brasileira ocorre apenas pela existência de um grande mercado consumidor a ser explorado.

No início de 2021, porém, a VTEX, empresa brasileira de tecnologia para o comércio, líder do mercado nacional e uma das principais plataformas de *e-commerce* do mundo, de acordo com as consultorias Gartner (VTEX, 2020) e IDC (PORATTI, 2020), lançou duas iniciativas junto a parceiros para facilitar que clientes brasileiros das suas plataformas consigam comercializar seus produtos na União Europeia e nos Estados Unidos.

Este trabalho visa, primeiramente, compreender as dinâmicas particulares do comércio eletrônico transfronteiriço para, em sequência, realizar um estudo das iniciativas pioneiras da VTEX, de maneira a entender como elas se enquadram junto às melhores práticas explicitadas na literatura do assunto, e ao final poder avaliar as suas chances de sucesso.

1.2. Problema

O *e-commerce* possui dinâmicas e características particulares, se diferenciando significativamente dos meios tradicionais de vendas. O seu processo logístico, a dinâmica de aquisição do cliente, as exigências dos consumidores são exemplos de aspectos que distinguem este canal.

Por sua vez, o *e-commerce cross-border* apresenta particularidades frente ao tradicional e, por ser um fenômeno mais recente, não possui tamanha literatura a respeito, principalmente em língua portuguesa.

A população brasileira, seguindo a tendência global, faz usufruto cada vez maior deste tipo de comércio, sendo uma das nações que mais adquirem produtos transfronteiriços online. Atualmente, todos os principais *players* do mundo possuem no país um de seus principais mercados. Porém, as empresas brasileiras possuem pouquíssima relevância neste segmento, nem mesmo dentro da América do Sul.

A compreensão das barreiras, dificuldades e particularidades deste segmento torna-se o único modo de poder se entender as razões para este insucesso.

E, caso uma empresa nacional busque expandir seu mercado de atuação através do comércio eletrônico transfronteiriço, para que obtenha sucesso é preciso que tenha conhecimento a respeito dos desafios que virá e enfrentar e quais tipos de iniciativas e parcerias podem ajudá-la nesta iniciativa.

1.3. Objetivos

Os objetivos deste trabalho dividem-se em dois, Gerais e Específicos, e estão descritos a seguir.

1.3.1. Gerais

Este trabalho objetiva, em uma perspectiva geral, realizar um panorama, em língua portuguesa, sobre o tema do comércio eletrônico transfronteiriço, do inglês *e-commerce cross-border*. Neste panorama, será abordado o conceito da atividade, a sua evolução histórica, as principais informações sobre o mercado contemporâneo e projeções para o futuro.

Também visará apresentar e compreender a dinâmica que envolve a atividade, de modo a entender e analisar os fatores críticos para o seu sucesso, tanto na perspectiva dos consumidores quanto dos vendedores.

Por final, buscar-se-á dar visibilidade ao cenário da atividade no Brasil, através de números e dados nacionais, comparações com outros países e exemplificações de particularidades e dificuldades locais.

1.3.2. Específicos

De maneira específica, este trabalho busca realizar um estudo do *design*, ou desenho, de duas iniciativas da plataforma VTEX para facilitar que seus clientes possam realizar este tipo de comércio.

Para isso, buscar-se-á compreender as iniciativas em questão, para que, em seguida, sejam avaliadas a partir das melhores práticas descritas na literatura global, sobre como as empresas devem lidar com os fatores críticos da atividade de maneira a serem bem-sucedidas na mesma.

Almejar-se-á encontrar quais os principais fatores de risco envolvidos em tais iniciativas, avaliar as suas chances de sucesso e propor melhorias para que possam se adequar às melhores práticas de literatura.

Ao final, pretende-se produzir um documento que sirva como auxílio aos varejistas brasileiros que pensem em iniciar uma operação de *e-commerce cross-border*, principalmente aqueles que já possuem operação na plataforma VTEX.

1.4. Motivação e Premissas

O *e-commerce cross-border* é um modelo de negócios do futuro, já que com o avanço da internet, os negócios digitais estão cada vez mais relevantes dentro da economia global. Além disso, o *trade-off* entre qualidade e preço vem se tornando muito importante sob a ótica do consumidor. Dessa forma, países que possuem um baixo custo de produção tendem a se tornarem mais competitivos nos territórios nos quais os custos de produção são muito altos.

Assim, percebe-se uma tendência de globalização de muitas empresas, visando aumentar a sua participação de mercado fora do seu país de origem, deixando a marca em questão mais valiosa e mais atrativa para investidores e consumidores.

Além disso, os autores deste trabalho são consumidores de empresas de *e-commerce cross-border* e sempre tiveram a curiosidade de descobrir como funcionam essas operações e como seria possível melhorar alguns aspectos para os clientes, principalmente o tempo de entrega, que é um dos maiores pontos críticos deste tipo de comércio.

Busca-se, também, estudar duas iniciativas recentes da VTEX, de maneira a aliar o conhecimento acadêmico com iniciativas práticas produzidas por uma empresa que é referência nacional e internacional no *e-commerce*.

De acordo com as motivações explicitadas anteriormente, algumas premissas foram definidas para a realização do trabalho. A primeira premissa utilizada é a de que a tendência de globalização e integração trazida pela internet irá continuar guiando os negócios no futuro. A segunda premissa é de que o tempo de processamento dos fluxos de informações e mercadorias continuará diminuindo, fazendo-se necessário que as empresas pensem cada vez mais na otimização de seus processos para uma maior satisfação do cliente.

1.5. Delimitação

O presente trabalho irá analisar em seu estudo somente os problemas do varejo eletrônico presente na cadeia do *Business-to-Consumer* (B2C). A escolha pelo varejo ocorre porque neste tipo de transação há a presença do comércio de bens materiais, o que exige grandes desafios logísticos, principalmente nas transações transfronteiriças. A restrição pela cadeia B2C, por sua vez, ocorre porque ela possui uma dinâmica particular frente à cadeia *Business-to-Business* (B2B) e, apesar de movimentar um menor volume financeiro, é aquela que está mais presente no cotidiano da população.

Entretanto, nos tópicos de revisão bibliográfica os autores farão comentários sobre a cadeia B2B.

1.6. Estrutura do Trabalho

O primeiro tópico do trabalho será o de Introdução, que o apresentará ao leitor sobre o que este se trata; o problema que visa endereçar; os objetivos a serem alcançados; a metodologia da pesquisa utilizada; o contexto que o cerca; as delimitações definidas pelos autores; assim como a sua estrutura.

No segundo tópico, será contextualizado o tema de estudo, ao apresentar a Evolução do *e-commerce cross-border*. Primeiramente, será feita uma abordagem geral sobre o *e-commerce*, para em seguida apresentar especificamente a modalidade de *cross-border*.

No terceiro item, serão descritas as principais barreiras apresentadas pela literatura que uma operação de *e-commerce cross-border* deve buscar superar para ser bem-sucedida.

No quarto tópico, será realizado o estudo das iniciativas. Primeiramente, será apresentada a VTEX, empresa responsável pelo lançamento das iniciativas, para logo na sequência descrevê-las em detalhes. Em seguida, será feita uma análise crítica sobre como estas iniciativas lidam com cada uma das barreiras e desafios apresentados no tópico anterior. Ao final, será realizada uma síntese do que foi analisado e serão apresentadas sugestões que possam melhorar os aspectos não inteiramente endereçados pelas iniciativas, de acordo com a literatura sobre o assunto.

Por último, será realizada a conclusão do trabalho a partir de tudo que foi exposto e analisado durante o mesmo.

1.7. Metodologia

A descrição metodológica do trabalho foi dividida em duas partes, a primeira, Revisão Bibliográfica, aborda o processo de seleção dos artigos e das fontes teóricas e numéricas que servirão de base para a sua elaboração. Já a segunda parte, Estudo das Iniciativas, trata de como foi realizado o estudo do trabalho.

1.7.1. Revisão Bibliográfica

Para a seleção das referências bibliográficas a serem utilizadas no trabalho, foram utilizadas duas abordagens: a primeira, foi buscar obras de referência para definir os conceitos relacionados à *e-commerce*. Já para as definições relacionadas à *e-commerce cross-border*, foi utilizada a abordagem de revisão sistemática da literatura, como apresentado por PROENÇA JÚNIOR e SILVA (2016).

Para o tema *e-commerce*, foram escolhidas as obras de SCHNEIDER (2011), TURBAN *et al* (2004) e LAUDON e TRAVER (2016), que são obras consolidadas e que falam sobre as principais definições necessárias para entender o que é o *e-commerce*.

Para a realização da revisão sistemática da literatura para o tema *e-commerce cross-border*, primeiramente foi pesquisado na base da *Web of Science* artigos com palavras chaves previamente identificadas com o tema, tais quais “*cross-border*”, “*cross-border e-commerce*”, “*e-commerce cross-border*”, “*CBEC*”, e “*e-commerce*”, onde foi inserido um filtro temporal para apenas buscar a literatura dos últimos 10 anos. Todas as palavras chaves utilizadas foram em inglês, à medida que a literatura existente em língua portuguesa é ínfima.

Dentre os termos utilizados, foram selecionados apenas os termos “*cross-border e-commerce*” e “*e-commerce cross-border*”, que apresentaram os mesmos resultados. Os termos “*cross-border*” e “*e-commerce*” apresentaram uma quantidade muito ampla de resultados, que não restringia o suficiente às referências ao tema. Já o termo “*CBEC*”, apresentou uma quantidade muito pequena de resultados. A tabela a seguir apresenta os números encontrados para cada uma das palavras chaves.

Palavra-Chave	Resultados
<i>cross-border</i>	11.927
<i>e-commerce</i>	15.647
<i>cross-border e-commerce</i>	427
<i>e-commerce cross-border</i>	427
CBEC	38

Figura 01: Quadro com os resultados de pesquisas na base *Web of Science*.
Fonte: Elaboração própria.

Realizada a pesquisa, exportou-se a base de dados e iniciou-se a sua análise. Primeiramente, optou-se por retirar da revisão todos os artigos que não possuíam citações junto a artigos da principal coleção da base *Web of Science*, de modo a selecionar apenas aqueles de maior relevância acadêmica. Em seguida, foram conferidos todos os títulos dos arquivos, de modo a excluir aqueles que não foram julgados adequados ao tema. O mesmo foi feito, progressivamente, a partir da análise dos resumos (“*abstracts*”) e, posteriormente, de uma leitura inspeccional, como descrita por ADLER e VAN DOREN (2010), dos artigos selecionados na etapa anterior.

Ao final, chegou-se a um número de 13 artigos para servirem de base teórica deste trabalho, nos quais foram realizadas uma leitura analítica. Entretanto, durante o desenvolvimento do mesmo, percebeu-se que não seria necessário utilizar todos os artigos em questão, visto que há muitas informações em comum entre estes. Ao final, 10 artigos foram diretamente utilizados para a construção deste trabalho, e no item “8. Anexos”, subitem A, é possível encontrar maiores detalhes acerca destes.

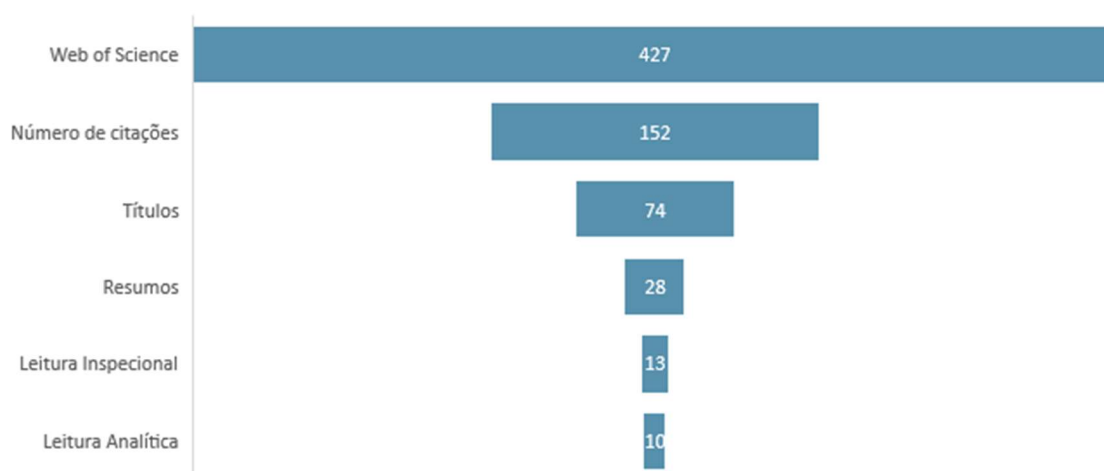


Figura 02: Número de arquivos por fase da revisão sistemática da literatura.

Fonte: Elaboração própria.

Foram também adicionadas ao material teórico do trabalho obras citadas nos artigos selecionados, assim como outras obras dos autores dos artigos identificados na revisão sistemática da literatura que tratam do mesmo assunto.

A partir da revisão sistemática da literatura, foi percebido que muitos artigos compartilham assuntos em comum, como logística, leis e regulamentações e meios de pagamento. Em virtude deste cenário, foi selecionado o como base para a construção do estudo das iniciativas o artigo *The Development of Cross Border E-Commerce* (2017), de Feng Ding, Jiazhen Huo e Juliana Kutch Campos. Neste artigo, são apresentadas as seis principais barreiras e desafios para o sucesso de uma operação de *e-commerce cross-border* de acordo com uma revisão da literatura.

Para informações numéricas a respeito do mercado, foram buscados relatórios em repositórios como Statista, e-Marketer e Ebit, assim como matérias de sítios eletrônicos que são referências sobre o assunto, seja nacional ou internacionalmente, como E-Commerce Brasil e Digital Commerce 360. Também foram utilizados relatórios de entidades envolvidas com operações de *e-commerce*, como DHL, Alibaba, Adyen, IPC e Accenture, e notícias vinculadas a grandes veículos de imprensa, como The Guardian, BBC, Folha de São Paulo, El País e Valor Econômico. Para informações sobre a VTEX, foram utilizados artigos de veículos de informação de negócios nacionais, como Exame, Brazil Journal e novamente E-Commerce Brasil, além do site da empresa.

1.7.2. Estudo das Iniciativas

O estudo deste trabalho visa compreender como as duas iniciativas desenvolvidas pela VTEX enfrentam as principais barreiras e desafios de uma operação de *e-commerce cross-border*, que foram definidas a partir do trabalho de Ding *et al* (2017), como mencionado no tópico anterior.

Para a construção deste, primeiramente foram analisados os artigos divulgados pela VTEX a respeito das iniciativas e confrontados com a literatura selecionada após a revisão sistemática da literatura. A partir desta etapa, foram elaboradas diversas questões a serem levadas as pessoas envolvidas com estas, seja da própria VTEX como de empresas parceiras.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 5 pessoas envolvidas em pelo menos uma das iniciativas ou com a VTEX. Os roteiros utilizados como guia para as entrevistas estão disponíveis no item “7. Apêndices”, subitem A.

Realizadas as entrevistas, foram concluídas as análises sobre como as duas iniciativas enfrentam as barreiras e os desafios apresentados, sinalizando se estão ou não endereçados por estas. Para os itens que não estão inteiramente endereçados, ao final foram desenvolvidas propostas, de acordo com a literatura estudada, para tentar melhorá-los.

2. Evolução do *E-commerce Cross-Border*

O *e-commerce cross-border* é um tipo particular de *e-commerce* que se caracteriza por envolver partes situadas em países distintos. Nesta seção, buscar-se-á contextualizar sua evolução até os dias atuais. Para isso, primeiramente será abordada a evolução do *e-commerce* tradicional, dando as bases para uma compreensão mais ampla sobre o assunto, para que em seguida seja abordado a categoria *cross-border* em específico.

2.1. *E-commerce*

Para entender o que é *e-commerce*, é importante compreender a sua história e evolução do negócio ao longo dos anos, os seus números e os tipos de transações que existem entre os participantes dos comércios.

2.1.1. Evolução

O *e-commerce* é um termo de origem inglesa cuja tradução para o português é comércio eletrônico. Esse é um processo que tem ganhado cada vez mais força, impulsionado principalmente pelo desenvolvimento da internet, que está cada vez mais capilarizada mesmo em países em desenvolvimento. Além disso, o surgimento de novas tecnologias também vem como forma de potencializar o crescimento desse canal de vendas.

De acordo com SCHNEIDER (2011), o comércio eletrônico já dava sinais de sua existência através do *Electronic Data Interchange* (EDI). Com o EDI, empresas trocavam informações de pedidos de compras, fatura de pagamento e dados de entregas através de formulários eletrônicos com os seus parceiros comerciais. Como os hardwares e softwares que eram necessários para estabelecer essa conexão eram extremamente caros, pequenas empresas perderam muitos clientes por não poderem arcar com esse custo.

Com a chegada da internet, o *e-commerce* como é conhecido atualmente começou a tomar forma e ganhou algumas definições. Para TURBAN *et al* (2004) é o processo no qual indivíduos ou organizações fazem transações, como comprar, vender, transferir ou trocar produtos, serviços e/ou informações. Assim, percebe-se que o *e-commerce* não está sujeito apenas à venda de produtos, mas engloba um volume maior de transações.

Já para LAUDON e TRAVER (2016) o *e-commerce* é:

O uso do navegador da Internet e de aplicativos de celular para fazer negócios. Mais formalmente, nos concentramos em transações comerciais habilitadas digitalmente entre organizações e indivíduos. Cada um desses componentes de nossa definição de trabalho de *e-commerce* é importante. As **transações habilitadas digitalmente**

incluem todas as transações mediadas por tecnologia digital. Na maior parte, isso significa transações que ocorrem na Internet, na Web e/ou por meio de dispositivos móveis. As **transações comerciais** envolvem a troca de valor (por exemplo, dinheiro) através das fronteiras organizacionais ou individuais em troca de produtos e serviços. A troca de valor é importante para entender os limites do e-commerce. Sem uma troca de valor, não ocorre comércio (LAUDON e TRAVER, 2016, p.50).

Para SCHNEIDER (2011), pode-se dizer que o comércio eletrônico se desenvolveu em três grandes ondas.

A primeira onda ocorreu no período entre 1995 e 2003. Ela ocorreu quando a internet começou a se desenvolver, portanto os atores envolvidos nos comércios utilizavam internet de baixa conexão, o que dificultava a dinâmica desse mercado. Esse foi um fenômeno que aconteceu predominantemente nos Estados Unidos, assim, a maioria das páginas em que o comércio eletrônico acontecia estavam em inglês.

A principal característica dessa primeira onda é observada nos meios de financiamentos dos negócios online, já que tudo que envolvia a internet era algo muito novo. “Em uma explosão prolongada de otimismo, o que muitos mais tarde descreveram como exuberância irracional, os investidores temiam que pudessem perder a oportunidade de ganhar dinheiro da vida.” (SCHNEIDER, 2011, p.9). Por conta disso, investimentos foram feitos de forma desenfreada.

Estima-se que no período entre 1997 e 2000 foram investidos US\$ 100 bilhões, com a abertura de mais de 12 mil negócios digitais. Ao fim de 2000, 5 mil desses empreendimentos haviam sido encerrados ou vendidos. Mesmo com a mídia cobrindo o fracasso das empresas *dot.com* (como eram chamados esses negócios digitais), no período de 2000 a 2003 US\$ 200 bilhões foram investidos. Esses investimentos foram feitos de forma mais organizada e mais inteligente, fazendo com que o mercado digital pudesse se desenvolver de uma melhor forma (SCHNEIDER, 2011).

A segunda onda ocorreu no período entre 2004 e 2009. O principal fator que fez com que essa segunda onda acontecesse foi o desenvolvimento da internet, que teve uma melhoria considerável por conta da banda larga. Além da velocidade aumentar com essa tecnologia, o acesso à internet se tornou mais barato, fazendo com que mais casas tivessem um plano de internet.

Por conta disso, o que se viu foi uma globalização dos negócios digitais. O que antes era um fenômeno quase que restrito aos Estados Unidos, com a segunda onda mais países entraram no mercado, o que fez com que fosse fácil achar um *e-commerce* em diversos idiomas.

A forma de publicidade e de relacionamento com cliente também enfrentou mudanças. Na primeira onda as publicidades eram simples e vistas como principal fonte de renda dessas empresas. Com uma queda nas receitas ao fim desse período, as empresas começaram a estudar formas mais inteligentes e estruturadas de fazer publicidade online. Assim, foram pensadas melhores abordagens e mais eficientes, que estivessem de acordo com o negócio e a estratégia da empresa. Já em relação ao relacionamento com o cliente, na primeira onda ele era feito através de *e-mails* desestruturados, enquanto na segunda viu-se uma estratégia de *e-mails* customizados para o tipo de cliente que estava sendo contatado.

Um aspecto negativo da segunda onda foi o crescimento da pirataria digital. A indústria fonográfica não conseguiu se adaptar muito bem a esse novo modelo de consumo. Por conta disso, não havia produtos digitais que atendessem o público, o que fez com que as pessoas começassem a fazer *downloads* ilegais para conseguir ouvir uma música ou assistir a um filme.

A terceira onda é a que estamos vivendo atualmente e teve início em 2010. Ela surgiu por conta do aparecimento dos *smartphones* e *tablets*, que mudaram a forma de acesso à internet e, consequentemente, de como os consumidores fazem suas compras. Essa onda é marcada principalmente pela forma como os negócios têm se promovido.

Graças à utilização das mídias sociais como *Facebook* e *Instagram*, as pessoas têm passado mais tempo na internet, o que aumenta a sua exposição às propagandas e promoções. Com isso, muitos negócios digitais conseguiram adaptar sua forma de conversar com o público e suas vendas prosperaram.

Através de todas essas ondas, o *e-commerce* conseguiu se desenvolver e se capilarizar em diversos países. De acordo com o site Statista, em 2019 as vendas online de varejo global chegaram a US \$3.535 bilhões e há expectativas de que esse volume cresça em 85% até 2023.

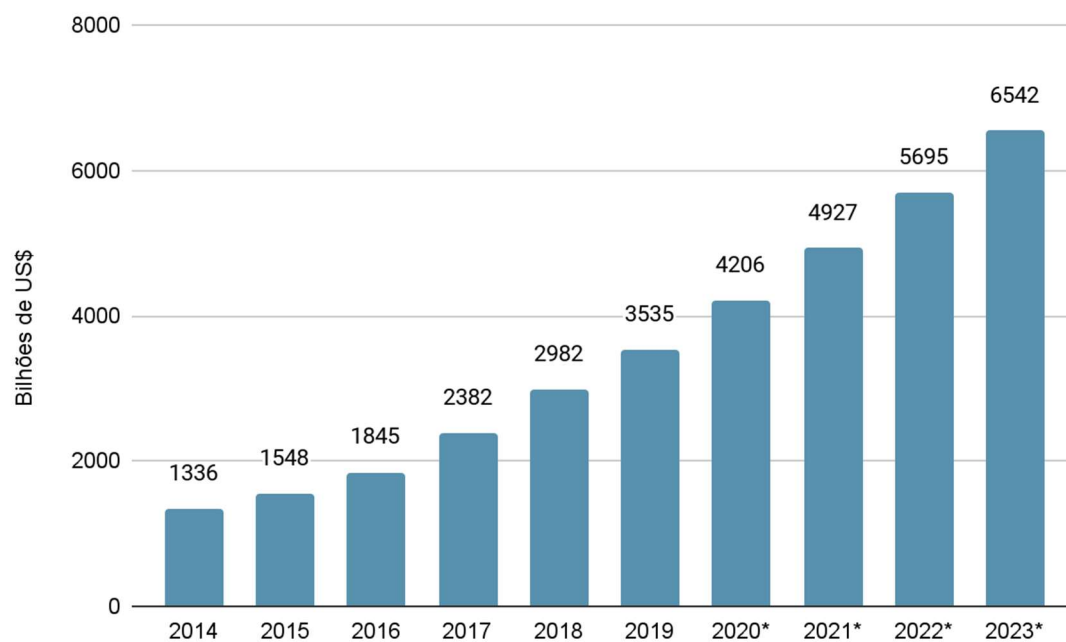


Figura 03: Faturamento do varejo no *e-commerce* global.
Fonte: Adaptado de STATISTA (2020, p.2).

O Brasil também segue a tendência mundial de crescimento do *e-commerce*. Em 2020, graças ao impulsionamento que o mercado sofreu graças à pandemia, o negócio movimentou no Brasil cerca de R\$ 87,4 bilhões, um crescimento de cerca de 41%. Desde 2011, as vendas em volume monetário mais que quadruplicaram, conforme mostra o gráfico a seguir.

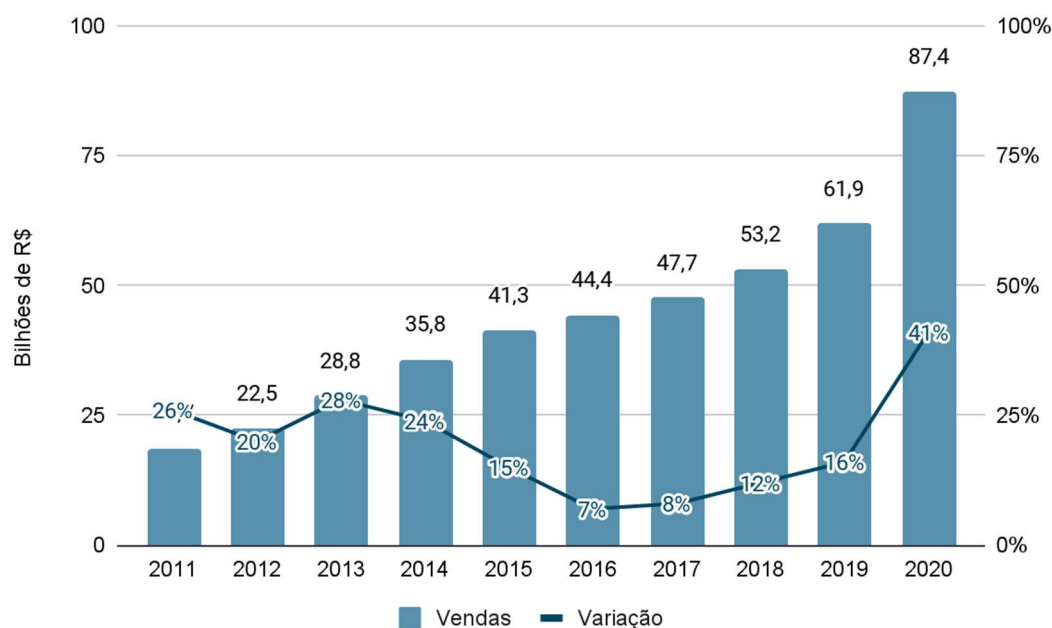


Figura 04: Faturamento do varejo no *e-commerce* no Brasil.
Fonte: Adaptado de EBIT (2021, p.11).

Esse crescimento nas vendas em reais se dá por conta do aumento do número de pedidos, já que o *ticket* médio das compras se manteve praticamente estável dentro do mesmo período. Isso mostra que o *e-commerce* vem se tornando cada vez mais importante para o varejo nacional em termos de atingimento de público.

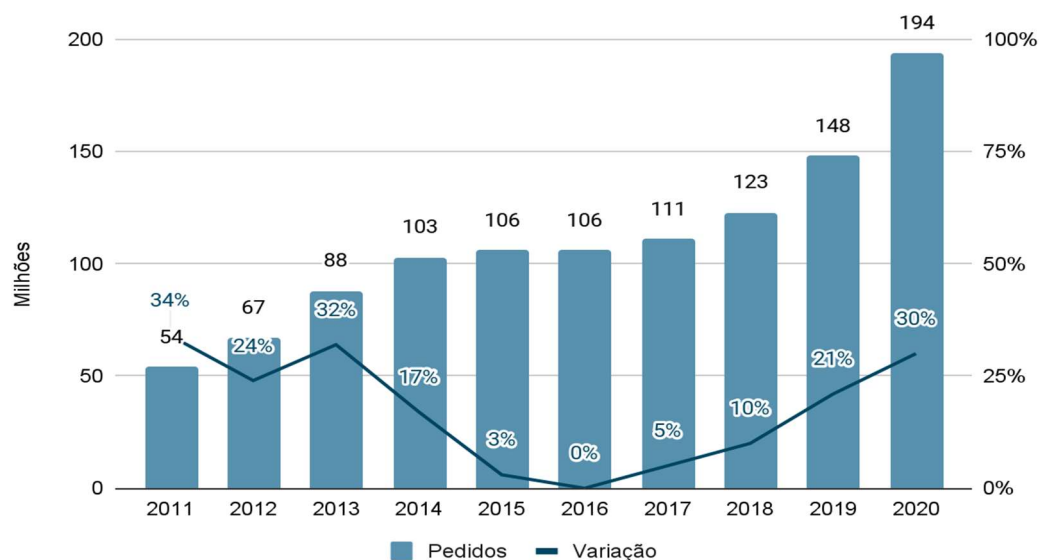


Figura 05: Número de pedidos do *e-commerce* no Brasil.
Fonte: Adaptado de EBIT (2021, p.14).

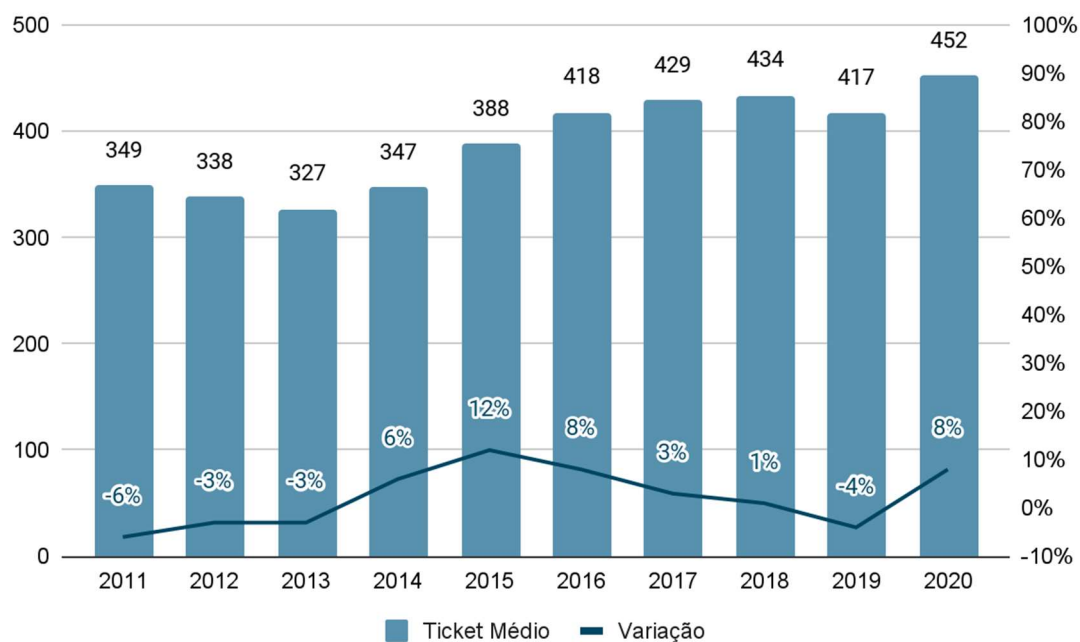


Figura 06: Evolução do *ticket* médio do *e-commerce* no Brasil.
 Fonte: Adaptado de EBIT (2021, p.14).

2.1.2. Tipos

Ao longo de seu desenvolvimento e crescimento, o *e-commerce* foi ganhando diversas características que possibilitam a sua diferenciação utilizando diversos fatores. Podemos classificá-los pelo canal utilizado para a venda, pelo volume de vendas, pelo alcance (local ou global), entre outros critérios.

Entretanto, o mais comum é que se distinga os diferentes tipos de *e-commerce* pela natureza da relação de mercado - quem está vendendo para quem (LAUDON e TRAVER, 2016). Assim, os tipos mais comuns de *e-commerce* serão listados a seguir.

2.1.2.1. *Business-to-Consumer* (B2C)

Este é o tipo de *e-commerce* mais discutido e mais conhecido e é caracterizado pelos agentes envolvidos, que são empresas que tentam vender para consumidores individuais. Esse comércio inclui compras a varejo de produtos, serviços de viagem ou conteúdo e produtos online (LAUDON e TRAVER, 2016).

No Brasil, há um grande crescimento de consumidores no comércio eletrônico. Fazendo uma comparação entre os números de 2013 e 2020, percebe-se um crescimento de 154%, com destaque para o alto crescimento em 2020, impulsionado pela pandemia de COVID-19, conforme gráfico a seguir:

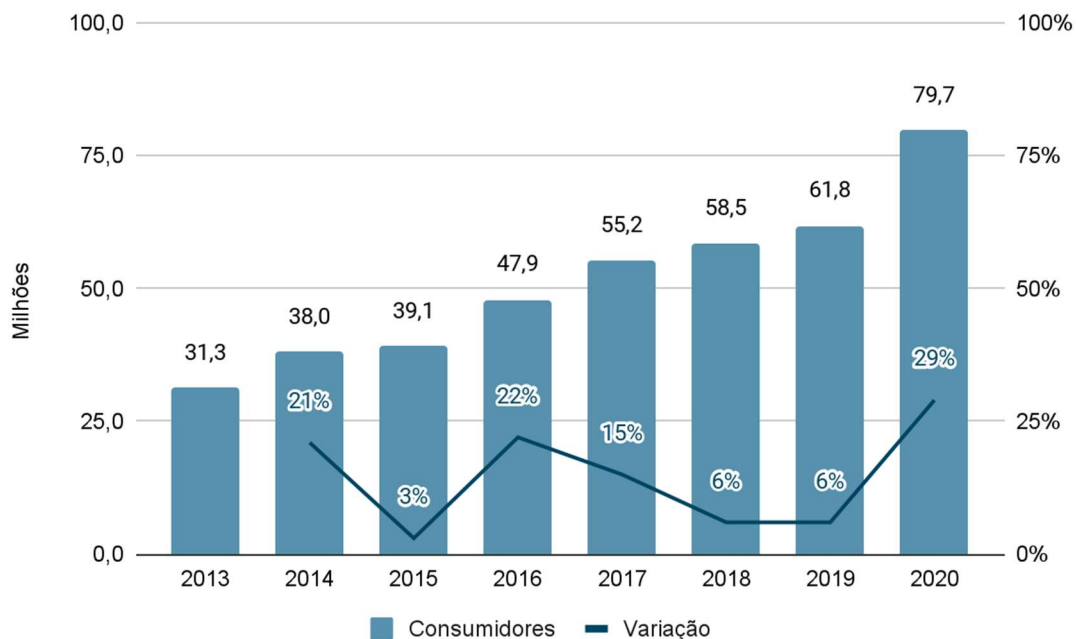


Figura 07: Número de consumidores do *e-commerce* B2C no Brasil.
 Fonte: Adaptado de EBIT (2021, p.13)

O crescimento de uma empresa B2C na internet está muito ligada a sites de buscas que oferecem uma plataforma de anúncios no qual a empresa pode pagar para ter seus anúncios destacados no topo do site de acordo com as palavras pesquisadas pelo consumidor.

Além disso, muitas empresas estão apostando no marketing de influência. Esse mecanismo se baseia na contratação de um digital influencer que tem milhares de seguidores em redes sociais como *Instagram* e *Tik Tok* no nicho de mercado que a empresa pretende atingir.

2.1.2.2. **Business-to-Business (B2B)**

O *Business-to-Business* é o modelo de negócio baseado em transações entre empresas, sem que o foco esteja no consumidor final dos produtos ou serviços oferecidos. Essa é a maior forma de comércio eletrônico, sendo o seu tamanho 10 vezes maior que o comércio B2C (LAUDON e TRAVER, 2016).

Para se ter uma ideia da diferença entre os dois tipos de modelos de negócios, em 2015 o comércio entre empresas movimentou cerca de 14,2 trilhões de euros, enquanto o B2C movimentou 1,96 trilhões de euros (LAUDON e TRAVER, 2016).

Para esse tipo de comércio, o cumprimento de prazos é extremamente importante já que em muitos casos um atraso pode estar diretamente ligado a uma perda monetária por parte do cliente. Um exemplo prático é o caso em que uma fábrica esteja esperando uma peça para substituição em uma máquina que está parada. Quanto mais a entrega demorar, maior será o prejuízo enfrentado por aquela empresa.

2.1.2.3. Consumer-to-Consumer (C2C)

O *Consumer-to-Consumer* é o tipo de comércio que é feito entre pessoas que não são uma empresa - também por isso, muitas vezes é chamado de *Person-to-Person* (P2P). O comércio C2C existe há muito tempo, bem antes do advento da internet. Bazares e a seção de classificados nos jornais são considerados formas de comércio C2C (MÄKELÄINEN, 2006).

Apesar de possuir muitos benefícios, como a não necessidade de atores intermediários na cadeia de valor, existem muitos desafios a serem enfrentados por esse tipo de comércio. O primeiro deles é a forma de conectar a pessoa que está vendendo com a que está realizando a compra, uma vez que não existem muitos mecanismos para um vendedor comum oferecer visibilidade (MÄKELÄINEN, 2006).

Quando conectados, o próximo desafio é a confiança entre vendedor e comprador, já que é difícil garantir que o produto da pessoa que está vendendo é exatamente o descrito e que o cliente é um bom pagador. Por fim, existe o desafio de transação monetária, já que uma empresa consegue oferecer uma gama de tipos de pagamentos que uma pessoa comum não consegue (MÄKELÄINEN, 2006).

Nos últimos anos, a tecnologia vem conseguindo suprir a maioria desses desafios. Redes sociais como o *Facebook* criaram um *marketplace* no qual as pessoas podem oferecer seus produtos a outros usuários da rede, além do crescimento de sites como OLX. Além disso, no que diz respeito a pagamentos, o surgimento de plataformas como PicPay e AME têm ajudado os vendedores a aceitar outras formas de pagamento, que há alguns anos seria impensável.

2.2. E-commerce Cross-Border

Um novo fenômeno do comércio eletrônico é o *cross-border*. Antes de partir para uma discussão mais aprofundada, é preciso que se compreenda o que é esse negócio, a sua evolução, qual o tamanho do mercado e quem são os principais *players* atuantes.

2.2.1. Definição

O termo *cross-border* possui como tradução para o português a palavra transfronteiriço, ou seja, aquilo que ultrapassa fronteiras. Neste trabalho, assumir-se-á o significado de fronteira de acordo com o 3º verbete do Dicionário Houaiss, que consiste em “o marco, a raia, a linha divisória entre duas áreas, regiões, estados, países, etc.”, onde a área em questão são países distintos. O termo *e-commerce cross-border*, conseqüentemente, refere-se à realização de transações comerciais por meios eletrônicos junto a uma entidade de outro país.

MA *et al* (2018) apresentam uma definição ainda mais completa a respeito deste tipo de comércio, que é:

O *E-commerce Cross-Border* consiste em atividades comerciais internacionais executadas por entidades pertencentes a territórios alfandegários distintos, cujas transações são concluídas e o pagamento processado através de plataformas de comércio eletrônico, e os bens entregues através dos sistemas logísticos internacionais (MA *et al*, 2018, p. 64).

Neste trabalho, então, assumir-se-á o *e-commerce cross-border*, ou comércio eletrônico transfronteiriço, a partir da definição anterior. Como previamente mencionado no item 1.5, abordar-se-ão apenas as transações do tipo B2C. Deste modo, pode-se considerar como sinônimo do comércio eletrônico transfronteiriço o varejo eletrônico transfronteiriço (do inglês *cross-border e-retailing*) (RAJAVEL, 2015).

2.2.2. Evolução

O comércio eletrônico transfronteiriço surge ao final do século XX, a partir da fundação de empresas que hoje são grandes *players* do mercado mundial, como a Amazon (1994), o eBay (1995), a Tencent (1998) e o AliBaba (1999) (LI *et al* (2018); VILASENOR, 2020)

Desde então, o volume de transações vem se expandindo, possibilitado pelos grandes avanços em áreas chaves para o seu sucesso, como os meios de pagamentos digitais, as legislações tributárias, os sistemas logísticos internacionais e o acesso à internet (DING *et al*, 2017)

A constante diminuição da complexidade operacional exigida para este tipo de comércio vem permitindo que cada vez mais empresas ofereçam este serviço. O fortalecimento de *marketplaces* globais, como a Amazon, com uma rede de logística própria a serviço dos comerciantes de sua plataforma, é um exemplo desta simplificação operacional.

O comércio eletrônico transfronteiriço apresenta crescimento significativo desde o início da década de 2010, influenciado, principalmente, pelo maior acesso à internet proporcionado pela disseminação dos *smartphones* com acesso remoto à internet, através das tecnologias Wi-Fi, 3G e 4G (DING *et al*, 2017). Houve, então, uma maior democratização do acesso à internet ao redor do mundo, o que permitiu o crescimento do comércio eletrônico, o transfronteiriço inclusive, nos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, como o Brasil (PAYPERS, 2019).

A emancipação e fortalecimento de novas tecnologias, como o 5G, aliado a uma penetração ainda maior de dispositivos eletrônicos, tende a contribuir para a continuidade desta tendência de crescimento.

2.2.3. Mercado

Atualmente, o *e-commerce cross-border* representa cerca de 20% do comércio eletrônico global (ACCENTURE, 2019). A taxa de crescimento para o mercado no período nos últimos anos, superior a 25% ao ano, é rara para a maioria dos mercados varejistas tradicionais, sendo, inclusive, duas vezes superior à do *e-commerce* tradicional (DHL, 2016. ACCENTURE, 2019).

No Brasil, a participação do varejo eletrônico transfronteiriço se assemelha à média global, tendo o seu faturamento correspondido a 21% do faturamento do total do *e-commerce* B2C no Brasil no ano de 2020 (EBIT, 2021).

Projeções de 2016 estimavam que, em 2020, o mercado do *e-commerce cross-border* B2C chegaria próximo a barreira 1 Trilhão de dólares, como indica a figura a seguir (Figura 08). (ALIRESEARCH, 2016).

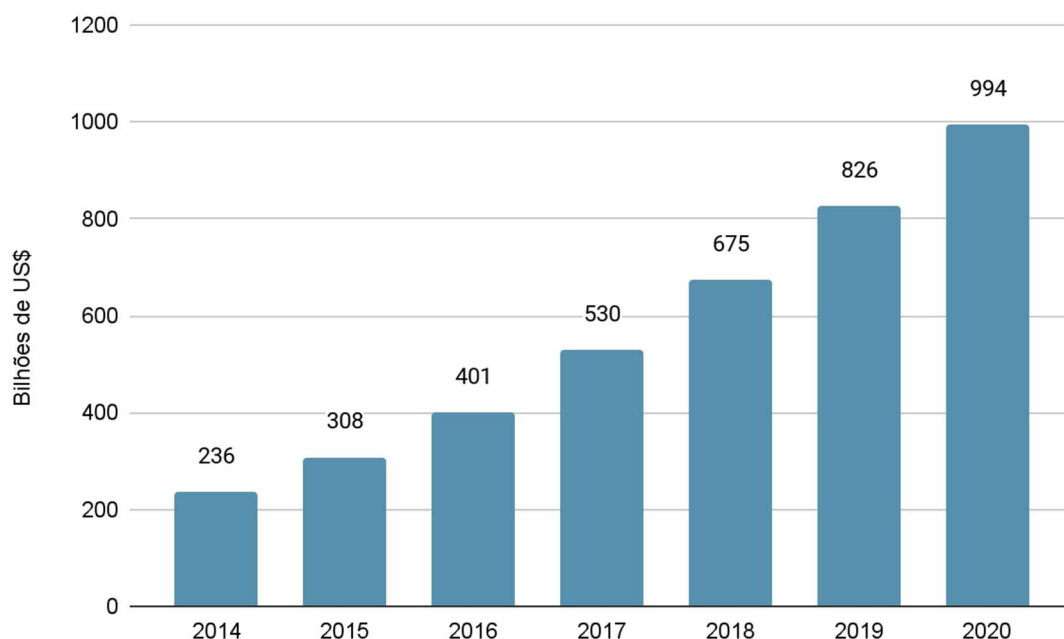


Figura 08: Mercado estimado de *e-commerce cross-border* (B2C).

Fonte: Adaptado de ALIRESEARCH (2016, p.2)

Assumindo como verídica a estimativa atual de participação da fatia *cross-border* no varejo eletrônico, de 20% (ACCENTURE, 2019), e o volume financeiro transacionado no *e-commerce* em 2020, de US\$ 4,28 Tri (EMARKETER, 2020), temos que o volume financeiro *cross-border* foi, aproximadamente, de US\$ 858 Bi, um valor inferior à estimativa apresentada, porém ainda significativo.

Diversos são os motivos que levam os consumidores a buscarem adquirir produtos de outros países. Cada país, porém, tem suas particularidades, ditadas tanto pelos padrões de consumo da sua população quanto pelas características do seu mercado interno. Na figura a seguir (Figura 09), são apresentadas as principais motivações para compra em sites estrangeiros.

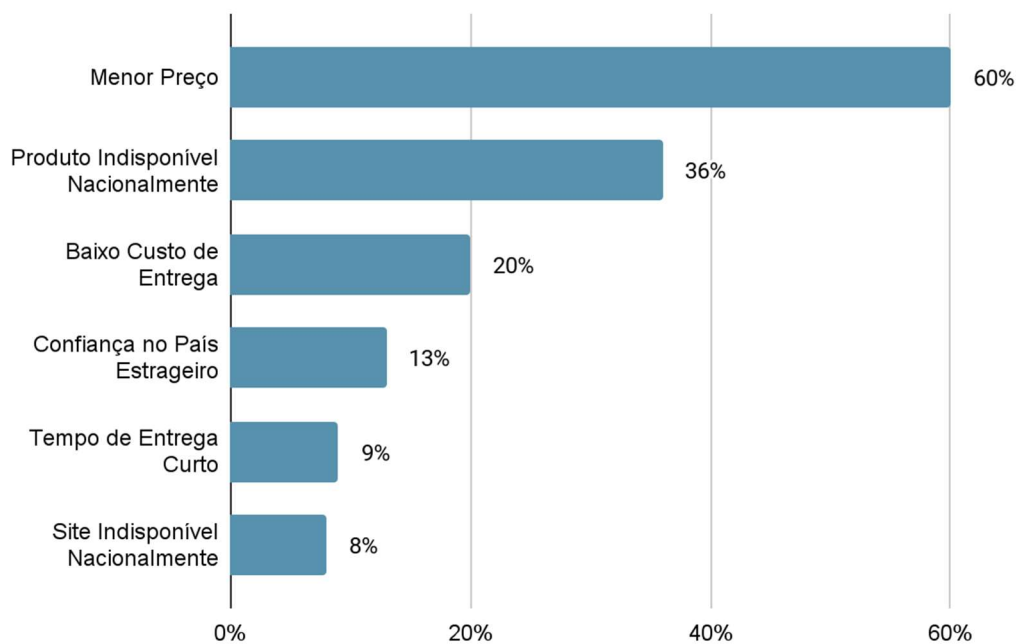


Figura 09: Motivação para a última compra *cross-border* no mundo.
Fonte: Adaptado de IPC (2019, p.9).

A nível global, destacam-se o menor preço e a indisponibilidade do produto em solo nacional como os principais fatores que levam os consumidores a buscarem produtos junto a lojas de outros países.

A “Pesquisa *Cross-Border*”, apresentada no “Relatório Neotrust - 3ª Edição”, de 2020, mostra o alinhamento das razões dadas pelos consumidores brasileiros com as duas principais motivações mencionadas na pesquisa do IPC, como pode ser verificado pela figura a seguir (Figura 10).

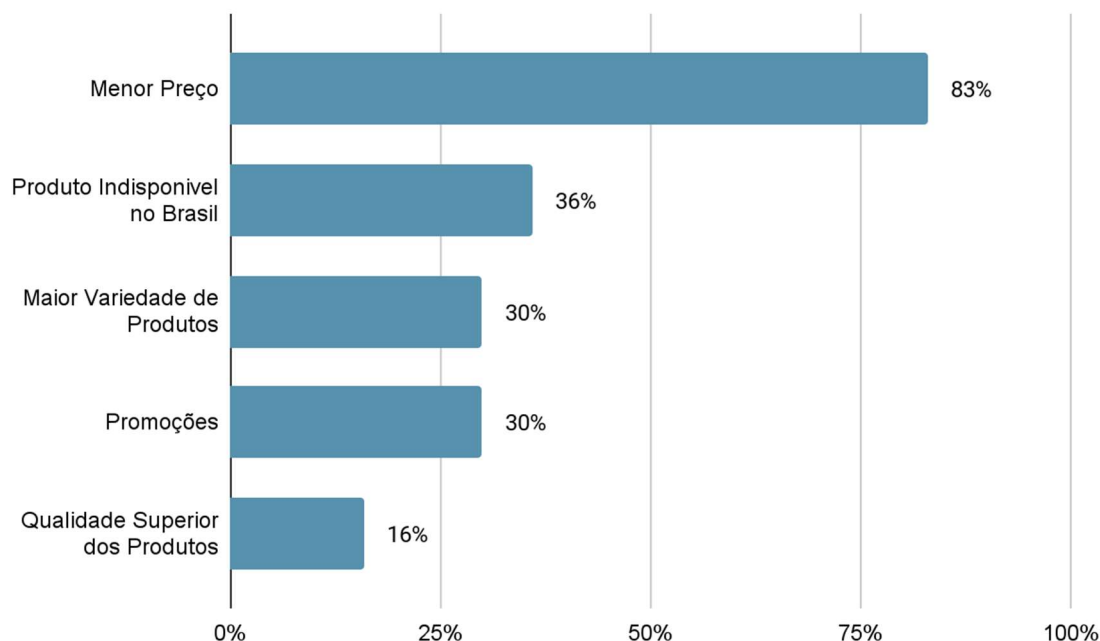


Figura 10: Motivação para compras em sites internacionais no Brasil.

Fonte: Adaptado de NEOTRUST (2020, p.19).

Percebe-se que, para os consumidores brasileiros, o preço possui uma influência ainda maior para a escolha de uma compra *cross-border*, sendo a razão apontada por mais de 80% dos entrevistados.

2.2.3.1. Principais *players*

De acordo com o relatório "*Global Cross-Border B2C E-Commerce 2020*" da empresa yStats, Amazon, AliExpress, eBay e Wish são as empresas que dominam o mercado do varejo eletrônico transfronteiriço. Estes resultados estão em comunhão com os mencionados no relatório "*Cross-Border E-commerce Shopper Survey 2020*", da International Post Corporation (IPC), no qual as quatro empresas foram as mais mencionadas quando perguntado aos entrevistados qual tinha sido a empresa com a qual havia realizado sua última compra transfronteiriça, e cujos resultados podem ser vistos na sequência (Figura 11).

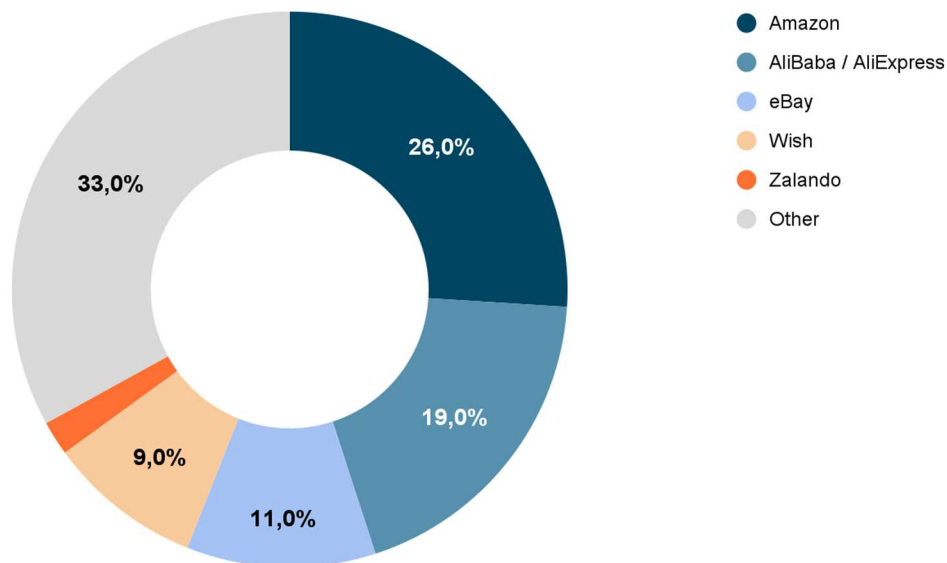


Figura 11: Empresa de última compra *cross-border* no mundo.
Fonte: Adaptado de IPC (2020, p.13).

Dentre as quatro mencionadas, apenas a Wish não consta entre os grandes *players* do comércio eletrônico mundial (OBERLO, 2021). A AliExpress, ressalta-se, faz parte do grupo AliBaba, que também possui outras grandes marcas, como a homônima Alibaba, que atua no mercado B2B, e a Taobao.

O “Relatório Neotrust - 3ª Edição”, de 2020, aponta o AliExpress como o site internacional mais procurado para compras por brasileiros, seguido do Wish e da Amazon. As porcentagens estão apresentadas na sequência (Figura 12).

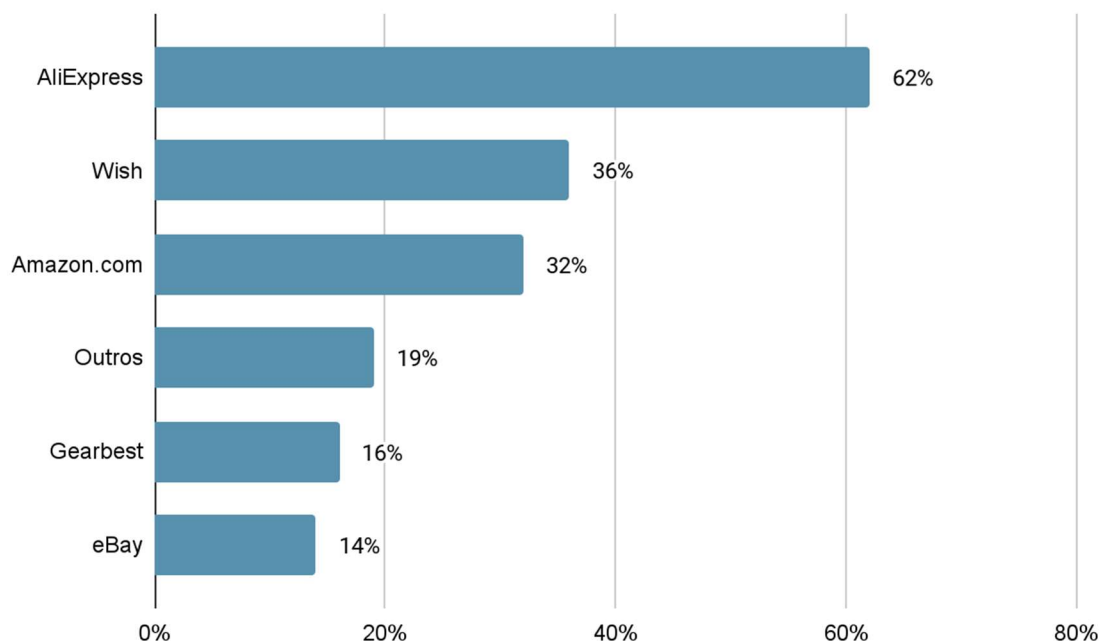


Figura 12: Sites internacionais mais procurados para compras no Brasil.
Fonte: Adaptado de NEOTRUST (2020, p.22).

Tais resultados se mostram de acordo com pesquisa realizada pela Ebit | Nielsen em 2018, em parceria com a consultoria Elo, onde a AliExpress é a empresa estrangeira de varejo eletrônico com maior atuação no Brasil, seguido da própria Wish, da Amazon, e do eBay (FURQUIM, 2019).

2.2.3.2. Principais Categorias

Em um panorama global, as categorias de compras mais populares junto ao *e-commerce cross-border* são semelhantes àsquelas do *e-commerce* tradicional. Apesar de ser utilizada uma classificação diferente por pesquisa, é possível perceber que itens de moda, como roupas, sapatos e acessórios são os itens mais buscados, seguidos de itens eletrônicos de pequeno e médio porte. Destaca-se, porém, a maior representatividade de itens de brinquedos e diversão dentre as compras transfronteiriças do que a média global. As Figuras 13 e 14 apresentam a representatividade de cada uma delas a partir de pesquisas amostrais com consumidores.

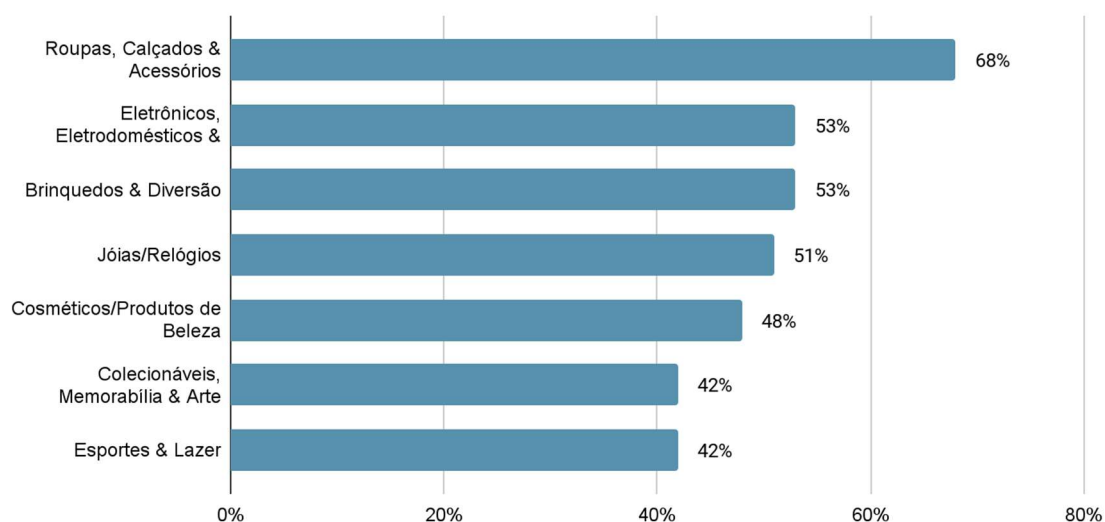


Figura 13: Principais categorias do *e-commerce cross-border* no mundo.
 Fonte: Adaptado de STATISTA (2019, p.14).

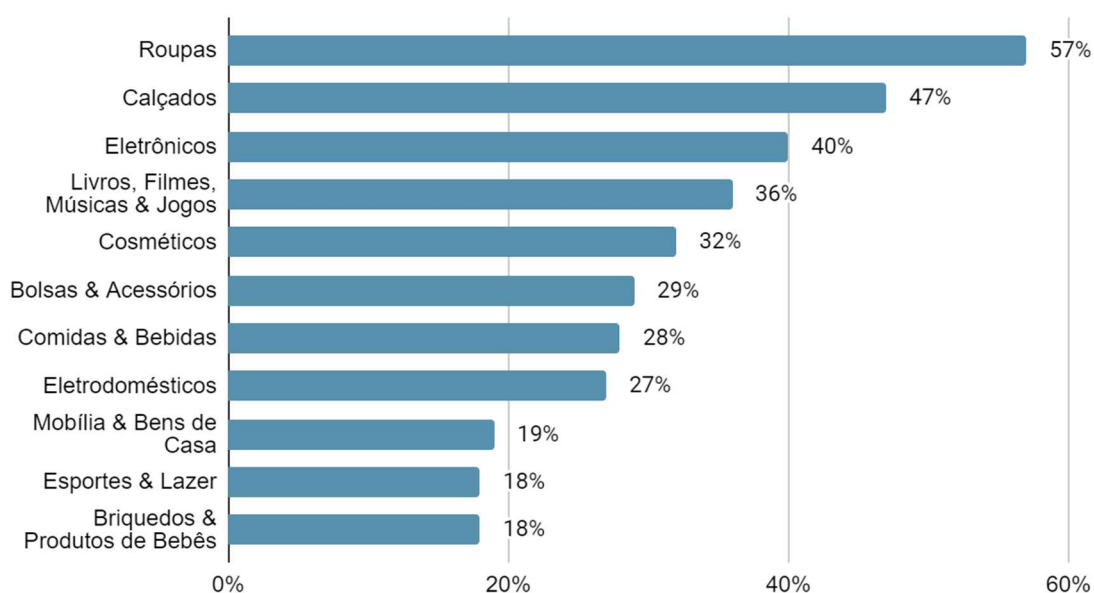


Figura 14: Principais categorias do *e-commerce* no mundo.
 Fonte: Adaptado de STATISTA (2020, p.27).

No Brasil, quase não há diferenças entre as categorias de preferência dos consumidores com relação à preferência internacional, seja para compras domésticas ou internacionais. Itens eletrônicos são a preferência nacional para ambas as situações, ao invés dos itens relacionados a moda, como, por exemplo, roupas e acessórios, que vêm na sequência. As Figuras 15 e 16 mostram o cenário em questão.

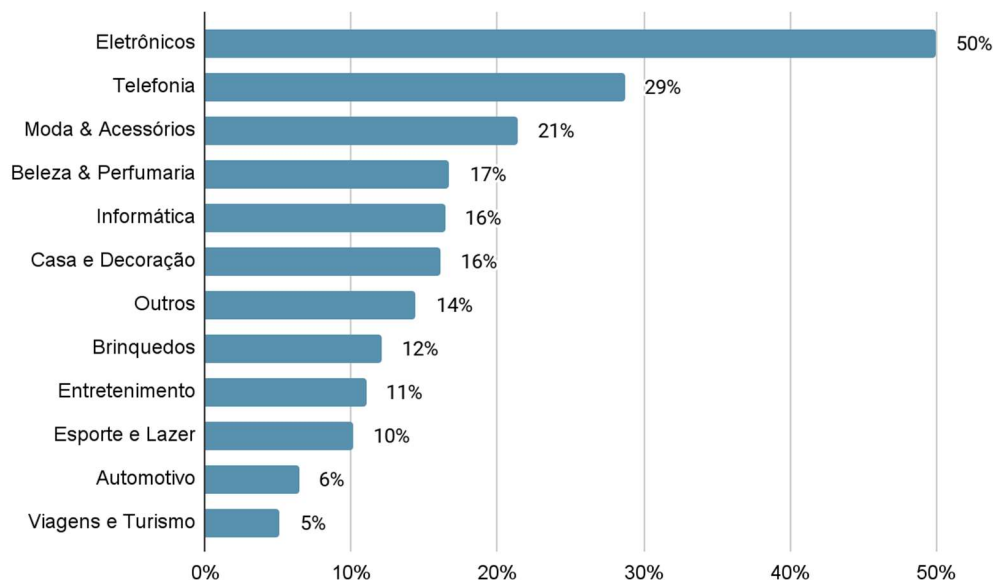


Figura 15: Principais categorias do *e-commerce cross-border* no Brasil.
Fonte: Adaptado de NEOTRUST (2020, p.21).

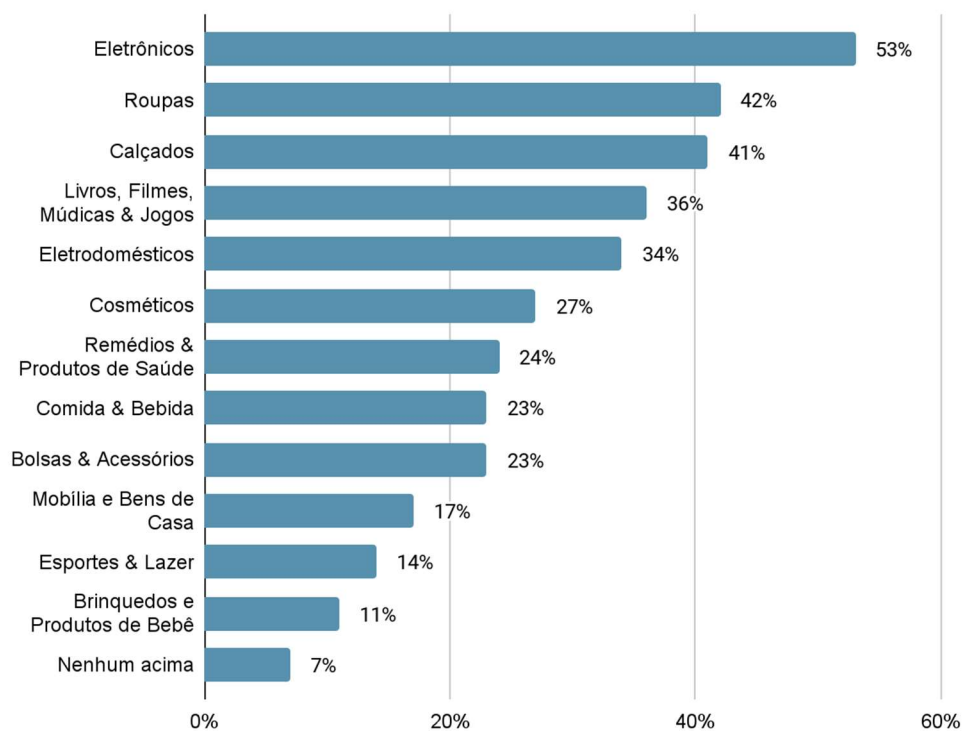


Figura 16: Principais categorias do *e-commerce* no Brasil.
Fonte: STATISTA (2021a). Disponível em: <https://www.statista.com/forecasts/822819/online-purchases-by-category-in-brazil>. Acesso em: 12/06/2021

3. Principais Barreiras e Desafios de uma Operação de *E-commerce Cross-Border*

A implementação de uma operação de *e-commerce cross-border* possui diversas barreiras e dificuldades envolvidas. DING *et al* (2017) identificaram, a partir de uma revisão da literatura do assunto, as 6 principais barreiras envolvidas neste processo, que são: Cultura e Consumidor, Logística, Marketing, Pagamentos, Leis e Regulamentações e Produtos.

Nesta seção, cada item anterior será descrito, detalhado e contextualizado.

3.1. Cultura e Consumidor

Em uma transação transfronteiriça temos que, obrigatoriamente, o comprador não se encontra no mesmo país do vendedor. A cultura de consumo e o perfil dos consumidores variam de acordo com o seu país de origem, desta maneira, para que uma operação seja bem-sucedida em outro país, é necessário que se adapte às especificidades locais.

A principal diferença entre países é o idioma, o que pode ser uma grande barreira de entrada, caso a população do país não tenha familiaridade com outro idioma, como o inglês (DING *et al*, 2017; GOMEZ-HERRERA *et al*, 2013). Deste modo, possuir sites e descrições de produtos no idioma local facilita as operações de vendas (DHL, 2016).

A disponibilização de preços em moeda local também tende a ser um facilitador das transações (KAWA e ZDRENKA, 2016; DHL, 2016), à medida que muitos consumidores não possuem conhecimento do valor convertido da moeda estrangeira na sua moeda local.

Outro exemplo de diferença significativa está nos meios de pagamento de preferência dos consumidores. No Brasil, por exemplo, o Boleto Bancário, um meio de pagamento exclusivo do país, é frequentemente utilizado para compras eletrônicas (IMRG, 2018). Além disso, é comum que os pagamentos em crédito sejam parcelados entre vários meses (IMRG, 2018; ADYEN, 2020). O PIX, meio de pagamento recentemente lançado, é outro exemplo de meio de pagamento local que deve ganhar maior significância nas transações online brasileiras no futuro (VILVERT, 2020). Um maior detalhamento a respeito do tema poderá ser visto a seguir, no item 3.4.

As opções de entrega desejadas pelos consumidores também variam a depender da cultura local. No Japão, por exemplo, lojas de conveniência possuem participação significativa no comércio eletrônico local, seja como meio de coleta e retorno de encomendas, ou como pontos de pagamento (IMRG, 2021)

A demanda por retorno de encomendas também varia de país a país. Enquanto em países ter um sistema de retorno eficiente é um pré-requisito para uma operação bem-sucedida, em outros países não é uma questão que os consumidores levam em conta ao fazer uma aquisição (IMRG, 2018).

Tempo de entrega esperado, categorias de produtos, entre outros, são outros pontos que variam de acordo com a cultura de consumo local e as expectativas dos consumidores. Assim, vários são os fatores que devem ser compreendidos e adaptados caso se deseje promover uma operação de comércio eletrônico em território estrangeiro.

3.2. Logística

A logística é a principal barreira para a viabilização do comércio eletrônico transfronteiriço (DING *et al*, 2017). A entrega é o principal fator de preocupação dos consumidores ao fazerem compras em fornecedores internacionais. São diversas exigências dos clientes ao adquirir produtos digitalmente, tais quais recebê-los em um pequeno espaço de tempo, sem defeitos, ter a possibilidade de devolvê-los em caso de defeito, ter a visibilidade e acompanhamento sobre a trajetória da mercadoria, entre outros, tudo isto sem que precisem pagar uma taxa de entrega elevada (STATISTA, 2019, ACCENTURE, 2019).

O fluxo logístico de uma transação *cross-border* pode ser visto na figura a seguir (Figura 17). Percebe-se que há diversas etapas presentes, que podem ser agrupadas em dois grupos: exportação e importação. O fluxo é muito semelhante a uma transação comercial de importação/exportação tradicional, a diferença entre ambas se encontra no fato de que a primeira possui características de uma compra B2C, enquanto a segunda segue os padrões B2B.



Figura 17: Fluxo transação de exportação/importação tradicional
Fonte: Adaptado de DING (2018, p.2).

Na figura a seguir (Figura 18), é possível ver como funcionam os fluxos físicos e de informação envolvidos em uma transação *cross-border*.

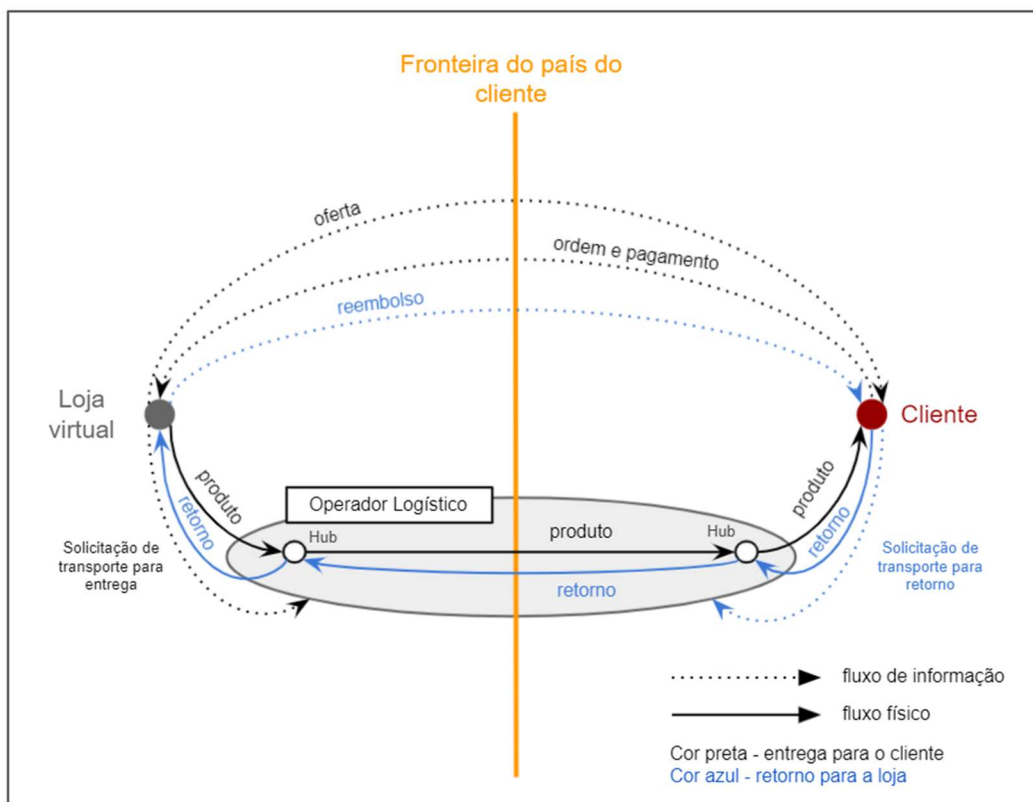


Figura 18: Fluxos de uma transação de *ecommerce cross-border*.
 Fonte: Adaptado de KAWA e ZDRENKA (2016, p.68).

De modo geral, temos que o fluxo logístico começa com a compra realizada pelo consumidor no site, o que dispara uma solicitação pelo produto. Este produto, em sequência, deverá sair do armazém do vendedor para um operador logístico, que deverá carregar o produto até ao posto alfandegário do país de origem. Após ser liberada a carga deve ser movimentada pelo operador até o outro país, onde também passará pela alfândega. Ao ser liberada no país de destino, a carga então segue para o consumidor (KAWA e ZDRENKA, 2016).

O fluxo de materiais descrito anteriormente pode ser realizado tanto por agentes próprios, quanto por contratados, ou mesmo por ambos. Adicionalmente, durante as etapas de transporte, pode haver postos intermediários para transferência e armazenamento dos itens, a depender da operação em questão.

Além dos desafios envolvidos nas etapas previamente ilustradas, a existência de uma infraestrutura logística nos países envolvidos nas transações é um fator essencial para o sucesso desta modalidade de comércio. Muitos países, entretanto, ainda possuem uma infraestrutura logística básica (ferrovias, portos, aeroportos e estradas) subdesenvolvida, o que se torna um grande empecilho para a expansão do comércio eletrônico transfronteiriço global (DING *et al*, 2017).

Houve um avanço significativo nesta situação nos últimos anos. Um exemplo de iniciativa importante para a melhoria da infraestrutura de países em desenvolvimento é a “*Belt and Road*”, ou Nova Rota da Seda, promovida pela China, principal *player* deste tipo de comércio, que objetiva melhorar o comércio entre Ásia, Europa e África a partir do financiamento de obras de infraestrutura ao redor do mundo (XUE *et al*, 2016; KUO e KOMMENDA, 2018)

A alta complexidade e elevados custos envolvidos tendem a inviabilizar a participação de pequenas e médias empresas no comércio eletrônico transfronteiriço. Pequenas e médias empresas não possuem demanda o suficiente para negociar preços atrativos com os agentes econômicos envolvidos, de modo a obter a economia de escala que viabilize taxas de entregas competitivas (KAWA e ZDRENKA, 2016). O comércio, então, tende ficar restrito às grandes empresas.

A participação de pequenas e médias empresas neste mercado, porém, vem crescendo ao longo dos anos. Isto é possível pela ação de grandes *players* do *e-commerce* mundial, como Amazon e AliBaba, que fornecem a essas empresas, além dos seus *marketplaces*, suas cadeias logísticas, deixando-as com a tarefa exclusiva de promover o produto (LI *et al*, 2018; AMAZON, 2021; MEGA BONUS, 2019).

A Amazon Global Logistics é um exemplo de iniciativa que permite aos vendedores da Amazon, em alguns países, como os EUA, a China e membros da UE, utilizarem da sua infraestrutura logística para comercializar seus produtos em outros países através dos seus diversos *marketplaces* espalhados pelo mundo (AMAZON, 2021; PRODUCTSUP, 2020), reduzindo significativamente as barreiras para a entrada neste tipo de comércio.

3.3. Marketing

Ao dar-se início a uma operação de comércio eletrônico no exterior é necessário informar o público-alvo sobre a sua existência, de modo a conquistar os consumidores.

Marcas já conhecidas no país devem focar em promover a existência da sua operação no local, enquanto aquelas desconhecidas precisam investir em criação de reconhecimento de marca no local (*brand-awareness*), o que tende a ser custoso e demorado.

Para pequenas e médias empresas, que não possuem capital para este tipo de investimento, uma maneira de diminuir os investimentos associados a marketing consiste na utilização de *marketplaces* locais como ambiente de comercialização dos produtos. Além de poder contribuir para redução os desafios logísticos, como

mencionado no item 3.2, utilizar-se do grande tráfego que estes sites possuem localmente possibilita o alcance a um público maior e de maneira mais rápida, e diminui as inseguranças dos consumidores atreladas à uma compra transfronteiriça *online* (DHL, 2016).

3.4. Pagamentos

O tópico de pagamento é muito importante quando falamos de qualquer serviço prestado, uma vez que é através desse processo que as empresas conseguem ser remuneradas pelo trabalho realizado. Por conta de sua criticidade, é vital que esse processo seja bem estruturado para que não haja falhas e nem se perca mercado por causa disso.

No comércio eletrônico transfronteiriço o meio de pagamento pode ser identificado como um grande desafio para os varejistas que desejam vender seus produtos em outros países. Para fazer a compra online ser mais atrativa para o mercado-alvo, os varejistas devem estar familiarizados com as preferências de pagamento locais (DING *et al*, 2017).

Um exemplo da importância dos meios de pagamento pode ser visto no Brasil. De uma forma geral, os meios de pagamento mais utilizados são cartão de crédito nacional (48%), cartão de crédito internacional (21%), boleto bancário (24%) e outros tipos de pagamentos somam 7% (ALLPAGO, 2015).

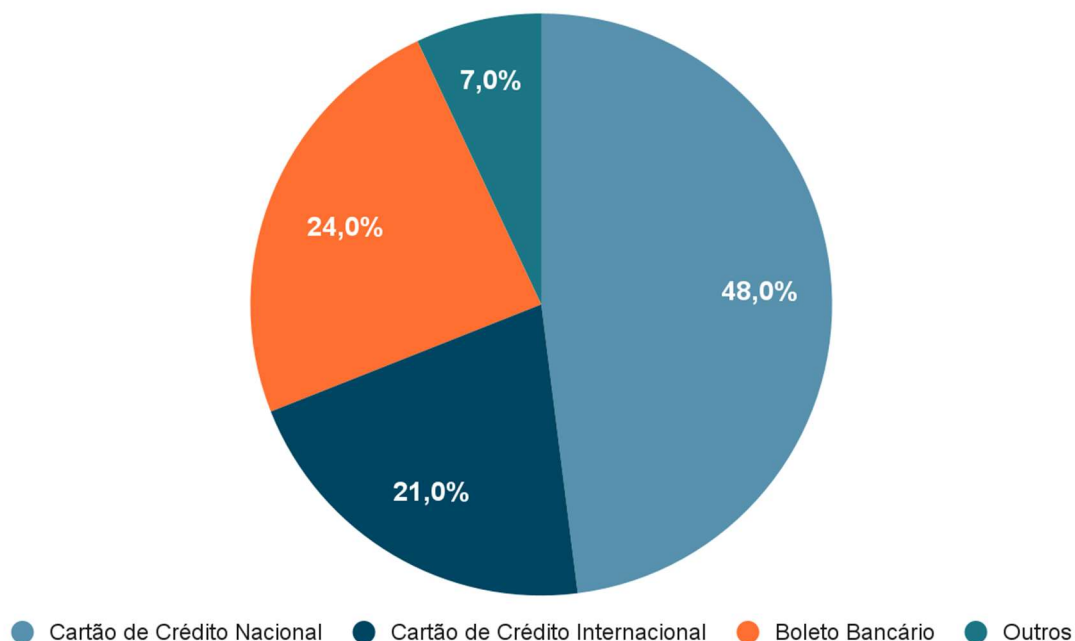


Figura 19: Principais meios de pagamento do *e-commerce* no Brasil.
Fonte: Adaptado de ALLPAGO (2015, p.1).

Apesar de não terem sido encontradas fontes mais recentes, nada indica que houve uma alteração significativa nesta distribuição (ADYEN, 2020). Percebe-se que para um comércio entre dois países, no qual muitas vezes deve ser utilizado um cartão de crédito internacional, o Brasil já tem uma barreira de entrada para quase 50% da população, que não possuem acesso a um. Além disso, para ter acesso a opção de parcelamento, a grande maioria das transações B2C são feitas utilizando o cartão de crédito.

É importante destacar o surgimento do PIX, que é um “meio de pagamento criado pelo Banco Central em que os recursos são transferidos entre contas em poucos segundos, a qualquer hora ou dia” (BANCO CENTRAL, 2021). Por conta de sua característica instantânea, o PIX surge como um modelo importante no mercado de pagamentos, podendo substituir o boleto bancário no curto e médio prazo no território nacional.

Uma outra dificuldade em termos de pagamento está relacionada ao câmbio e à moeda na qual a compra foi efetuada. Por muitas vezes, é inviável utilizar a moeda local para a transação, o que força a empresa a utilizar o dólar como moeda padrão. Por conta dos complexos sistemas de conversão e flutuações da taxa de câmbio a venda pode acabar sendo inibitiva (DING *et al*, 2017).

Isso acontece porque uma vez que os custos para o consumidor podem aumentar consideravelmente, principalmente em mercados com moedas mais desvalorizadas e voláteis frente ao dólar ou que tenham algum tipo de instabilidade política.

O último risco relacionado à pagamentos está na questão da segurança, tanto para o comerciante quanto para o consumidor. Olhando para o ponto de vista do empresário, dada a complexidade e incerteza do comércio transfronteiriço, o risco de fraudes por estorno é grande para o comerciante, principalmente as pequenas e médias empresas (PME), que possuem menos recursos financeiros (GUO *et al*, 2017).

Existem algumas discussões acerca de mecanismos que possam mitigar o risco de fraude para o comerciante. Uma sugestão dada é a de incluir mecanismos de *feedback*, para que o comerciante possa avaliar o consumidor que fez a compra com ele. Algo semelhante acontece com o AirBnb, por exemplo, no qual tanto o hóspede pode avaliar o locador do imóvel, mas o caminho inverso também acontece. Isso faz com que ambos os lados tenham uma pontuação e o risco se torne menos para ambos os lados. Outra solução para esse problema é a de incluir um mecanismo de assinatura online ou até mesmo utilizar a biometria quando a compra for realizada por meio de um *smartphone* (GUO *et al*, 2017).

Para a perspectiva do consumidor, um possível problema que pode surgir é o uso indevido de seus dados de pagamento bem como a divulgação de dados pessoais (DING *et al*, 2017). A questão de dados é uma questão recente do mundo digital e alguns países estão utilizando mecanismos legais para impedir vazamentos de dados sensíveis da população. Um exemplo é o Brasil, que aprovou a Lei Geral de Proteção de Dados em 2018 que diz que “toda pessoa natural tem assegurada a titularidade de seus dados pessoais e garantidos os direitos fundamentais de liberdade, de intimidade e de privacidade, nos termos desta Lei” (BRASIL, 2018).

3.5. Leis e Regulamentações

Leis e regulamentações estão ligadas a um agente que é importante para qualquer tipo de negócio em qualquer lugar do mundo: o governo. É ele e suas agências reguladoras que determinam os diversos procedimentos que cada operação comercial deve seguir para que ela possa ser legal.

Um exemplo recente da importância da atuação de um órgão no governo para comercialização de um produto aconteceu no dia 17 de janeiro de 2021. A ANVISA aprovou as vacinas contra o coronavírus que cumpriam os requisitos de segurança e eficácia estipulados pela agência (FERNANDES e KAORU, 2021).

Assim como no caso explicitado acima, as leis e regulamentações entre os países têm o poder de limitar a capacidade de trabalho dos comércios transfronteiriços (DING *et al*, 2017). Diretamente ou indiretamente, leis e políticas afetam a logística, pagamentos, desembaraço aduaneiro entre outras atividades do comércio transfronteiriço (LI *et al*, 2018). Um exemplo é a política de troca e devolução, que é exclusiva para cada país e o vendedor precisa lidar com essas diferentes políticas.

No Brasil, o órgão regulamentador de tais políticas é o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON). Para isso, elaborou o chamado Código de Defesa do Consumidor (CDC) que dita as regras que os estabelecimentos comerciais devem seguir para a proteção dos direitos dos consumidores.

Para lojas online, o CDC define que o prazo para troca de mercadorias é de 30 dias após o recebimento do pedido, devendo este ser devolvido nas mesmas condições que foi entregue para o cliente, o que é semelhante ao estabelecido para empreendimentos físicos. Já para o caso de devoluções, existem divergências entre compras em lojas físicas e lojas online.

Para o caso de lojas físicas, a devolução de produtos não é prevista pelo CDC, apesar de ser algo recomendável para melhorar a experiência e satisfação do cliente. Para o caso de compras no ambiente online, o Código do Consumidor estabelece algumas regras que devem ser cumpridas. “O CDC prevê a obrigatoriedade de aceitação de devolução, se o cliente optar por devolver o produto dentro do prazo de 7 dias após o recebimento do produto no endereço do cliente, realizando o estorno do valor para o cliente” (LANGE, 2020). Um importante fator desse processo é que as lojas devem arcar com o custo da logística de devolução desse produto.

Já na União Europeia, a política de troca e devolução é ligeiramente diferente da brasileira. Para as lojas físicas, a política é igual, ou seja, o consumidor só tem direito de realizar a troca de um produto caso este esteja com defeito, não sendo as empresas obrigadas a trocar por motivos de arrependimento. Já para o caso de comércio online, a lei determina que o prazo para devolução do produto é de 14 dias a partir do recebimento do produto na residência do consumidor.

Assim, percebe-se que o lojista que decide comercializar produtos através do comércio transfronteiriço deve se atentar para as diferentes regras de trocas e devoluções para os países, para estar de acordo com o que cada país determina em prol do consumidor que está realizando a compra. Essa variedade de leis e procedimentos a serem cumpridos entre os países acaba sendo uma barreira para esse tipo de comercialização, uma vez que as organizações devem possuir uma estrutura muito robusta para não correrem o risco de serem judicializadas. Por conta disso, a coordenação institucional envolvendo leis, taxas e outros aspectos não deve ser feita apenas dentro de cada país, mas também em coordenação com as agências de diferentes países (LI *et al*, 2018).

Além disso, quando consumidores escolhem comprar no exterior, as taxas devem ser consideradas, tendo em conta o custo total. Altas tarifas, limites de tributação e imposto sobre circulação costumam reduzir as intenções de compras internacionais (DING *et al*, 2017). Isso acaba sendo um fator importante na decisão do consumidor de prosseguir ou não na compra daquele bem ou produto, pois o produto pode ficar em desvantagem frente ao mercado nacional.

Usando o caso brasileiro como exemplo, tem-se que se o produto importado for abaixo de US\$ 50,00 não há incidência de taxas e impostos. Utilizando a cotação de Abril de 2021 chega-se à conclusão que qualquer produto abaixo de R\$ 285,40 é isento de imposto. Para produtos que ultrapassam o limite estabelecido pela lei brasileira, há a incidência de algumas taxas.

O primeiro imposto a incidir sobre o produto é o Imposto por Importação (IPI). A alíquota desse imposto é de 60% em cima do valor da compra. O segundo imposto a ser cobrado é o Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS). Esse imposto varia de estado para estado, sendo possível observar na figura a seguir (Figura 20).

		DESTINO																												
O R I G E M		AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	GO	MA	MT	MS	MG	PA	PB	PR	PE	PI	RN	RS	RJ	RO	RR	SC	SP	SE	TO	IM	
		AC	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	AL	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	AM	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	AP	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	BA	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	CE	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	DF	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	ES	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	GO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	MA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	MT	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	MS	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	MG	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	18	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7	4	
	PA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	PB	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	PR	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	18	7	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7	4	
	PE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	PI	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	RN	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	4
	RS	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	18	12	7	7	12	12	7	7	4	
	RJ	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	20	7	7	12	12	7	7	4	
	RO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17,5	12	12	12	12	12	4	
	RR	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	4	
	SC	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	17	12	7	7	4	
	SP	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	12	18	7	7	4	
	SE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	4	
	TO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	4	
	IM	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Figura 20: Tabela de ICMS Interestadual.
Fonte: ADEJO (2020, s.p.).

Além da cobrança dos dois impostos expostos acima, existe ainda uma tarifa de desembaraço, que costuma ser de R\$ 15,00. É importante ressaltar que o limite para importações sem a atuação de um despachante aduaneiro especializado é de US\$ 3.000,00.

3.6. Produtos

Falar de produto é extremamente importante em qualquer tipo de transação comercial, afinal é por conta dele que elas existem. Em termos de comércio transfronteiriço, a falta de confiança com os vendedores é frequentemente citada como um dos desafios devido a produtos falsificados (DING *et al*, 2017).

A China é um país conhecido por suas imitações e falsificações de produtos, principalmente de marcas de luxo como Dior, Louis Vuitton, Chanel, entre outras. Um estudo da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico e do Escritório de Propriedade Intelectual da União Europeia concluiu que a China é o

principal país fabricante de produtos falsificados. Cerca de 80% dos produtos interceptados pelas autoridades alfandegárias eram de origem chinesa.

Apesar de ser uma possível barreira para vendas, Jack Ma, dono de uma das principais plataformas de comércio transfronteiriço, a Alibaba, disse em entrevista que “o problema é que os produtos falsificados de hoje em dia possuem melhor qualidade e melhor preço em relação aos produtos originais” (BBC, 2016). Além disso, ele completou dizendo que “não são os produtos falsos que destroem as grandes marcas, é o novo modelo de negócios”. Para se ter uma ideia do quão grave é a luta contra a falsificação dos produtos chineses, a Alibaba foi suspensa em maio de 2016 da Coalizão Internacional Antipirataria por conta de seus esforços insuficientes contra os vendedores de produtos falsos de suas plataformas.

Para ajudar a combater a indústria de produtos falsificados, o governo chinês instituiu uma lei em 2019 que estabelece uma multa de até dois milhões de yuans para empresas que venham a vender produtos falsificados em suas plataformas.

Além do medo de produtos falsificados, que é uma barreira contra o comércio transfronteiriço, há duas oportunidades grandes quando falamos das mercadorias vendidas entre países: preço competitivo e singularidade.

Uma razão pela qual consumidores realizam compras em sites estrangeiros é que o preço total da compra é menor que o preço no país de origem (HUANG e CHANG, 2017). Apesar de alguns autores dizerem que “preço não manda na internet, confiança sim” (GUO *et al*, 2017), o estudo dos autores Huang e Chang mostra que preço baixo é o maior motivador para compra de produtos online (HUANG e CHANG, 2017).

Além do preço, existe um fator importante que é a singularidade do produto. Muitas pessoas compram em sites estrangeiros porque elas não conseguem comprar o produto específico em seus próprios países. Alguns produtos possuem baixa disponibilidade ou não podem ser encontrados em um país, mas são facilmente encontrados em outros (HUANG e CHANG, 2017).

4. Estudo das Iniciativas

Um estudo será realizado junto a duas iniciativas da VTEX, lançadas em janeiro de 2021, que buscam permitir aos seus lojistas no Brasil venderem seus produtos em outros países, especificamente os Estados Unidos e os países que compõem a União Europeia.

Nesta seção, primeiramente, se fará uma descrição da empresa. Em seguida, serão descritas e analisadas cada uma das duas iniciativas da empresa. E, ao final, será realizada uma avaliação das chances de sucesso das mesmas de acordo com o que a literatura define como fatores chaves para o sucesso.

Para tal, além da leitura dos artigos sobre a ação divulgados pela própria VTEX, foram feitas entrevistas semiestruturadas com pessoas envolvidas na iniciativa, dentro da própria empresa e das empresas parceiras. São elas: João Teixeira, Vice-Presidente de Alianças Estratégicas da VTEX Brasil; Maurício Baum, Diretor de Produto para Pagamentos na VTEX; Ricardo Teixeira, sócio e membro do conselho da Tri-Star Express Services; e Daniel Cunha e Guilherme Andrada, sócios e fundadores da empresa Cross-Commerce. Os materiais utilizados para guiar cada uma das entrevistas estão disponíveis no item “7. Apêndices”, subitem A, deste trabalho.

4.1. A empresa

A VTEX é uma empresa multinacional brasileira de *software* para comércio, que atua no mercado através de um modelo de *Software as a Service (SaaS)*, de tradução literal *Software* como Serviço, onde seus clientes, para fazer usufruto da plataforma, pagam uma mensalidade de manutenção e uma porcentagem do valor de cada transação realizada dentro da plataforma. Os valores da mensalidade e a porcentagem a ser aplicada junto às transações variam de acordo com o plano selecionado pelo cliente.

A empresa foi fundada em 1999 por Geraldo Thomaz e Mariano Gomide de Faria, que hoje atuam, comitadamente, como CEOs da companhia. Hoje, a empresa é a maior plataforma de *e-commerce* de modelo *Software as a Service (SaaS)* da América Latina (SAMOR, 2020) e possui dentro de seu portfólio mais de 2500 lojas, espalhadas por 32 países, e hoje conta com mais de 1000 colaboradores, divididos em 18 escritórios e em 13 países distintos (VTEX, 2021a).

A VTEX, nestes mais de 20 anos de trajetórias, passou por diversas transformações até chegar à posição de destaque atual. Inicialmente, a empresa foi fundada com o intuito

de ser um *Customer Relationship Manager* (CRM) para o setor têxtil, de onde surgiu o nome VTEX, acrônimo das palavras vitrine e têxtil (VIRI, 2019).

Nos primeiros anos, a empresa enfrentou dificuldades de estabelecer-se no mercado, transformando-se constantemente para sobreviver. Em 2005, adquiriu seu primeiro cliente já como plataforma de *e-commerce SaaS* (VTEX, 2021a). Em 2008, ocorreu a grande mudança nos rumos da companhia, quando a mesma foi selecionada para desenvolver a plataforma de *e-commerce* do Walmart Brasil (VIRI, 2019). Desde então, a empresa vem crescendo ininterruptamente, através do aumento da base de clientes, fornecimento de novos produtos, expansão para novos mercados e a partir da fusão e aquisição de empresas.

A expansão para outros países teve início em 2012, com a abertura de operações na Argentina. (ECOMMERCE BRASIL, 2013). Em seguida, a entrada em novos mercados continuou por outros países da América Latina, como Chile, Colômbia e México. Já com uma posição forte na América do Sul, a empresa iniciou sua expansão para países da Europa e dos Estados Unidos, com a abertura de escritórios em Londres (Reino Unido), Barcelona (Espanha), Milão (Itália), Bucarest (Romênia) e Miami (Estados Unidos). Em 2020, outro escritório foi aberto nos Estados Unidos, agora em Nova Iorque. E, no início de 2021, houve a expansão para o continente asiático, com a abertura de um escritório em Singapura. Atualmente, os países que contam com escritórios da empresa são Brasil, Argentina, Chile, México, Peru, Estados Unidos, Colômbia, Reino Unido, Itália, Romênia, Espanha e Singapura (VTEX, 2021a). Há, porém, colaboradores atuando remotamente em outros países onde não há escritórios.

Fusões e aquisições também fazem parte da estratégia da VTEX para crescer, seja através de aumento da base de clientes, seja pela incorporação de capital intelectual e novas tecnologias. Algumas destas fusões e aquisições se destacam, como a da WX7, uma plataforma de *e-commerce* de São Paulo, SP, em 2011 (KIRCH, 2011); da Loja Integrada e da Nixus, plataformas de *e-commerce* focada em PMEs, em 2013 (KIRCH, 2013); da Primordia, plataforma de *e-commerce* especializada no setor de moda, em 2014 (LAM, 2014); da Xtech Commerce, outra plataforma de *e-commerce* focado em PMEs, em 2017 (HAUPT, 2017); da UniteU, plataforma de *e-commerce* nos Estados Unidos, em 2019 (BRIGATTO, 2019); da CiaShop, plataforma de *e-commerce* sediada em Curitiba, PR, também em 2019 (ECOMMERCE BRASIL, 2019); da Dlieve, plataforma de gestão de entregas e coletas, e Biggy, empresa de pesquisa baseada em inteligência artificial (IA), em 2020 (BRIGATTO, 2020); e, por último, e a da Workarea,

plataforma de *e-commerce* de código aberto sediada em Filadélfia, PA, EUA, em 2021 (CRETS, 2021).

O crescimento previamente descrito foi acompanhado de rodadas de investimento e financiamento. A primeira ocorreu em 2012, quando o conglomerado sul-africano Naspers adquiriu 27,7% de participação na empresa, por US\$ 7 Mi (MANZONI JR, 2019). Em 2015, tal participação passou para o fundo de investimento Riverwood, que adquiriu a participação da Nasper (E-COMMERCE BRASIL, 2012). Em 2019, o fundo Softbank, a Gávea Investimentos e a Costellation Asset Management, aportaram US\$ 140 Mi na empresa, em uma nova rodada de investimento (MANZONI JR, 2019). No final de 2020, ocorreu a última rodada de investimentos na empresa, no valor de US\$ 225 Mi, e contou com a participação dos já acionistas Softbank e Constellation, e de dois novos investidores: Tiger Global Management e Lone Pine Capital (SAMOR, 2020). A partir deste momento, a empresa se tornou um “unicórnio”, apelido dado às empresas de tecnologia de capital privado cujo valor de mercado supera a marca de US\$1 Bi (SOPRANA, 2020).

Em 25 de junho de 2021, foi protocolado pela empresa um pedido de *Initial Public Offering* (IPO) junto a *Security and Exchanges Comission* (SEC) dos Estados Unidos, o que deverá levar a empresa a abrir seu capital na *New York Stock Exchange* (NYSE) ainda no ano de 2021 (SAMOR, 2021).

4.2. Caso 1: Exportando para a Europa

A Europa é formada por 50 países, dentro os quais 30 países fazem parte do Espaço Econômico Europeu, área criada em 1994, a partir de acordos internacionais, a fim de garantir a livre circulação de bens, serviços, pessoas e de capitais (EUROPEAN PARLIAMENT, 2020).

O mercado de *e-commerce* da Europa, se agrupando todos os seus países, seria o terceiro maior do mundo, atrás dos Estados Unidos e da China (STATISTA, 2021b). Entretanto, a grande parte do mercado está concentrada em poucos países, como Reino Unido, Alemanha, França, Espanha, Itália e Holanda. Juntos, correspondem a mais 75% de todo o mercado de comércio eletrônico da região (STATISTA, 2021b).

O Reino Unido não faz parte do Espaço Econômico Europeu, porém todos os demais países citados, sim. Em comum, estes países também compartilham da mesma moeda, pois fazem parte da Zona do Euro.

A desvalorização do Real frente ao Euro, que vem sendo vista na última década (XE, 2021a), pode ser aproveitada por empresas brasileiras que queiram expandir sua receita através da atuação em novos mercados, pois os produtos nacionais tendem a ficar mais competitivos no mercado europeu. Há também grandes familiaridades culturais entre o Brasil e países da Europa, como Portugal, por ter sido o colonizador do Brasil, e outros de origem latina, como Espanha e Itália. Tais similaridades podem contribuir para uma adoção mais rápida de produtos provenientes do Brasil.

Ciente desta oportunidade, a VTEX desenvolveu estratégia para habilitar que seus clientes brasileiros consigam vender seus produtos na Europa. Segundo João Teixeira, líder da iniciativa dentro da empresa, a elaboração desta iniciativa foi construída com o intuito de permitir que lojistas VTEX do Brasil explorem um novo mercado que hoje ainda é “virgem” para empresas brasileiras, e que possui enorme potencial.

A habilitação desta operação está vinculada à atuação de duas empresas parceiras. A primeira, situada no Brasil, é uma empresa de *trading*, que atuará na facilitação do processo de exportação para a Europa. A segunda, e mais importante, é uma empresa de *e-fulfillment* europeia, situada em Lisboa, Portugal, e que ficará responsável por toda a logística em território europeu (TEIXEIRA, 2021a).

Esta empresa chama-se Cross-Commerce, e foi fundada em 2019, por Daniel Cunha e Guilherme Andrada. Segundo sua página no LinkedIn, a empresa atua como uma rede de comércio distribuída, que conecta, oferta, demanda e entrega, ajudando varejistas e marcas a aumentar suas vendas através da expansão do sortimento de produtos, da promoção de produtos em canais que performam (sic) e permitindo entregas rápidas e no prazo (LINKEDIN, 2021).

Apesar de a empresa estar descrita como de *e-fulfillment*, segundo João Teixeira, e os os fundadores da empresa, Daniel Cunha e Guilherme Andrada, sua atuação será como uma empresa de *Full Commerce* ou *Full Services*, conceito utilizado para designar empresas que são contratadas por outras para ficarem responsáveis por suas operações de *e-commerce* (E-COMMERCE BRASIL, 2015), à medida que a empresa contratante não possui o conhecimento, e/ou a estrutura, e/ou a mão-de-obra para realizar esta operação, ou simplesmente acredita que terceirizando conseguirá um custo operacional inferior e/ou fornecer um melhor serviço .

Deste modo, através da parceria, a empresa brasileira não precisará abrir uma filial na Europa. Isto porque as vendas serão realizadas pela própria Cross-Commerce, que

receberá os produtos através da empresa brasileira por uma transação no formato de consignação (TEIXEIRA, 2021a).

O processo de habilitação da empresa para se tornar vendedor no mercado europeu pode ser descrito em três etapas, a serem feitas em sequência, que são:

- I. Preparação da Loja virtual
- II. Internacionalização dos Produtos
- III. Administração das Operações

A etapa I, Preparação da Loja Virtual, consiste na criação do ambiente virtual que será responsável pela comercialização dos produtos da empresa em solo europeu. Para tal, deverá ser solicitado pelo cliente junto a VTEX um novo ambiente virtual na plataforma. Tais ambientes, possuem um custo fixo mensal para manutenção. Além disso, uma taxa, cujo valor máximo e base é 2,5%, é cobrada sobre o valor de cada transação feita no ambiente.

O desenvolvimento do ambiente poderá ser feito tanto por uma agência credenciada na VTEX de escolha do cliente, ou pela própria Cross-Commerce, e sua posterior administração ficará completamente à cargo dela. Deste modo, ela ficará encarregada de traduzir o site para os principais idiomas do continente, como inglês, francês, alemão e espanhol, e deverá adaptar o catálogo de produtos para o mercado local (TEIXEIRA, 2021a).

A etapa II, Internacionalização dos Produtos (Figura 21), consiste no processo de exportação dos produtos para a Europa. A VTEX descreve esta etapa em quatro outras fases, que são:

1. Curadoria de Produtos
2. Preparação de Envio de Produtos
3. Envio dos Produtos para a Europa
4. Recebimento dos Produtos na Europa



Figura 21: Processo de internacionalização dos produtos para a Europa.
Fonte: TEIXEIRA (2021a, s.p.). Disponível em: <https://vtex.com/pt-br/blog/estrategia/cross-border-commerce-europa/>. Acesso em: 12/06/2021.

A Curadoria de Produtos, Fase 1, consiste na escolha do mix de produtos que serão exportados, ou seja, quais produtos, em qual quantidade e em quais grades. Tal escolha deverá ser feita pela empresa em conjunto com a parceira na Europa, a partir de uma análise prévia de competitividade. Nesta fase também serão definidas as condições comerciais para a venda consignada à Cross-Commerce (TEIXEIRA, 2021a).

De acordo com João Teixeira, a quantidade de produtos necessária para a montagem de um *e-commerce* estaria entre 1000 e 2000 peças, variando de acordo com o tipo de loja em questão. E, no próprio contrato de venda consignada, estarão definidos os critérios e periodicidade para que a Cross-Commerce realize os pagamentos dos produtos comercializados junto a empresa brasileira.

A segunda fase, Preparação do Envio dos Produtos, como o nome sugere, consiste nos processos prévios ao envio dos produtos. Nesta etapa ocorre a participação da empresa de *trading* parceira da VTEX. Ela ficará encarregada de assessorar a empresa a respeito dos trâmites burocráticos de exportação, será responsável pela gestão dos fluxos e repasses dos pagamentos das faturas para o lojista, e, por último, realizará todo o

trâmite de exportação. O lojista, assim, ficará responsável apenas pela emissão da nota fiscal em consignação, a lista de embalagem (*packing list*) e a etiquetagem (TEIXEIRA, 2021a).

A fase 3, Envio dos Produtos para a Europa, é aquela que engloba os processos logísticos de exportação. Estando a documentação fiscal e os produtos preparados, o lojista deverá enviá-los para o armazém da parceira de *trading*. No Armazém, a empresa irá consolidar a carga, preparar os documentos e contratar o frete aéreo para envio da mercadoria a Lisboa. Estima-se uma economia de 40% no valor do frete, à medida que serão consolidadas cargas de diversos lojistas. Tanto os custos de frete quanto da atuação da empresa de *trading* serão divididos entre o lojista e a Cross-Commerce (TEIXEIRA, 2021a).

A última fase, 4, Recebimento dos Produtos na Europa, é realizada inteiramente pela Cross-Commerce, que fará os desembaraços das mercadorias e as transportará para o seu armazém, na cidade de Lisboa, Portugal (TEIXEIRA, 2021a).

Terminada todas as fases da etapa II, chega-se à etapa III, que corresponde à administração das operações diárias da tenda virtual europeia. Esta administração, como previamente mencionado, será realizada inteiramente pelo *Full Commerce* europeu. Ficarà a cargo dele a manutenção do ambiente e o envio das mercadorias ao cliente final, assim como a realização de trocas, caso solicitadas, e todas as responsabilidades aduaneiras no continente europeu (TEIXEIRA, 2021a).

Tem-se que na iniciativa previamente descrita, o vendedor irá terceirizar praticamente todas as atribuições do processo de comercialização transfronteiriça. Sua atuação se resumirá a alinhar com o parceiro europeu os produtos a serem vendidos em consignação para ele, e fornecer os documentos e produtos para a empresa de *trading* quando necessário. Toda a administração das operações será feita por um terceiro, a Cross-Commerce. E os riscos da operação serão compartilhados entre ambos devido a estratégia de venda por consignação.

4.3. Caso 2: Exportando para os Estados Unidos.

Os Estados Unidos são a maior economia do mundo (IMF, 2020) e possuem o segundo maior mercado de comércio eletrônico do mundo (STATISTA, 2021b), que, em 2020, impulsionado pela pandemia de COVID-19, cresceu 44% de 2019 para 2020, e aumentou significativamente sua participação percentual do varejo do país, superando a marca de 20% (ALI, 2021).

Se comparado ao Brasil, os Estados Unidos aparecem como um mercado de *e-commerce* 20 vezes maior (STATISTA, 2021b). A constante desvalorização do Real frente ao Dólar Americano, vista na última década (XE, 2021b), contribui para o aumento deste distanciamento, além disso, permite que mercadorias brasileiras se tornem mais competitivas frente aos produtos dos americanos.

Sendo assim, empresas brasileiras com produtos originais que visem expandir suas receitas e atualmente esbarram na estagnação da economia brasileira podem ter nos Estados Unidos uma oportunidade de aumentar sua base de consumidores e, conseqüentemente, suas receitas.

Assim como no Caso 1 (Europa), também observando a oportunidade apresentada pelo mercado norte-americano, a VTEX elaborou uma dinâmica para possibilitar a seus vendedores comercializarem produtos nos Estados Unidos, através da atuação junto a parceiros. Os motivos apresentados por João Teixeira para a elaboração da estratégia para habilitar que lojistas VTEX comercializem seus produtos nos Estados Unidos, foi a mesma do Caso 1 (Europa), ou seja, permitir que estes explorem mercados até então não explorados pelas empresas de comércio eletrônico brasileiras.

Neste caso, apenas uma empresa será envolvida, sendo responsável pelo auxílio tanto nas questões alfandegárias quanto logísticas (TEIXEIRA, 2021b). Esta empresa é a Tri-Star, especificamente o seu braço de transporte logístico, a Tri-Star Express Services. A Tri-Star é uma empresa fundada em 1997, com sede em Campinas-SP, que atua no setor aéreo, prestando uma variada gama de serviços, seja tanto no Brasil quanto no exterior, em diversos aeroportos. Dentre estes serviços, estão assistência terrestre para companhias aéreas, manuseio e controle de cargas em diversas frentes de atuação, serviços de segurança para os espaços aeroportuários, realização de cursos e treinamentos para profissionais do setor, e por último o serviço de *courier*, ou entrega expressa de mercadorias, aquele que será utilizado pelos lojistas brasileiros (TRI-STAR, 2021).

Assim como no Caso 1 (Europa), também não é necessária a abertura de uma entidade legal no país, podendo a venda ser realizada diretamente pela própria entidade brasileira. Há, ainda, alguns incentivos para a exportação para os Estados Unidos, em especial. A partir de 2017, a modalidade de “entrega comercial expressa” para os Estados Unidos passou a ser contemplada pela legislação brasileira, seja para envio para consumidores finais ou revendedores. Além de as exportações não serem passíveis de tributação em território nacional, nos Estados Unidos, compras de *e-commerce* realizadas no exterior pela modalidade remessa expressa não são tributadas

caso o seu valor seja inferior a US\$ 800, um valor extremamente elevado para os padrões nacionais (TEIXEIRA, 2021b).

Assim, a desvalorização recente do Real e a existência de um enorme mercado consumidor potencial, já previamente mencionados, atrelados aos incentivos fiscais existentes neste tipo de transação, tornam a exportação para os Estados Unidos uma enorme oportunidade para empresas brasileiras aumentarem sua receita através do *e-commerce*.

A habilitação da venda para clientes estadunidenses passa pelas mesmas etapas previamente mencionadas no Caso 1 (Europa), que são:

- I. Preparação da Loja Virtual
- II. Internacionalização dos Produtos
- III. Administração das Operações

Há, entretanto, distinções entre como transcorrem as fases em cada um dos casos, por isso, a seguir, cada uma delas será descrita novamente, agora para a situação em questão.

A etapa I, Preparação da Loja Virtual, representa a criação do ambiente virtual na plataforma VTEX para venda nos Estados Unidos. É necessário um novo ambiente, pois a loja possuirá diferentes operadores do que o ambiente brasileiro. A solicitação deste ambiente deve ser feita junto a VTEX, e o desenvolvimento dele haverá de ser feito pela agência parceira do cliente, exatamente como o ambiente nacional fora criado. Caso desejado, o lojista pode contratar outros parceiros para adaptar seu catálogo e site para os padrões estadunidenses, de acordo com as melhores práticas do mercado em questão.

A etapa II, Internacionalização dos Produtos, ocorre após o cliente realizar uma compra no ambiente virtual, sendo uma etapa “puxada”, ou seja, que só ocorre caso uma venda ocorra previamente. Após o recebimento da ordem de compra, a empresa no Brasil deve emitir a nota fiscal e a fatura, em seguida, realizar o pagamento ao parceiro logístico para que realize o transporte da mercadoria. O mesmo, então, ficará responsável por recolher a mercadoria, transportá-la até o aeroporto, onde será desembarçada. A carga será transportada por uma companhia aérea para Miami, FL, onde o parceiro possui seu armazém operacional. Neste local, a mercadoria é nacionalizada, depois armazenada, para, em sequência, ser transportada para o consumidor final.

Segundo Ricardo Teixeira, da Tri-Star, todo o processo para busca e posterior envio da mercadoria é simples, necessitando o lojista apenas solicitar o recolhimento da mercadoria, realizar o pagamento do frete e preencher o conjunto de informações necessárias para exportação, que são poucas, simples e contam com o auxílio da Tri-Star para garantir que não haverá erros. Após o recolhimento da mercadoria, caberá ao mesmo apenas acompanhar a trajetória do produto através da plataforma disponibilizada pela Tri-Star.

A figura a seguir (Figura 22) ilustra as atividades da fase 2 descritas anteriormente. Porém, é importante ressaltar que a ordem dos números 7 e 8 parecem estar invertidas, pois não faz sentido o envio da mercadoria a partir do armazém nos Estados Unidos ocorrer após o recebimento do produto pelo cliente.

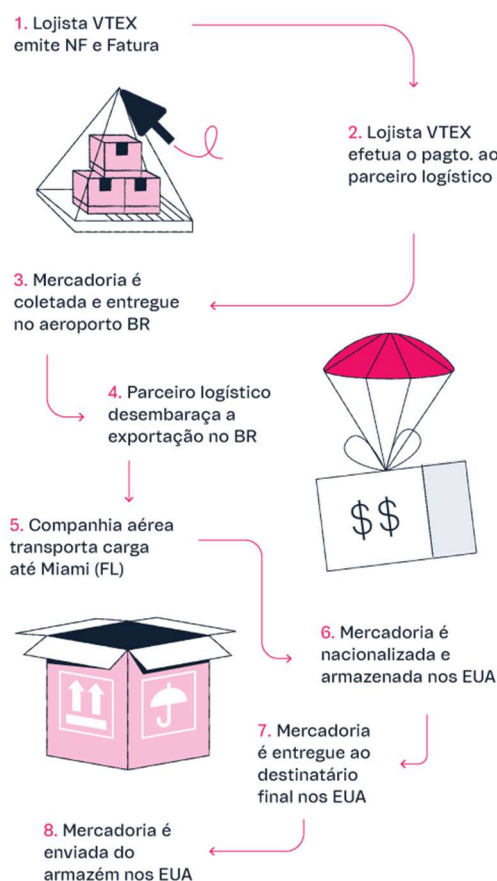


Figura 22: Processo de internacionalização de mercadoria para os EUA.

Fonte: TEIXEIRA (2021b, s.p.). Disponível em: <https://vtex.com/pt-br/blog/estrategia/cross-border-brasil-exportacao-para-os-estados-unidos/>. Acesso em: 12/06/2021.

A etapa III, Administração das Operações, resume-se, como o novo sugere, na administração das tarefas rotineiras que envolvem cuidar de um ambiente virtual. Neste caso, a responsabilidade de administração do site é do próprio lojista, assim como

realizado com o ambiente nacional. Ele, porém, pode contar com a ajuda de parceiros para realizar tarefas e processos que não possuam conhecimento e/ou mão-de-obra para tal.

Descritas as etapas, tem-se que o processo de exportação para os Estados Unidos é um processo relativamente simples, onde cabe ao lojista criar e administrar um novo *e-commerce*, dedicado ao mercado americano, e se utilizar do parceiro logístico VTEX para viabilizar a entrega da mercadoria ao cliente final nos Estados Unidos. Fora a baixa complexidade envolvida para viabilizar o comércio junto a clientes americanos, existem incentivos legais e mercadológicos para ver esta possibilidade com bastante atenção.

4.4. Análise das Iniciativas

No Capítulo 3, foram mencionados os principais desafios para o sucesso de uma operação de *e-commerce cross-border*. Em seguida, nos itens 4.2 e 4.3 foram descritas as iniciativas divulgadas pela VTEX para promover a venda de seus lojistas em duas regiões no exterior, Europa e Estados Unidos, respectivamente.

A seguir, então, será analisado como cada uma das iniciativas previamente mencionadas lidam com as questões apontadas.

4.4.1. Cultura e Consumidor

O primeiro ponto a ser discutido é a Cultura e o Consumidor dos países participantes da iniciativa. A seguir, será feita uma análise dos dois casos sob esta perspectiva.

4.4.1.1. Caso 1 (Europa):

A adaptação à cultura local começa a partir da criação de um novo ambiente na plataforma VTEX, que ficará responsável pela operação em território europeu. Neste novo ambiente, diferenciado do nacional, é possível que a empresa responsável pela sua administração o adapte às melhores práticas locais, de acordo com a experiência prévia que já possui, devido a já operar outras lojas no local.

Como mencionado na seção 3.1, a adaptação do site ao idioma local é um ponto importante que deve ser feito por um lojista para facilitar a realização de vendas no local. Esta questão se faz ainda mais presente na Europa, devido ao grande número de países e aos diversos idiomas falados no continente. Assim, a adaptação do idioma do site deve ser realizada para mais de uma língua, priorizando aquelas presentes nos países foco da operação. Na iniciativa apresentada pela VTEX, tal questão já é abordada, e

menção-se que o parceiro realizará a tradução do site para quatro idiomas, que são: português, o espanhol, o inglês e o francês.

Outro fator a ser levado em consideração é a aceitação de pagamentos em moedas locais. Na iniciativa em questão, é mencionado que as vendas serão realizadas em Euro, a moeda presente nas principais economias que compõem a União Europeia. A VTEX, cuja plataforma já opera em território europeu há alguns anos, possibilita que sejam vendidos produtos em Euro sem dificuldades. E, como a operação será realizada por uma empresa sediada em Portugal, do lado da empresa brasileira, não há nenhuma questão a ser enfrentada.

Na literatura analisada não fora mencionado especificamente a necessidade de adaptação das descrições dos produtos à cultura local, entretanto, este aspecto é abordado na proposta, com a empresa responsável pela operação na Europa ficando a cargo de adaptar a descrição dos produtos, no que diz respeito ao seu tamanho, principalmente, para os padrões dos países onde serão comercializados. Apesar da ausência de menção direta na literatura, esta medida vai em linha com a ideia de tornar a experiência de compra internacional o mais semelhante possível com a local (DHL, 2016).

Há, ainda, outro aspecto importantíssimo que precisa ser adaptado ao ambiente local segundo a literatura, como mencionado anteriormente no trabalho, que são os meios de pagamento. Entretanto, devido a sua relevância, haverá um subitem específico para ele.

No que se refere aos desafios de adaptação à cultura e ao consumidor apresentados no item 3.1 deste trabalho, temos que no Caso 1 (Europa) estes estão endereçados e são apresentadas medidas claras para contorná-los.

4.4.1.2. Caso 2 (Estados Unidos):

O enfrentamento das questões relacionadas à adaptação à cultura local e os hábitos de seus consumidores ocorre para a iniciativa de operação nos Estados Unidos de modo muito similar ao da Europa, como previamente descrito.

Também será criado um ambiente no sistema VTEX para quem busque operar nos Estados Unidos, que deverá ser elaborado em língua inglesa. A construção deste ambiente, por sua vez, será feita pela própria empresa e uma agência parceira.

É também mencionada a possibilidade de se acessar parceiros para que realizem a tradução do catálogo para o padrão do país, adaptando as descrições dos produtos e suas unidades de medida para aquilo que se é utilizado no local.

Por também já operar nos Estados Unidos, a VTEX já disponibiliza aos seus clientes a possibilidade de realizar transações em dólar, a moeda local. Apesar desta disponibilidade, não é mencionado no artigo qual será a moeda utilizada no site em questão. E, como mencionado no item 3.1, a venda de produtos em moeda local é um facilitador de transações *cross-border*.

De acordo com Maurício Baum, para que seja possível comercializar produtos em dólar nos Estados Unidos é necessário possuir uma empresa sediada no país ou contar com uma empresa parceira que fique responsável pelas suas transações bancárias no país estrangeiro. Este tipo de empresa é conhecido como *Merchant of Records* (MoR) e atuam justamente com o objetivo de simplificar operações comerciais internacionais, minimizando riscos e complexidades operacionais (CHRISTENSEN, 2021).

Um exemplo de empresa que realiza esse tipo de serviço é a EBANX. De acordo com o site da EBANX, ela “é uma empresa de processamento de pagamentos, sediada e regida pelas leis de Cingapura, com agente no Brasil sujeito à legislação brasileira, que provê meios de pagamentos locais para centenas de websites internacionais no mundo todo” (EBANX, 2021). Dessa forma, quando um cliente realiza uma compra ou contrata um serviço que utiliza a empresa como *MoR*, ele está autorizando que a empresa realize operações de câmbio para o usuário.

Na iniciativa em questão, não é mencionada a necessidade de abertura de entidade local, o que, segundo João Teixeira, é justamente o que estas iniciativas buscam evitar, pois buscam diminuir a burocracia frente às partes envolvidas. Também não é mencionada a necessidade de estabelecer uma parceria com um *MoR* para viabilizar as operações.

Questionado a respeito desta situação, João Teixeira nos descreveu que, por ainda não ter sido colocado em produção um projeto piloto, alguns pormenores da operação ainda não foram enfrentados. Ele nos confirmou, porém, que o faturamento deverá ocorrer em Real e o cliente não precisará firmar nenhuma parceria com uma *MoR*, muito menos abrir uma entidade legal no país. A ideia dele, a princípio, é criar um site com produtos em dólar, fixos, e, através dos serviços das empresas de pagamento parceiras, fazer esta conversão para que a empresa brasileira fature no Brasil o produto que será adquirido em dólares nos Estados Unidos.

A partir do que fora descrito por Mauricio Baum, tal estratégia não parece ser possível de ser realizada da maneira descrita por João. Apresentar os preços em dólares seria pertinente, mas não de maneira fixa, sendo necessária uma conversão para o Dólar dos produtos, cujo preço base estão em Real, dado que esta é a moeda de faturamento.

O tópico de meios de pagamento, devido à sua importância, será melhor abordado em seguida, em um subitem próprio.

E, apesar das dúvidas acerca da estratégia de apresentação dos preços em moeda local, tem-se que as principais questões que envolvem a adaptação à cultura local são mencionadas na iniciativa.

4.4.2. Logística

Como observado anteriormente, logística é um dos principais pontos de atenção numa operação *cross-border*. Neste tópico, serão analisados os aspectos logísticos de cada uma das iniciativas.

4.4.2.1. Caso 1 (Europa):

A logística para a operação de *e-commerce cross-border* no mercado europeu, como descrita no item 4.2, pode ser dividida em duas seções distintas. A primeira, bem detalhada no artigo divulgado pela VTEX, consiste no processo de exportação das mercadorias do Brasil até o armazém da empresa parceira em Lisboa, Portugal. A segunda, em menor detalhes, consiste no processo de entrega da mercadoria para o endereço de destino a partir do depósito em solo europeu.

Um aspecto crucial para o entendimento desta operação é compreender que o transporte dos produtos até Portugal ocorre antes do recebimento de um pedido no site da empresa para a Europa. A inserção dos itens a serem comercializados neste é feita após o seu recebimento. Em virtude desta situação, tem-se que a mercadoria já terá sido “nacionalizada” quando adquirida pelos clientes, o que significará que, para o comprador europeu, ele não estará adquirindo um produto importado de um país de fora do mercado europeu. Ele adquirirá um produto de origem brasileira, de uma loja brasileira que opera na Europa.

Assim, algumas barreiras logísticas do comércio eletrônico transfronteiriço serão diminuídas, como o tempo de entrega, que será muito menor do que se a mercadoria viesse diretamente do Brasil; o preço de frete, a ser aplicado direto ou indiretamente nos produtos, que tenderá a ser inferior, à medida que os percursos serão mais curtos, e o

transporte terá menos etapas e agentes envolvidos; e a operação para devolução de mercadorias, que torna-se mais simples e rápida, pois o tempo para retorno, assim como de entrega, será diminuído pelas distâncias menores.

Segundo João Teixeira, outro benefício da operação consiste na possibilidade de obtenção de uma economia de escala, em virtude de a Cross-Commerce atuar como operadora de mais de uma empresa na Europa, o que a faz ter um número de pedidos superior à operação de uma única lógica, permitindo maior poder de negociação junto às empresas envolvidas no processo logístico, principalmente as transportadoras, o que também tende a proporcionar menores custos com frete, seja direto ou indiretamente, ao consumidor final.

A operação em território europeu a partir de uma empresa parceira proporciona um dilema conceitual, com relação ao fato de estas transações eletrônicas poderem ou não serem consideradas transfronteiriças, de acordo com o que fora apresentado no item 2.2 deste trabalho. Isto porque os países que compõem o Espaço Econômico Europeu (EEE) possuem uma união aduaneira entre si, o que permite a livre circulação de bens entre as diversas nações (WOLFFENBÜTTEL, 2007). Deste modo, a mercadoria proveniente de outro país que faça parte do Espaço Económico Europeu pode ser assumida como proveniente do mesmo território alfandegário, pois transitará entre fronteiras sem restrições e taxações. Ao mesmo tempo, cada um dos países do Espaço Econômico Europeu possui sua própria alfândega, com regras particulares, apesar de compartilharem regras comuns aos membros do bloco. Neste trabalho, considerar-se-á o fato de cada país possuir sua própria alfândega como necessário para caracterizar transações entre os mesmos como transfronteiriças, estando em linha com os artigos da literatura selecionada que mencionam transações de comércio dentro da União Europeia, como em KAWA e ZDRENKA (2016) e GOMEZ-HERRERA *et al* (2013).

Deste modo, temos que a iniciativa em questão permite às empresas brasileiras venderem seus produtos para além de suas fronteiras, porém, a dinâmica de comércio transfronteiriço é a dinâmica existente entre os países europeus, e não entre o Brasil e a Europa. Além disso, compras realizadas em Portugal, país sede da operação, conceitualmente não podem ser consideradas compras *cross-border*.

O papel adotada pela empresa portuguesa, na iniciativa apresentada pela VTEX, se assimila ao que KAWA e ZDRENKA (2016) descrevem como um “*E-INTEGRATOR*”, de tradução literal “INTEGRADOR-E” ou “Integrador Eletrônico”, mas que neste trabalho será denominado “E-INTEGRADOR”, que consiste em uma empresa responsável por operacionalizar a atuação de PMEs simultaneamente em mercados estrangeiros, sendo

responsável tanto pela oferta dos produtos em sítios eletrônicos nos países do exterior, quanto pela logística de entrega e o atendimento ao cliente. A grande diferença, porém, é o fato de, na operação da VTEX, a mercadoria já estar em posse da empresa parceira devido a uma venda em consignação previamente realizada, enquanto o “E-INTEGRADOR”, como apresentado por KAWA e ZDRENKA (2016), ela só receberia a posse dos produtos após solicitá-lo ao lojista local na sequência da realização da compra pelo cliente situado em outro país. O papel de atuação de um “E-INTEGRADOR” pode ser visto na Figura 23.

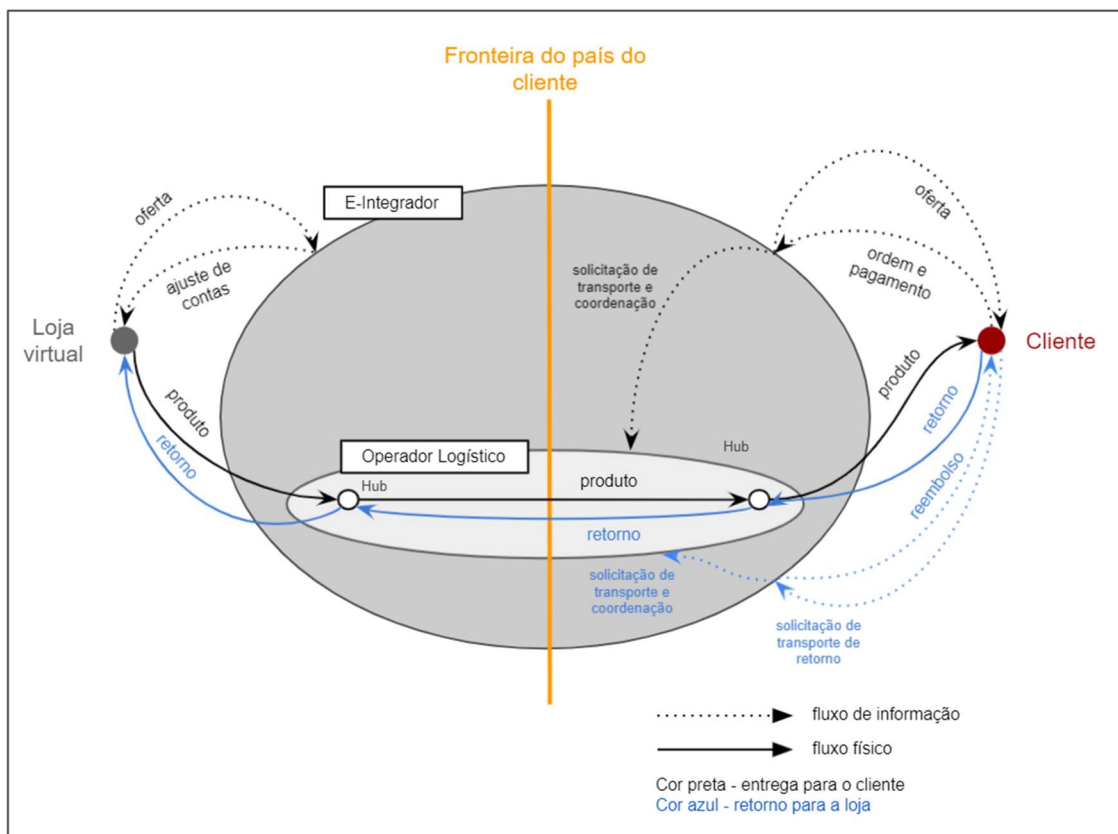


Figura 23: Modelo de fluxos de *e-commerce cross-border* com um E-Integrador.
Fonte: Adaptado de KAWA e ZDRENKA (2016, p.69).

Como “E-INTEGRADOR” a Cross-Commerce depende de parcerias com empresas logísticas para ser capaz de prestar um bom serviço. Ao serem indagados a respeito do processo logístico de envio de mercadorias para o cliente final, Daniel e Alexandre mencionaram que a empresa atua com uma vasta gama de parceiros logísticos, cuja definição é feita para cada compra, de acordo com o endereço do cliente. Segundo os mesmos, a escolha é feita de acordo com o melhor custo-benefício para ambas as partes. Ou seja, visa-se escolher uma opção que entregará o produto rapidamente e cujo padrão de entrega se adequa à cultura do local, apresentando um custo competitivo.

Ao analisar a operação logística apresentada no Caso 1 (Europa) junto aos principais desafios expostos no item 3.2 do trabalho, conclui-se que a mesma supre, de maneira satisfatória, as principais dificuldades que possam vir a ser enfrentadas por um lojista no brasileiro que queira comercializar seus produtos na Europa.

4.4.2.2. Caso 2 (Estados Unidos):

A logística para a exportação para os Estados Unidos, como apresentado no item 4.3 é relativamente simples. Ao lojista brasileiro, cabe acionar o parceiro logístico, a Tri-Star, quando tiver recebido um pedido da sua loja estadunidense e preencher os documentos necessários para a exportação, que são fornecidos pelo próprio parceiro.

Este então, recolherá a mercadoria, analisando a documentação no momento, para evitar possíveis problemas, e em seguida realizará todos os trâmites para a liberação da mercadoria para exportação, assim como seu posterior desembaraço nos Estados Unidos, e entrega ao endereço final.

A exportação se dará através da modalidade de remessa expressa, um tipo específico de envio que permite uma tramitação mais rápida e menos burocrática, que só pode ser realizado por empresas credenciadas, tal qual a parceira logística.

Tal modalidade de transporte é fornecido tradicionalmente pelos principais *couriers* do mundo, que já possuem atuação no Brasil, tal qual DHL, UPS, TNT e FedEx. Segundo Ricardo Teixeira, a grande diferença entre as mesmas e a Tri-Star está no serviço e atendimento prestados, à medida que as empresas tradicionais possuem um relacionamento “frio” e distante com seus clientes, pois atendem um número enorme de clientes simultaneamente ao redor do mundo, enquanto a Tri-Star possui um atendimento personalizado, e uma experiência simplificada para exportação através de uma plataforma própria, que, segundo ele, estaria sendo lançada em Maio de 2021, em data não definida. Além disso, o preço seria mais competitivo para empresas do setor do *e-commerce* do que o praticado pelos grandes *players* do mercado. Sendo assim, a experiência a ser fornecida pela Tri-Star incentiva a exportação pelos lojistas, ao contrário do que ocorre hoje, onde estes ficam receosos de operar junto às empresas tradicionais.

Possíveis retorno de mercadorias também seriam realizados pelo parceiro logístico, sendo acionada caso o lojista deseje.

Assim, tem-se que todos os desafios logísticos a serem enfrentados pelo lojista estão endereçados na iniciativa em questão, de uma maneira simplificada, visto que todas as

etapas serão realizadas pelo mesmo parceiro logístico, e com um custo único e pré-definido. Cabe ao lojista, então, apenas acompanhar o fluxo do pedido após enviado.

4.4.3. Marketing

De acordo com a literatura, é necessário que o marketing seja bem estruturado para que os consumidores dos países estrangeiro conheçam a empresa. Assim, também foi analisada essa perspectiva nas iniciativas da VTEX.

4.4.3.1. Caso 1 (Europa):

Na iniciativa em questão não é mencionado nenhum tipo de estratégia para promoção das empresas que passem a atuar no mercado europeu. Não são mencionadas também como serão divididas as responsabilidades entre a empresa do Brasil e a de *e-fulfillment* europeia, responsável pela operação no mercado europeu. Assim, ficam os questionamentos: quem ficaria responsável por arcar com os custos de propaganda? Quem decidirá qual serão as estratégias de divulgação? Nada disto está esclarecido na proposta divulgada.

Ao ser indagado sobre a questão, João Teixeira afirmou que tudo o que tange a operação no exterior será responsabilidade da empresa Cross-Commerce, incluindo-se tudo que envolve a promoção dos produtos. Entretanto, a respeito do modo como tal divulgação seria feita, não soube nos passar maiores detalhes.

Daniel Cunha e Alexandre Andrade, ao serem questionados, reafirmaram a posição mencionada por João Teixeira, de que o time da Cross-Commerce ficará inteiramente responsável pela divulgação da marca nos diversos países e veículos de comunicação da Europa. Além disso, foi mencionado que o foco de divulgação será o digital, dado que as operações são exclusivamente restritas a esse meio. Os dois também acrescentaram que, dentre o acordo de venda consignada estabelecido entre as empresas, existe uma taxa pré-estabelecida para reversão do valor da venda em publicidade. Ou seja, para cada produto vendido pela Cross-Commerce, certo valor deverá ser reservado para investimento em promoção. Eles também mencionaram a possibilidade de o cliente pagar um valor a mais caso deseje um investimento maior em marketing, principalmente no início da operação.

Como mencionado no item 3.3, o sucesso de uma operação *cross-border* para empresas que não possuem notoriedade em um país ou região, e que não possuem dinheiro para investir massivamente em propaganda e marketing, passa pela inserção dos produtos em canais que possuem um grande tráfego de clientes, como os grandes

marketplaces presentes no país. Na proposta da VTEX para habilitar o comércio de seus clientes na Europa, esta questão é abordada. É mencionada a possibilidade de venda dos produtos em mais de 10 *marketplaces* europeus, que possuem atuação em diferentes países, e que atingem grupos distintos de pessoas.

Segundo Daniel e Alexandre, a escolha do(s) *marketplace(s)* para inserção dos produtos varia de acordo com o tipo de produto e o país. Antes de se definir em quais *marketplaces* o produto será inserido, é feita uma pesquisa para entender dentre as opções disponíveis quais são as mais adequadas, de acordo com as características dos consumidores locais e dos próprios *marketplaces*.

Desta maneira, apesar de na proposta não estar definida como feita a divulgação da empresa no novo mercado, durante as entrevistas com os agentes envolvidos foi esclarecido como será realizada. Também é mencionada a possibilidade de venda em canais digitais que já possuem grande audiência, o que pode contribuir para que a empresa consiga alcançar um público significativo com seus produtos.

Assim, pode-se assumir que a iniciativa em questão cobre os principais pontos que dizem respeito à promoção das iniciativas em solo estrangeiro.

4.4.3.2. Caso 2 (Estados Unidos):

No caso dos Estados Unidos, também não se aborda como deverá ser realizada a estratégia de marketing da empresa. Contudo, como a operação do site será responsabilidade da própria empresa, fica claro que a mesma será responsável por tudo que envolve a questão.

Nesta iniciativa, ao contrário do caso da Europa, não são mencionadas se haverá ou não a comercialização dos produtos em *marketplaces*, por exemplo. Tal decisão deverá ser feita pelo próprio cliente. A plataforma VTEX, porém, possui integrações já desenvolvidas com *marketplaces* importantes do país, como Amazon.com e Walmart.com, além de permitir a construção de integrações com outros *marketplaces* a partir de ajuda de parceiros (VTEX, 2021b).

Vê-se então que, para a operação transfronteiriça nos Estados Unidos, o auxílio da VTEX ocorre apenas através das funcionalidades nativas da plataforma, estando a empresa exportadora responsável por tudo que envolve a promoção dos seus produtos no território estadunidense. Os desafios apontados anteriormente no item 3.4, deverão, consequentemente, serem enfrentados pelo próprio lojista.

4.4.4. Meios de Pagamento

Antes de discutir acerca dos casos, é importante entender como funciona um processamento de compra dentro da VTEX. O cliente entra na loja virtual do cliente VTEX, escolhe seus produtos e realiza o pagamento com os meios disponibilizados pela loja.

A disponibilização dos meios de pagamentos para um lojista exige um esforço grande por parte da VTEX. Isso porque para que um meio esteja disponível para um comerciante, a VTEX precisa trabalhar com o seu time de desenvolvedores e parceiros do ecossistema para realizar as habilitações e criações necessárias para que a operação seja feita de forma segura e integrada.

Após o pagamento feito, existem algumas etapas adicionais para cada tipo de transação. Um dos processos mais complexos é o de cartão de crédito. Para esse caso, quando é concluído o pagamento na plataforma o banco cria uma transação no cartão para a reserva de limites, mas o processo ainda não está sacramentado. Após essa reserva, os dados do cliente são enviados para uma empresa antifraude que realiza a análise e tem até 48h para responder se está tudo certo com o pagamento. Depois da resposta positiva a transação é efetivada.

4.4.4.1. Caso 1 (Europa):

A adaptação dos meios de pagamento a serem aceitos na Europa será feita pelo parceiro que a VTEX possui. Dessa forma, o lojista brasileiro não precisará se preocupar com quais meios de pagamentos deverão ser aceitos, o que tira a carga de trabalho do varejista e torna-se mais uma economia no custo de operação da loja *cross-border*.

Além do benefício para o cliente da VTEX que deseja abrir uma operação na Europa, existe também uma vantagem também para o consumidor final. Por ser uma empresa baseada no continente europeu e ter *expertise* de comércio dentro da região, a empresa fará uma escolha mais precisa de quais são os meios que devem ser utilizados. Assim, o cliente terá mais chances de encontrar o meio de pagamento de sua preferência.

Olhando os principais mercados europeus, existem alguns diferentes panoramas. Na França o principal meio de pagamento é a *Carte Bancaire* (CB), que são cartões de crédito de bandeira local muitas vezes associados à Visa e Mastercard, representando 80% dos pagamentos no *e-commerce*. Já na Alemanha o cenário é um pouco diferente, já que este é um mercado mais fragmentado. 60% das compras são realizadas por

débito direto da SEPA, SOFORT e GiroPay, além do PayPal representar uma parcela de 20%. Já no Reino Unido 90% das compras são feitas no cartão de débito das bandeiras Visa e Mastercard, sendo um mercado mais tradicional e com maior facilidade de entrada (ADYEN, 2017).

De acordo com o que foi estudado no tópico 3, o caso europeu atende ao que foi estudado, uma vez que a escolha dos meios de pagamentos mais aderentes ao mercado será facilitada pelo conhecimento do parceiro português e pelo fato dele ter uma entidade legal na Europa, o que facilita os trâmites legais que envolvem os pagamentos.

4.4.4.2. Caso 2 (Estados Unidos):

Para o caso estadunidense o cenário é um pouco mais complicado que o caso europeu. Como o próprio lojista será o responsável por administrar a loja destinada ao mercado americano, ele será o responsável por avaliar quais meios de pagamento são mais adequados para o seu comércio.

Por ser responsabilidade do lojista, ele precisa verificar duas coisas. A primeira delas é se a VTEX disponibiliza o meio de pagamento em sua plataforma. Caso não esteja disponível, o desenvolvimento da funcionalidade precisa ser realizado pelo time da VTEX. Caso a empresa disponibilize em sua plataforma o meio de pagamento escolhido, o lojista deve entrar em contato com o gestor do meio de pagamento (exemplo: Visa, Mastercard, PayPal, etc) e solicitar um cadastramento. Após o meio realizar o processo, será fornecido o cadastro. Assim, basta que o lojista coloque as informações de cadastro na plataforma da VTEX que a operação será habilitada.

De acordo com uma pesquisa de 2017 da plataforma Adyen, os consumidores estadunidenses de comércio eletrônico optam por meios tradicionais no momento de realizar uma compra online. 59% do público realiza compras com cartões da bandeira Visa, enquanto 23% utiliza Mastercard e 15% utiliza cartões da American Express. É importante ressaltar que esses dados são de 2017 e os pagamentos utilizando carteira digital do celular, como Apple Pay e Samsung Pay, cresceram nos últimos anos, se tornando um meio indispensável no momento de montar uma loja visando o público estadunidense (BUSINESS WIRE, 2021).

De acordo com o Global Payments, as carteiras digitais são uma ótima opção para as transações *cross-border*. Para que esse pagamento seja aceito é necessário apenas que o consumidor tenha um cartão de débito ou crédito internacional, já que há um

câmbio a ser realizado por trás da transação, uma vez que o pagamento será na moeda local e o recebimento em real, como fora mencionado no tópico 4.4.1.2.

Apesar desse caso ser um pouco mais complicado em termos de pagamento, o lojista não deverá encontrar muitas dificuldades. Como o público estadunidense tem o hábito de utilizar cartões e carteiras digitais para realizar transações (ADYEN, 2017), facilita-se a operacionalização por parte do varejista. Um potencial empecilho é para clientes que não possuam cartão internacional, uma vez que esse cliente não conseguirá realizar a sua compra.

4.4.5. Leis e Regulamentações

Um outro ponto significativo para a operação *cross-border* é garantir que a empresa está cumprindo os aspectos legais e regulatórios dos países destinos. Dessa forma, será feita uma análise de como as iniciativas da VTEX pretendem facilitar a obediência desses tópicos.

4.4.5.1. Caso 1 (Europa):

Para o caso europeu, o lojista brasileiro não precisará de muito esforço, uma vez que tanto o trâmite de exportação quanto o de adaptação para os órgãos locais serão feitos pelo parceiro da VTEX em Lisboa.

Após a definição dos produtos a serem vendidos de forma consignada pelo parceiro, inicia-se o processo de exportação. Esse é um processo complexo e que demanda muito esforço, mostrando a importância da participação da empresa portuguesa, já que esse seria uma atividade que exigiria mais pessoas na operação do varejista, tornando o custo da empresa mais alto.

Para realizar a exportação, a empresa precisa ter ou obter o RADAR, que é um sistema da Receita Federal que permite com que o órgão monitore todas as atividades relacionadas ao comércio exterior de uma organização. Além disso, de acordo com a GS1 BRASIL (2020), são exigidos uma série de documentos, sendo eles:

1. nota fiscal;
2. comprovante de exportação: documento emitido pela Receita Federal que comprova o embarque da carga;
3. fatura comercial: equivalente a uma nota fiscal, porém com validade internacional;
4. *packing list*: documento que descreve todas as mercadorias embarcadas;

5. conhecimento de embarque: documento emitido pela transportadora, atentando o recebimento da carga;
6. certificado de origem: documento que comprova a origem da carga. É através desse documento que eventuais benefícios fiscais podem ser solicitados;

É importante notar que alguns outros documentos podem ser solicitados de acordo com o tipo de mercadoria que está sendo exportada. Um exemplo é para o caso de exportação de plantas, frutas e alimentos, em que é exigido o Certificado Fitossanitário.

No caso do cliente da VTEX, ele não precisará ter o RADAR e nem precisará emitir todos os documentos descritos acima. Ficará sob responsabilidade do lojista emitir apenas a nota fiscal e a *packing list* e todo o restante ficará a cargo da empresa de *trading* parceira.

Além dos trâmites aduaneiros, o comerciante também precisa pagar os impostos sobre o valor agregado (IVA). O cliente da VTEX não precisará se preocupar com isso, pois essa responsabilidade será do parceiro da VTEX em Portugal, que se adequará ao sistema tributário local e suas eventuais mudanças.

Além dos trâmites aduaneiros, existe a adaptação para as leis relacionadas ao direito do consumidor e ao direito tributário dentro da Europa. Essa adaptação também ficará sob responsabilidade da empresa parceira. Dessa forma, todos os impostos sobre o valor agregado da venda e a política de troca e devolução serão adequados de acordo com o país para o qual ocorrerá a venda pela empresa portuguesa.

Assim, pode-se concluir que essa é uma barreira que não será problema para o lojista, já que por ser uma venda consignada e ter uma operação local, toda a adaptação será realizada pelo parceiro português, não existindo muitas dificuldades para o comerciante brasileiro.

4.4.5.2. Caso 2 (Estados Unidos):

Para o caso estadunidense, precisa-se olhar para diferentes óticas para entender o que o lojista precisará fazer para poder se adaptar às leis locais. Como citado no item 3.5, existem três pontos importantes com os quais ele deve ficar atento: política aduaneira, tributação e política de troca e devolução.

Do ponto de vista aduaneiro, o processo pelo qual o lojista ficará responsável é simples graças ao parceiro logístico encontrado pela VTEX. Como anteriormente mencionado, o sistema utilizado para realizar as entregas é o de remessa expressa internacional.

Essa modalidade facilitou muito o processo aduaneiro, já que ela reduziu a documentação necessária para que uma exportação seja concluída. Por conta do apoio da Tri-Star, o cliente da VTEX só precisará se preocupar com três documentos: *Invoice* (pode ser uma planilha preenchida ou uma nota fiscal), fatura comercial e o conhecimento de embarque.

É importante ressaltar que há um limite para a utilização da modalidade de entrega a ser utilizada. De acordo com o Instrumento Normativo 1737 da Receita Federal, o valor da mercadoria a ser comercializada não pode passar de US\$ 1.000,00 e o destinatário precisa ser uma pessoa física. Um benefício importante a ser destacado é que não há incidência de impostos no Brasil sob produtos que estejam sendo destinados para o mercado exterior, com exceção de cigarros que contenham tabaco e armas e seus acessórios.

De acordo com dados do Ministério das Relações Exteriores (2016), os Estados Unidos cobram uma alíquota de importação para produtos que não estão no Sistema Geral de Preferências (SGP), que é um sistema que define alguns produtos que possuem isenção tarifária oriundos de países em desenvolvimento. A tarifa média em cima dos produtos importados é de 3,5%, a variar de acordo com o tipo do produto.

Ao olhar para a política de troca e devolução, os Estados Unidos possuem regras nas leis federais para a defesa do consumidor. De acordo com a lei estadunidense, um estabelecimento só é obrigado a reembolsar ou realizar a troca de um produto caso ele esteja danificado até 30 dias após a compra ter sido efetuada. Entretanto, algumas leis estaduais já obrigam o lojista a aceitar a devolução de um produto simplesmente porque o consumidor desistiu da compra.

Apesar de não ser uma obrigação legal, é importante que o lojista possua uma política de troca e devolução estruturada e clara para o consumidor. Isso porque apesar de não ser uma exigência por parte do governo, muitas empresas optaram por aceitar devoluções para uma melhor experiência do cliente. Porém, João Teixeira alerta que para a maioria dos casos não será rentável para o varejista que ele volte com o produto para o Brasil. Uma alternativa seria deixar no Centro de Distribuição do parceiro logístico para que esse produto possa ser revendido, mesmo que por um preço mais baixo do que o original.

Dessa forma, a iniciativa supre as necessidades do cliente da VTEX. O parceiro logístico suporta o varejista em todas as etapas aduaneiras e também há um processo para suportar eventuais trocas e devoluções que os clientes desejarem realizar.

4.4.6. Produtos

Por fim, é fundamental pensar no tipo de produto que será oferecido para o novo mercado que a empresa está buscando. Os mercados em questão já são maduros e consolidados, de modo que qualquer operação de sucesso dependerá de como a empresa se posicionará frente à concorrência.

Dessa forma, também será examinada a iniciativa acerca de quais aspectos um varejista deve levar em consideração em relação ao produto oferecido, para que ele possa encontrar uma maneira de se posicionar frente ao mercado local.

4.4.6.1. Caso 1 (Europa):

Para o caso europeu, no qual o envio dos produtos se dará antes mesmo da venda de fato para o consumidor final, é de suma importância que sejam escolhidos produtos que sejam de fato atrativos para o mercado local, uma vez que a escolha errada pode trazer um custo expressivo para o lojista brasileiro.

O primeiro ponto que o varejista interessado em importar para a Europa deve verificar é o momento cambial entre real e as moedas locais europeias, principalmente o Euro. Essa etapa é importante porque alguns produtos podem ficar muito atrativos no mercado europeu por conta da diferença entre as moedas.

Um exemplo de produto que fica muito atrativo no mercado europeu é o óleo de coco. O Brasil é o sexto maior produtor do mundo do coco, que é o fruto base utilizado para a produção desse óleo (BRAINER, 2018). Esse produto é usado tanto na cozinha, sendo um produto considerado mais saudável que outros óleos, quanto no setor de cosméticos, sendo considerado um grande aliado na hidratação dos cabelos. O preço de uma embalagem de 1 litro no Brasil custa cerca de R\$ 55,00. Já na França, o mesmo produto na mesma quantidade custa € 14,90. Utilizando a cotação do dia 15 de abril de 2021, na qual 1 euro equivale a R\$ 6,72, o preço do produto brasileiro em uma conversão direta seria de € 8,18.

No exemplo anterior, fica claro que o câmbio é uma das principais vantagens competitivas que a indústria brasileira possui, mostrando o grande mercado potencial que as empresas que utilizam a plataforma da VTEX podem conquistar ao decidir exportar os seus produtos.

Um outro ponto importante a ser analisado é a singularidade do produto comercializado. Esse tópico é ainda mais importante que o do câmbio, pois nesse mercado é possível

aumentar a sua margem frente ao mercado nacional, já que entram nessa categoria produtos considerados “únicos”, que não existem no mercado europeu.

Um exemplo clássico é o das Havaianas. Apesar do chinelo ser algo comum no Brasil, fora do país esse item é considerado um acessório de moda. Dado que o valor percebido do consumidor no exterior é maior do que o valor percebido do brasileiro, a marca possui um posicionamento diferente no mercado externo, de forma a ser enxergada como uma marca *premium*. Na pandemia, a marca lançou uma loja física conceito na Carnaby Street, um dos grandes centros da moda na cidade de Londres (VALENTI, 2020).

Essa “*premiunização*” também se reflete no preço exercido no *e-commerce* e lojas físicas do exterior. Em média, uma sandália Havaianas simples é vendida por cerca de € 25,00, enquanto no Brasil o mesmo modelo é vendido por R\$ 35,00. Isso mostra que a margem da empresa muito provavelmente é maior no comércio exterior comparado com as vendas em território nacional.

É evidente que apostar na singularização do produto no momento de decidir o mix que deverá ser exportado é um aspecto muito relevante, pois além de ganhar mercado, o varejista consegue ganhar margem dependendo do produto.

Em suma, existe uma preocupação sob o ponto de vista do lojista, uma vez que o ele deverá ponderar bem no momento de escolher um mix de produtos para o envio no esquema de consignação, pois há um risco do produto não ser atrativo e ser um prejuízo para a empresa. É importante ressaltar que a VTEX disponibilizará uma consultoria no momento da escolha das mercadorias, o que alivia a carga de responsabilidade do cliente.

4.4.6.2. Caso 2 (Estados Unidos):

O caso estadunidense é diferente do caso Europeu no que tange a produtos, pois o envio para o cliente final só é realizado após a compra do produto, no modelo de entrega expressa. Dessa forma, caso o lojista escolha um mix de produtos pouco atrativo para o mercado, não incorrerá em custos diretos (com logística, por exemplo) por conta disso.

Entretanto, existem alguns custos indiretos que fazem com que siga sendo muito importante avaliar os tópicos já destacados no caso europeu: câmbio e singularidade do produto.

Caso o varejista não faça uma análise cambial, o produto pode não ganhar penetração dentro do mercado, por terem opções nacionais mais baratas. Se o produto não for

singular e não conseguir se diferenciar por conta do preço, também não será atrativo para o consumidor estadunidense.

Assim, caso não seja feita essa análise, o custo de implementação e manutenção da loja serão muito altos para um retorno baixo, já que os produtos não serão competitivos frente ao mercado estadunidense o que proporcionará um baixo retorno comercial.

Além disso, caso a análise não seja feita da melhor forma, poderá haver um impacto na experiência do usuário que irá usar a loja online do vendedor, já que poderão aparecer produtos nas primeiras páginas que não são relevantes para o consumidor, fazendo com que ele desista de prosseguir na busca dentro do ambiente da marca.

Dessa maneira, a iniciativa da VTEX supre parcialmente as necessidades do lojista. Apesar do consumidor não ficar preso ao esquema consignado, como no Caso 1 (Europa), ele não terá um auxílio especializado para escolher o mix de produtos que deverá priorizar no site. Assim, corre-se o risco de o cliente não conseguir escalar o seu nível de vendas caso ele faça escolhas não aderentes ao mercado americano.

4.5. Síntese da Análise das Iniciativas

Para facilitar o entendimento do que fora exposto no item anterior, foi elaborada a seguinte tabela para condensar o que fora previamente apresentado, que consta a seguir (Figura 24).

Tópico	Caso 1 (Europa)	Caso 2 (Estados Unidos)
Cultura e Consumidor	Endereçado	Endereçado
Logística	Endereçado	Endereçado
Marketing	Endereçado	Não Endereçado
Meios de Pagamentos	Endereçado	Parcialmente Endereçado
Leis e Regulamentações	Endereçado	Endereçado
Produto	Parcialmente Endereçado	Parcialmente Endereçado

Figura 24: Quadro com a consolidação da avaliação das iniciativas.
Fonte: Elaboração própria.

Como é possível verificar na figura anterior (Figura 24), a iniciativa proposta pela VTEX endereça os principais pontos de atenção que são levantados pela bibliografia estudada.

Para o Caso 1 (Europa), tem-se que a iniciativa consegue endereçar completamente cinco dos seis tópicos. O único que não é totalmente endereçado é o relativo a Produto. Isso acontece porque, nesta operação, o varejista deve vender de forma consignada para a Cross-Commerce (empresa parceira) os produtos que ele julga que terá sucesso no continente. Dessa forma, há um risco relativamente alto para o comerciante, já que não há certeza do sucesso do produto neste novo mercado, visto que é uma operação nova em um ambiente desconhecido.

Já para o Caso 2 (Estados Unidos), metade das principais barreiras e desafios estão completamente endereçados. Duas estão parcialmente contempladas, enquanto uma não está abordada. A principal explicação para isto está no fato de que, nesta operação, a atuação do lojista ocorre de maneira muito mais independente, tendo ele que lidar com diversas questões que no caso europeu são tratadas pela empresa *full commerce* parceira.

Dentre as questões parcialmente contempladas, há a categoria de Meios de Pagamento, na qual só é viável a utilização de cartão de crédito internacional e a categoria de Produto, na qual não há nenhum tipo de auxílio para construção do *mix* de produtos do site.

A categoria Marketing, por sua vez, não é contemplada pelo Caso 2 (Estados Unidos), ficando inteiramente sobre a responsabilidade do lojista, que lidará com um novo mercado, totalmente desconhecido para ele.

A partir das análises realizadas, tem-se que as propostas possuem perspectivas favoráveis de serem bem-sucedidas no seu objetivo, dado que a grande maioria dos pontos críticos estão ao menos parcialmente endereçados. Entretanto, as iniciativas ainda não foram colocadas a prova para que seja possível verificar como decorrerão na prática e quais problemas os lojistas poderão encontrar na operacionalização de suas lojas destinadas ao público no exterior.

4.6. Propostas de Melhorias

Nesse tópico, serão feitas sugestões de melhorias às iniciativas que, sem implementadas, podem torná-las mais aderentes à necessidade dos varejistas brasileiros e às melhores práticas da literatura, contribuindo para que as operações superem ainda mais as barreiras e desafios que existem em uma operação de *e-commerce cross-border*.

Para que o Caso 1 (Europa) seja totalmente endereçado na iniciativa da VTEX, é necessário que seja pensado uma alternativa para que o risco do cliente diminua em termos de produto. Como previamente citado, o cliente neste caso deve enviar produtos em lotes de 1500 a 2000 unidades de maneira consignada.

Uma alternativa de melhoria para este caso seria implementar uma solução que o sócio da Cross-Commerce, Daniel Cunha, denominou, em entrevista, como “*cross-docking*”. De acordo com a empresa, nesse modelo as marcas disponibilizam todo o catálogo de produtos para o mercado europeu e o envio deles seria feito de forma semanal. Nesse contexto, o tempo de entrega seria maior, porém diminuiria o risco do varejista, que não precisaria renunciar a um grande estoque desde o início, enquanto ainda descobre sobre a atuação dos seus produtos no novo mercado.

É importante ressaltar, que apesar do sócio da Cross-Commerce chamar de *cross-docking* esta lógica de operação, esse modelo é conhecido no mercado por ter uma outra proposta. Segundo VAN BELLE *et al* (2011), *cross-docking* pode ser definido como “o processo de descarregamento de carga de veículos de entrada e carregamento dessas mercadorias em veículos de saída, com manuseio mínimo e com pouco ou nenhum armazenamento entre eles” (VAN BELLE *et al*, 2011, p.828). Assim, percebe-se que o objetivo desse método é acelerar o processo de entrega, ao contrário do proposto pela empresa parceira, que atrasaria a entrega comparado com o sistema atual.

Uma alternativa semelhante a esta que poderia servir para enfrentar tal questão consistiria na exportação inicial de um lote menor, com o mínimo necessário para início de uma operação, e utilização de envios periódicos, a serem feitos semanalmente ou em intervalo maior, para reposição dos itens que tenham sido vendidos no intervalo entre entregas, impedir que haja falta de estoque. Deste modo, o lojista brasileiro não precisará alocar uma grande quantidade de produtos de antemão e passará a suprir somente aqueles que, comprovadamente, possuem maior procura. Além disso, não haveria impacto no tempo de entrega ao cliente final, dado que o estoque continuará avançado no continente europeu.

Com relação ao Caso 2 (Estados Unidos), a primeira melhoria seria para voltado para o item de Marketing, o único não endereçado atualmente. Para tal, assim como já feito para questões que envolvem a tradução do site e do catálogo, a VTEX poderia disponibilizar empresas parceiras que possam a ser contratadas pelo lojista brasileiro para ajudá-lo no processo de divulgação de sua marca no exterior, principalmente no início da operação.

Outra sugestão seria a VTEX disponibilizar aos clientes parceiros um material de auxílio, que dê um panorama geral sobre o mercado de *e-commerce* estadunidense, e indique os produtos mais competitivos e atraentes a serem oferecidos, assim como os melhores canais para os mesmos, como *marketplaces* locais. Desta forma, além de melhorar a divulgação dos produtos, um aspecto relativo ao Marketing, também contribuiria para ajudar o varejista na priorização dos seus produtos, o que atualmente é um ponto não endereçado do tópico Produtos.

A última proposta é relativa à barreira de Meios de Pagamentos. Para possibilitar o pagamento através de cartão nacional estadunidense e outros pagamentos locais, a VTEX pode estabelecer uma parceria com uma empresa que atua como *Merchant of Records* nos Estados Unidos. Isso permitiria ao cliente, caso deseje, expandir a quantidade de pagamentos e aprimorar a sua atuação local de maneira mais simples e rápida.

5. Conclusão

O presente trabalho tinha como objetivo compreender o que é o *e-commerce cross-border* e qual a sua importância para o mercado de comércio eletrônico global. Além disso, buscou-se conhecer as principais barreiras e desafios enfrentados pelas empresas que atuam no setor. Por fim, analisou-se duas iniciativas da empresa VTEX voltada para o *e-commerce cross-border* sob a ótica do que foi estudado na literatura previamente, com o intuito de avaliá-las criticamente e propor melhorias para as mesmas.

A partir da leitura e análise do referencial teórico utilizado, os autores chegaram à seis principais barreiras e desafios que um varejista pode se deparar ao iniciar uma operação de *e-commerce cross-border*, sendo elas: Cultura e Consumidor, Logística, Marketing, Meios de Pagamento, Leis e Regulamentações e Produto.

A partir desses pontos, verificou-se que a maioria das barreiras citadas acerca da inserção de novas empresas no mercado *cross-border* são endereçadas pelas iniciativas da VTEX, o que diminui o risco do varejista que deseja se aventurar em terras internacionais. Para os pontos que não foram endereçados pela iniciativa, foram propostas melhorias de curto a médio prazo de implementação para que todos os tópicos pudessem ser completamente abordados.

O trabalho, assim, é bem-sucedido em analisar, a partir de uma ótica acadêmica e de acordo com a literatura mais recente sobre o assunto, o desenho das iniciativas desenvolvidas por uma empresa líder no setor de *e-commerce* e que foram construídas a partir da vivência de mercado dos agentes envolvidos, dando-lhes uma maior robustez e credibilidade, assim como apontando caminhos que possam ser tornados para aumentar sua chance de sucessos.

Uma limitação causada pela pandemia da COVID-19 é que, devido ao isolamento social, os autores não puderam realizar visitas de campo para ver na prática como funcionam as operações físicas do *e-commerce* das empresas envolvidas nas iniciativas estudadas. Assim, todas as pesquisas, impressões e interações foram obtidas de forma remota.

É importante salientar que estas iniciativas são recentes, tendo sido lançadas em janeiro de 2021. Desta maneira, elas ainda se encontram em processo de construção e aperfeiçoamento, podendo sofrer alterações com relação ao que fora descrito neste trabalho.

Além disso, além do *design* em si, existem outros fatores que podem impactar a avaliação das mesmas, que não são responsabilidade direta da VTEX, tal qual o serviço prestado pelas empresas parceiras, o câmbio e possíveis mudanças legislativas.

Por conta desses motivos, propõe-se para trabalhos futuros o estudo das iniciativas após a sua implementação e um período razoável de operação, para que se possa avaliar o sucesso do modelo proposto, identificar se os problemas neste trabalho levantados levaram a um impacto real e se surgiram outras questões que não são previstas no desenvolvimento dele. Dessa forma, será possível entender o tamanho da oportunidade para os varejistas brasileiros e quais são os possíveis riscos e dificuldades envolvidos na operação.

6. Referências Bibliográficas

ACADEMIA DO IMPORTADOR. **Taxas de Importação – Como Funcionam As Principais e Para Que Elas Servem.** Academia do Importador, 2020. Disponível em: <https://academiadoimportador.com.br/blog/entenda-como-funcionam-as-principais-taxas-de-importacao-e-para-que-elas-servem/>. Acesso em 12/06/2021.

ACCENTURE. **Cross Border: The Disruptive Frontier.** Accenture, 2019. Disponível em: <https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-102/accenture-cross-border-the-disruptive-frontier.pdf>. Acesso em: 12/06/2021.

ACCENTURE. **European Cross-border E-commerce: The Challenge of Achieving Profitable Growth.** Accenture, 2012. Disponível em: <https://docplayer.net/17616027-European-cross-border-e-commerce-the-challenge-of-achieving-profitable-growth-ertt-research-report.html>. Acesso em: 12/06/2021.

ADEJO. **Tabela do ICMS Interestadual atualizada para 2020.** Adejo, 2020. Disponível em: <https://www.adejo.com.br/post/tabela-do-icms-interestadual-atualizada-para-2020>. Acesso em: 13/06/2021.

ADLER, M.J.; VAN DOREN, C. **Como ler livros: o guia clássico para a leitura inteligente.** 3ª edição. São Paulo, É Realizações, 2010.

ADYEN. **Uma volta ao mundo em meios de pagamento.** Adyen, 2017. Disponível em: https://www.adyen.com/pt_BR/dam/jcr:56aadfa7-4949-47e2-acd6-25034378d1e4/VID-2275%2520Infographic%2520-%2520Global%2520Payment%2520Methods%2520BR.pdf. Acesso em: 12/06/2021.

ADYEN. **Brazil payments guide.** Adyen, 2020. Disponível em: https://www.adyen.com/pt_BR/centro-de-conhecimento/guias/global-payment-methods-guide/local-payment-methods-in-latin-america/brazil-payments#how. Acesso em: 12/06/2021.

ALI, F. **US ecommerce grows 44.0% in 2020.** Digital Commerce 360, 2021. Disponível em: <https://www.digitalcommerce360.com/article/us-ecommerce-sales/#:~:text=Online's%20share%20of%20total%20retail,2019%20and%2014.3%25%20in%202018>. Acesso em: 12/06/2021;

ALIRESEARCH. **Global Cross Border B2C e-Commerce Market 2020: Report highlights & methodology sharing.** AliResearch, 2016. Disponível em: https://unctad.org/system/files/non-official-document/dtl_eweek2016_AlibabaResearch_en.pdf. Acesso em: 12/06/2021.

ALLPAGO. **Ultimate Guideline for Local and Cross-Border Payment Processing in Brazil.** AllPago, 2015. Disponível em: <https://www.merchantriskcouncil.org/-/media/files/whitepapers/2016/guidelines-for-local-and-cross-border-payment-processing-in-brazil.ashx?la=en&hash=C14F9B5BF789C50FE3F775D75C76697FDD90DBE6>. Acesso em 12/06/2021.

AMAZON. **Amazon Global Logistics.** Amazon, 2021. Disponível em: <https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/202187670>. Acesso em: 12/06/2021.

ANDRETTA, F. **Qual o valor que a alfândega cobra para compras online do exterior?.** UOL, 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/11/16/compras-online-internacional-imposto-alfandega-multa-correios.htm>. Acesso 12/06/2021.

BBC. **Falsificações às vezes são melhores que o original, diz fundador do maior site de vendas online da China.** BBC, 2016. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-36538970>. Acesso em: 13/06/21.

BRAINER, M. S. de C. P. **Produção de Coco: O Nordeste é Destaque Nacional.** Caderno Setorial ETENE, ano. 3, n. 61, 2018.

BRIGATTO, G. **Vtex faz sua primeira aquisição nos EUA**. Valor, 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/01/13/vtex-faz-sua-primeira-aquisicao-nos-eua.ghml>. Acesso em: 13/06/2021.

BRIGATTO, G. **Vtex, de sistemas para o varejo, faz aquisições**. Valor, 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/04/29/vtex-de-sistemas-para-o-varejo-faz-aquisicoes.ghml>. Acesso em: 13/06/2021.

BUSINESS WIRE. **Digital Wallets to Represent Half of Global eCommerce Sales by 2023, According to 5th Annual Worldpay Global Payments Report**. Disponível em: <https://www.businesswire.com/news/home/20200227005468/en/Digital-Wallets-to-Represent-Half-of-Global-eCommerce-Sales-by-2023-According-to-5th-Annual-Worldpay-Global-Payments-Report>. Acesso em: 22/06/2021.

CHRISTENSEN, E. **Minimizing Ecommerce Risk with Merchant of Record and Seller Services**. Digital River, 2021. Disponível em: <https://www.digitalriver.com/minimizing-ecommerce-risk-merchant-record-seller-services/>. Acesso em 12/06/2021.

CRETS, S. **Marketplace tech company VTEX acquires Workarea**. Digital Commerce 360, 2021. Disponível em: <https://www.digitalcommerce360.com/2021/02/11/marketplace-tech-company-vtex-acquires-workarea/>. Acesso em 12/06/2021.

DC LOGISTICS. **Exportação de frutas: confira alguns documentos necessários!**. DC Logistics, 2020. Disponível em: <https://dclogisticsbrasil.com/exportacao-de-frutas-documentos-necessarios/>. Acesso em 12/06/2021.

DHL (2016). **The 21st Century Spice Trade**. DHL, 2016. Disponível em: https://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/press/publication/g0_dhl_express_cross_border_ecommerce_21st_century_spice_trade.pdf. Acesso em: 12/06/2021.

DING, F. **Developing E-commerce Logistics in Cross-border Relation**. Tese de D.Sc., Universidade Técnica de Berlim, Berlim, Alemanha, 2018.

DING, F.; HUO, J.; CAMPOS, J.K. **The Development of Cross Border E-commerce**. Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), volume 37, pp. 370-383, 2017.

EBANX. **Site institucional**. EBANX, 2021. Disponível em: <https://corporate.ebanx.com/#quem-somos>. Acesso em> 29/05/2021.

EBIT. **Webshoppers 43ª Edição**. Ebit, 2021. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 12/06/2021.

EBIT. **Webshoppers 41ª Edição**. Ebit, 2020. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/472376305/Webshoppers-41>. Acesso em: 14/06/2021.

E-COMMERCE BRASIL. **Full service pode melhorar lucratividade no e-commerce**. E-Commerce Brasil, 2015. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/full-service-pode-melhorar-lucratividade-no-e-commerce/>. Acesso em: 12/06/2021.

E-COMMERCE BRASIL. **Naspers anuncia compra de 27,7% da VTEX**. E-Commerce Brasil, 2012. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/naspers-anuncia-compra-de-277-da-vtex/>. Acesso em 12/06/2021.

E-COMMERCE BRASIL. **VTEX fecha 2012 com faturamento de R\$ 24 milhões**. E-Commerce Brasil, 2013. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vtex-fecha-2012-com-faturamento-de-r-24-milhoes/>. Acesso em 12/06/2021.

EMARKETER. **Retail Ecommerce Sales Worldwide, 2019-2024**. eMarketer, 2020. Disponível em: <https://www.emarketer.com/chart/242908/retail-ecommerce-sales-worldwide-2019-2024-trillions-change-of-total-retail-sales>. Acesso em: 12/06/2021.

FERNANDES, D.; KAORU, T. **Anvisa aprova uso emergencial de vacina de Oxford e da Coronavac**. CNN Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/2021/01/17/votos-anvisa-vacina-coronavac-oxford>. Acesso em: 13/06/2021.

FURQUIM, C. **The 10 Largest International Ecommerce Businesses in Brazil and What You Can Learn from Them**. LABS, 2019. Disponível em: <https://labsnews.com/en/articles/ecommerce/the-10-largest-international-e-commerce-businesses-in-brazil/>. Acesso em 12/06/2021.

GOMEZ-HERRERA, E.; MARTENS, B.; TURLEA, G. **The drivers and impediments for Cross-Border E-Commerce in the EU**. Information Economics and Policy, v. 28, pp. 83–96, 2014.

GS1 BRASIL. **Conheça as principais regras de exportação de produtos brasileiros**. GS1 Brasil, 2020. Disponível em: <https://blog.gs1br.org/principais-regras-de-exportacao-de-produtos-brasileiros/>. Acesso em 12/06/2021.

GUO, T.; BAO, Y.; BARNES, S.; IE, K. **To Sell or Not to Sell: Exploring Seller's Trust and Risk of Chargeback Fraud in Cross-Border Electronic Commerce**. Information Systems Journal, v.18, n.2, p. 359-383, 2018.

HAUPT, T. **Vtex compra plataforma de comércio eletrônico Xtech**. Exame, 2017. Disponível em: <https://exame.com/negocios/vtex-compra-plataforma-de-comercio-eletronico-xtech/>. Acesso em: 12/06/2021.

HUANG, S; CHANG, Y. **Factors That Impact Consumers' Intention to Shop on Foreign Online Stores**. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences | 2017, 2017.

IMF. **World Economic Outlook Database**. IMF, 2020. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October>. Acesso em 12/06/2021.

IMRG. **Brazil eCommerce Country Guide**. IMRG, 2018. Disponível em: <https://www.imrg.org/data-and-reports/cross-border-ecommerce-country-guides/brazil/>. Acesso em 12/06/2021.

IMRG. **Payment and Logistics in Japan**. IMRG, 2021. Disponível em: <https://www.imrg.org/japan-payment-logistics/>. Acesso em 12/06/2021.

IPC. **Cross-Border E-Commerce Shopper Survey**. IPC, 2021. Disponível em: <https://www.ipc.be/services/markets-and-regulations/cross-border-shopper-survey>. Acesso em: 12/06/2021.

IPC. **IPC cross-border e-commerce shopper survey 2019**. IPC, 2020. Disponível em: <https://www.ipc.be/sector-data/e-commerce/cross-border-e-commerce-shopper-survey>. Acesso em: 12/06/2021.

KAWA, A.; ZDRENKA, W. **Conception of Integrator in Cross-Border E-Commerce**. Logforum, v. 12, n. 1, pp. 63–73, 2016.

KIRCH, G. **VTEX compra WX7 e quer liderar e-commerce**. Baguete, 2011. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/internet/30/03/2011/vtex-compra-wx7-e-quer-liderar-e-commerce>. Acesso em: 12/06/2021.

KUO, L.; KOMMENDA, N. **What is China's Belt and Road Initiative?**. The Guardian, 2018. Disponível em: <https://www.theguardian.com/cities/ng-interactive/2018/jul/30/what-china-belt-road-initiative-silk-road-explainer>. Acesso em: 14/06/2021.

LAM, C. **VTEX faz fusão com empresa especializada em moda Primordia**. Exame, 2014. Disponível em: <https://exame.com/pme/vtex-faz-fusao-com-empresa-especializada-em-moda-primordia/>. Acesso em: 12/06/2021.

LANGE, F. **Fique por dentro da política de troca e devolução de produtos**. Hiper, 2020. Disponível em: <https://hiper.com.br/blog/politica-de-troca-e-devolucao-dos-produtos/>. Acesso em 12/02/2021.

LAUDON, K.C.; TRAVER, C.G. **E-commerce 2016: business, technology, society**. 12ª edição. Pearson, 2016.

LI, J.; ZUE, Z.; QU, F.; ZHAO, Y. **The Influencing Factors Model of Cross-Border E-commerce Development: A Theoretical Analysis**. WHICEB 2018 Proceedings, 2018.

LINKEDIN. **Cross Commerce | Accelerating Growth Through Global Channels**. Linkedin, 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/divni/about/>. Acesso em 12/06/2021.

LOPEZ, M.A.; RAKSTELYTE, A. **The European Economic Area (EEA), Switzerland and the North**. European Parliament, 2020. Disponível em : <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/169/der-europaische-wirtschaftsraum-ewr-die-schweiz-und-der-norden>. Acesso em 12/06/2021.

MA, S.; CHAI, Y.; ZHANG, H. **Rise of Cross-border E-commerce Exports in China**. China and World Economy, v. 26, n. 3, pp. 63-87, 2018.

MÄKELÄINEN, S. **From B2C to C2C e-commerce**. University of Helsinki, 2006.

MANZONI JR, F. **Softbank e Armínio Fraga investem R\$ 580 milhões na VTEX**. Neofeed, 2019. Disponível em: <https://neofeed.com.br/blog/home/softbank-e-arminio-fraga-investem-r-580-milhoes-na-vtex/>. Acesso em: 12/06/2021.

MEGA BONUS. **What is AliExpress Standard Shipping and How to Track Orders**. Mega Bonus Blog, 2019. Disponível em: <https://megabonus.com/en/blog/what-is-aliexpress-standard-shipping/>. Acesso em 12/06/2021.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Manual SGP**. 2016.

MOU, J.; ZHU, W.; BENYOUCEF, M. **Impact of product description and involvement on purchase intention in cross-border e-commerce**. Industrial Management & Data Systems, v. 120, pp 567-586, 2019.

NEOTRUST. **NEOTRUST - 3ª Edição**. Neotrust, 2020. Disponível em: <https://www.neotrust.com.br/>. Acesso em 12/06/2021.

OBERLO. **TOP ECOMMERCE COMPANIES IN 2021**. Oberlo, 2021. Disponível em: <https://www.oberlo.com/statistics/top-ecommerce-companies>. Acesso em: 12/06/2021.

PARCELS. **Acompanhe pacotes "Aliexpress Standard Shipping», envios e entregas**. Parcels, 2021. Disponível em: <https://parcelsapp.com/pt/carriers/aliexpress-standard-shipping>. Acesso em: 12/06/2021.

PAYPERS. **Cross-Border Payments and Commerce Report 2019-2020**. The Payper, 2019. Disponível em: <https://thepayers.com/reports/reportdownload/cross-border-payments-and-commerce-report-2019-2020/cid=1239955>. Acesso em: 12/06/2021.

PORATTI, R. **A VTEX é nomeada "Líder" pelo IDC MarketScape: Worldwide B2C Digital Commerce Platforms 2020 Vendor Assessment**. VTEX, 2020. Disponível em: <https://vtex.com/pt-br/blog/institucional/a-vtex-e-nomeada-lider-pelo-idc-marketscape-worldwide-b2c-digital-commerce-platforms-2020-vendor-assessment/>. Acesso em: 12/06/2021.

PRODUCTSUP. **Amazon Marketplace - Feed Management & Optimization**. ProductsUp, 2021. Disponível em: <https://www.productsup.com/amazon-marketplace/>. Acesso em: 12/06/2021.

PROENÇA JÚNIOR, D.; SILVA, E. R. Contexto e Processo do Mapeamento Sistemático da Literatura no trajeto da Pós-Graduação no Brasil, 2016.

PWC. **Global Top 100 companies by market capitalisation**. PWC, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-global-top-100-companies-2021.pdf>. Acesso em: 12/06/2021.

RAJAVEL, N. **E-tailing in India: opportunities and challenges**. International journal of management and social science research review, Vol.1 No.8, pp.143-148, 2015.

RECEITA FEDERAL. **Instrumento Normativo 1737**. 2017. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=86226>. Acesso em: 12/06/2021.

RENNER, M. **Vtex compra duas por R\$ 10 milhões**. Baguete, 2013.. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/09/09/2013/vtex-compra-duas-por-r-10-milhoes>. Acesso em: 12/06/2021.

RESEARCH AND MARKETS. **Global Cross Border B2C E-Commerce 2020**. yStats, 2020. Disponível em: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4997074/global-cross-border-b2c-e-commerce-2020>. Acesso em: 12/06/2020.

SALVATIERRA, J. **De onde vêm as falsificações? Assim são as rotas mundiais dos produtos de imitação**. El País, 2017. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/06/21/economia/1498059940_560889.html. Acesso em 12/06/2021.

SAMOR, G. **Exclusivo: VTEX já vale US\$ 1,7 Bilhão e é o novo unicórnio brasileiro**. Brazil Journal, 2020. Disponível em: <https://braziljournal.com/exclusivo-vtex-ja-vale-us-17-bilhao-e-e-o-novo-unicornio-brasileiro>. Acesso em: 12/06/2021.

SAMOR, G. **VTEX prepara IPO de US\$ 300-500m para agosto**. Brazil Journal, 2021. Disponível em: <https://braziljournal.com/vtex-prepara-ipo-de-us-300m-500m-para-agosto>. Acesso em: 26/06/2021.

SCHNEIDER, G. **E-Business**. 9ª edição. Cengage Learning, 2015.

SOPRANA, P. **Brasil chega a 12 unicórnios, startups que valem mais de US\$ 1 bi**. Folha de São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/09/brasil-chega-a-12-unicornios-startups-que-valem-mais-de-us-1-bi.shtml>. Acesso em: 12/06/2021.

STATISTA. **CROSS-BORDER E-COMMERCE: A Dossier Plus About The Current Cross-border E-commerce Sector**. Statista, 2019. Disponível em: <https://www.statista.com/study/61740/cross-border-e-commerce/>. Acesso em: 12/06/2021.

STATISTA. **Which of these items have you bought online in the past 12 months?**. Statista, 2021a. Disponível em: <https://www.statista.com/forecasts/822819/online-purchases-by-category-in-brazil>. Acesso em: 12/06/2021.

STATISTA. **E-commerce worldwide**. Statista, 2020. Disponível em: <https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/>. Acesso em 12/06/2021.

STATISTA. **eCommerce**. Statista, 2021b. Disponível em: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/worldwide>. Acesso em 12/06/2021.

TEIXEIRA, J. **Cross Border Brasil – Exportação para Europa**. VTEX, 2021a. Disponível em: <https://vtex.com/pt-br/blog/estrategia/cross-border-commerce-europa/>. Acesso em 12/06/2021.

TEIXEIRA, J. **Cross Border Brasil – Exportação para os Estados Unidos**. VTEX, 2021b. Disponível em: <https://vtex.com/pt-br/blog/estrategia/cross-border-brasil-exportacao-para-os-estados-unidos/>. Acesso em 12/06/2021.

TRI-STAR. **Tri-Star Premium Services**. Tri-Star, 2021. Disponível em: <https://tristar.net.br/>. Acesso em 12/06/2021.

TURBAN, E; MCLEAN, E.; WETHERBE; J. **Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy**. Nova York, Wiley & Sons, 2004

VALENTI, G. A Havaianas e seus recordes bilionários da pandemia, sem digital. Exame, 2020. Disponível em: <https://exame.com/exame-in/a-havaianas-e-seus-recordes-bilionarios-da-pandemia-sem-digital/>. Acesso em: 21/06/2021.

VAN BELLE, J; VALCKENAERS, P; CATTRYSSSE, D. **Cross-docking: State of the art**. Omega, v. 40, n. 6, pp. 827-846, 2012.

VILASENOR, S. **Cross-Border Commerce 101: The History, The Lingo, The \$900B Opportunity**. BigCommerce, 2020. Disponível em: <https://www.bigcommerce.com/blog/cross-border-commerce-101/>. Acesso em: 12/06/2021.

VILVERT, C. **Pix no e-commerce: tudo o que você precisa saber**. VTEX, 2020. Disponível em: <https://vtex.com/pt-br/blog/produto/pix-no-e-commerce/>. Acesso em: 12/06/2021.

VIRI, N. **Softbank, Gávea e Constellation bancam ambição global da VTEX**. Brazil Journal, 2019. Disponível em: <https://braziljournal.com/softbank-gavea-e-constellation-bancam-ambicao-global-da-vtex>. Acesso em: 13/06/2021.

VTEX. **Quem somos**. VTEX, 2021a. Disponível em: <https://vtex.com/br-pt/quem-somos/>. Acesso em: 12/06/2021.

VTEX. **Integrar com marketplace**. VTEX, 2021b. Disponível em: <https://help.vtex.com/en/tutorial/integrating-with-marketplace>. Acesso em: 12/06/2021.

VTEX. **VTEX é nomeada Visionária pelo 2020 Gartner Magic Quadrant for Digital Commerce**. VTEX, 2020. Disponível em: <https://vtex.com/br-pt/gartner/>. Acesso em 12/06/2021.

WOLFFENBÜTTEL, A. **O que é? União aduaneira**. IPEA, 2017. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2130:catid=28&Itemid=23#:~:text=Uni%C3%A3o%20aduaneira&text=A%20express%C3%A3o%20uni%C3%A3o%20aduaneira%20simboliza,mercadorias%20oriundas%20dos%20pa%C3%ADses%20associados.&text=Por%20isso%20C%20o%20Mercosul%20C3%A9%20considerado%20uma%20uni%C3%A3o%20aduaneira%20imperfeita. Acesso em: 12/06/2021.

XE CURRENCY. **Gráficos da Xe Currency: EUR para BRL**. XE Currency, 2021a. Disponível em: <https://www.xe.com/pt/currencycharts/?from=EUR&to=BRL&view=10Y>. Acesso em 12/06/2021.

XE CURRENCY. **Gráficos da Xe Currency: USD para BRL**. XE Currency, 2021b. Disponível em: <https://www.xe.com/pt/currencycharts/?from=USD&to=BRL&view=10Y> Acesso em 12/06/2021.

XUE, W.; LI, D.; PEI, Y. **The Development and Current of Cross-border E-commerce**. WHICEB 2016 Proceedings, 2016.

ZHU, W.; MOU, J.; BENYOUCEF, M. **Exploring purchase intention in cross-border E-commerce: A three stage model**. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 51, n. 2, pp. 330-350.

7. Apêndices

APÊNDICE A - ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

- **Primeira Entrevista João Teixeira | VTEX**

1. Descrição da experiência no setor, cargo e atuação na empresa
2. Descrever como surgiu a iniciativa em questão
 - a. De onde surgiu a ideia dela? Da própria empresa, de clientes ou de um terceiro?
3. Entender o Status das iniciativas atualmente
 - a. Quais os status das iniciativas hoje?
 - b. Já há algum cliente exportando para alguma das regiões? Ou em negociação para tal? Se houver, seria possível compartilhar o nome?
4. Entender as expectativas do projeto
 - a. Há objetivos para a iniciativa?
 - b. Há alguns clientes/produtos que vocês imaginam mais adequados para tal iniciativas? Quais seriam? Há diferença entre EUA e Europa?
5. Entender com as iniciativas se alinham as estratégias da empresa
 - a. Estas iniciativas se encontram em que parte da visão estratégica da empresa (VTEX)?
6. Entender sobre as empresas parcerias
 - a. Quais são as duas empresas mencionadas nas iniciativas de venda para a Europa? É possível compartilhar os seus nomes? Ou o contato de alguma delas para que possamos entrevistar?
7. Dúvidas sobre a iniciativa de venda para a Europa:
 - a. Entender melhor sobre a estratégia de consignação. É uma venda padrão ou há algum detalhe a mais?
 - b. Como ocorre a divisão das receitas entre as empresas?

- c. Toda a gestão ficaria a cargo da empresa Europeia? Qual seria o papel de atuação da empresa local? Apenas definir as mercadorias a serem vendidas em consignação?
 - d. São citados *marketplaces*, eles possuem integração nativa com a plataforma? Caso contrário, quem ficaria responsável por realizá-la?
 - e. A construção do site europeu pode ser feita por uma agência ou pela própria empresa parceira, segundo a descrição no site da VTEX. Como fica essa definição?
 - f. No artigo são citados “incentivos fiscais obtidos na exportação”. Quais seriam esses incentivos?
8. Dúvidas sobre a iniciativa de venda para os Estados Unidos:
- a. A empresa parceira é responsável pela logística nos EUA ou contratará outras empresas?
 - b. Neste exemplo, o responsável pela operação do site é o próprio exportador, correto? Sendo o parceiro apenas um auxiliar para os trâmites alfandegários e logísticos?
 - c. O transporte obrigatoriamente deve ser realizado após a venda, ou o vendedor poderia manter estoques nos EUA? Caso seja, é uma decisão exclusiva do exportador?
9. Dúvidas sobre a plataforma
- a. Quem é responsável pela seleção e adaptação dos meios de pagamento para os respectivos países?

● **Entrevista Ricardo Teixeira | Tri-Star**

- 1. Contextualização do Entrevistado
- 2. Contextualização da Empresa
 - a. O que é a Tri-Star?
 - b. Como atua?
 - c. Há quanto tempo está no mercado?

3. Entender parceria

- a. Como surgiu a ligação entre VTEX e Tri-Star?

4. Entender o momento atual da empresa

- a. A Tri-Star já realiza processos semelhantes para outras empresas no Brasil? Algumas delas do ramo de e-commerce? Há quanto tempo? Se sim, qual tem sido o resultado?
- b. Qual a vantagem da Tri-Star com relação às principais empresas de Courier?

5. Entender operação da empresa

- a. A Tri-Star é a responsável pelo recolhimento da mercadoria da empresa? Como é realizado, frota própria ou a partir de terceiros no Brasil? Esse recolhimento é feito com uma periodicidade definida ou não?
- b. A Tri Star possui a própria frota logística nos EUA, ou subcontrata outras empresas?
- c. Como se dará o processo alfandegário? 3 são os documentos mencionados necessários para a exportação. Como ocorre a atuação da Tri-Star para facilitar tais casos? Quanto tempo demora todo o processo?
- d. É possível ao cliente manter estoque nos EUA, caso deseje? Qual o custo atrelado a esse estoque?
- e. Como ocorre o faturamento da Tri-Star nesta operação? A partir de um custo estabelecido de frete?
- f. A Tri-Star se responsabilizará por eventuais trocas e devoluções?

● Entrevista Maurício Baum | VTEX

1. Entender pagamentos nacionais

- a. Quais são as principais etapas de um pagamento online nacional, desde quando o cliente aperta “comprar” até o dinheiro chegar no lojista?
- b. Como funciona o *chargeback* em caso de desistência de um cliente a nível nacional?

2. Entender pagamentos internacionais

- a. Quais são as etapas adicionais do processo de pagamento online para o caso de vendas para clientes de outros países/regiões, como Europa e Estados Unidos?
- b. Qual é a infraestrutura por trás dos pagamentos que possibilita o pagamento em diferentes moedas?
- c. Qual o principal desafio para se habilitar novos meios de pagamento, seja no âmbito nacional quanto internacional?
- d. Quais são as etapas adicionais do processo de *chargeback* para o caso de exportação para os EUA e a Europa? Devido à variação cambial o lojista pode acabar perdendo dinheiro nesse processo?
- e. Como funciona a adaptação para meios de pagamentos específicos de alguma localidade? Existe algum meio que é exclusivo para algum país hoje?

7.2.4. Segunda Entrevista João Teixeira | VTEX

1. Confirmar Status das iniciativas atuais: houve algum avanço com relação às iniciativas, seja para a Europa, quanto para os EUA?
2. Sobre a promoção das marcas no exterior. Entendemos que nos EUA, o responsável é a marca do país, mas e na Europa, de quem é a responsabilidade? Da empresa portuguesa, da empresa brasileira, ou das duas? Se esta decisão for compartilhada, saberia dizer como seria feita essa lógica?
3. Sobre a exportação para os EUA: o faturamento será feito em reais, correto? Não há necessidade de abertura de uma entidade local ou de um *Merchant of Records*?
4. Os meios de pagamento, então, deveriam passar pelo uso de cartões internacionais, correto?
5. Sabemos que o meio de pagamento mais usado nos EUA é cartão de crédito. Para esse caso, imaginamos que vale a mesma lógica do Brasil. Você vê alguma diferença?

6. No site da VTEX diz que o limite de valor do produto para remessa expressa é de US \$800,00 mas em alguns lugares vimos que o valor é de US \$1000,00. Essa limitação é uma estratégia de negócios da VTEX ou recomendação do parceiro logístico?
7. O lojista que exportar para os EUA terá que arcar com as taxas aduaneiras e as "sales tax"? Ou para produtos que vem do exterior só incide a taxa aduaneira?

- **Entrevista Daniel Cunha e Alexandre Andrada | Cross-Commerce**

1. Contextualização da empresa
 - a. O que é a Cross-Commerce?
 - b. Quando surgiu?
 - c. Há quanto tempo está em operação?
2. Entender parceria
 - a. Como surgiu a parceria com a VTEX?
3. Entender momento atual da empresa
 - a. Como a Cross-Commerce atua atualmente? (Nº de funcionários, lógica de funcionamento)
4. Entender operação da empresa
 - a. Que tipo de empresas vocês buscam para iniciar uma operação?
 - b. Como funciona o processo de seleção dos produtos? Qual a voz de vocês na escolha? O que vocês buscam?
 - c. Como a Cross-Commerce atuará para a promoção dos produtos da marca na Europa? Ela será inteiramente responsável? Arcará com todos os custos?
 - d. O processo de venda da Europa é uma venda local, correto? Devido ao Mercado Comum Europeu?
 - e. Como vocês almejam selecionar os canais de venda dos produtos? (ex: *marketplaces*?)

- f. O foco da divulgação e venda dos produtos será em canais externos (*marketplaces*) ou também nos canais próprios?
- g. E os meios de pagamento, como pretendem seleccionar?
- h. Breve descrição do sistema logística da empresa: armazém em Portugal
+ transportadoras europeias

8. Anexos.

ANEXO A - ARTIGOS SELECIONADOS

Título: The Development of Cross Border E-Commerce.

Autores: Ding, Feng; Huo, Jiazhen; Campos, Juliana.

Ano: 2017.

Resumo (Abstract): Cross-border e-commerce is one type of international e-commerce similar to cross-border e-tailing. An increasing amount of people are shopping online across the borders, especially in China. By systematic review recent academic papers and research reports, the current situation of its development was identified. Supported by advanced technology, growing demand and advantageous policy, cross-border e-commerce is booming globally. However, culture and consumer behavior, laws and regulations, product and marketing issues, payment conditions and logistics limitations were identified as the main obstacles to its success. Because the products in cross-border e-commerce often require long distance transport, the logistics-related issues showed to be still the strongest concern to be addressed and overcome in order to allow such a movement, wherein, long transportation times, bad return service and high shipping costs are increasingly prominent. Therefore, a need for international cooperation between all involved parties - governments, merchants and service providers, is called. In the end, a proposed responsibility assignment for its development is presented.

Título: The Drivers and Impediments for Cross-border e-Commerce in the EU.

Autor(es): Gomez-Herrera, Estrella; Martens, Bertin; Turlea, Geomina.

Ano: 2014.

Resumo (Abstract): There are no official statistics on international online trade in goods so far. This paper uses a consumer survey to construct a unique matrix of online B2C domestic and cross-border trade in goods between the 27 EU Member States. We compare online and offline trade patterns for similar goods. We find that the standard gravity model performs well in explaining online cross-border trade flows. The model confirms the strong reduction in geographical distance-related trade costs, compared to offline trade. However, the trade costs associated with crossing language barriers increase when moving from offline to online trade. Institutional variables such as online payments facilities and cost-efficiency of parcel delivery systems might play a significant role in cross-border trade and our analysis confirms this. In a linguistically segmented market like the EU, online home market bias remains high compared to bias in offline cross-border trade. We conclude that it is hard to predict at this stage whether regulators

could boost online cross-border trade through improvements in legal and financial systems, and parcel delivery infrastructure.

Título: Conception of Integrator in Cross-Border E-Commerce.

Autor(es): Kawa, Arkadiusz; Zdrenka, Wojciech.

Ano: 2016.

Resumo (Abstract): Background: E-commerce is one of the most dynamic and important sectors of the economy. The latest trend in this market is cross-border trade. It is based on selling products to customers who are located in other countries. However, it is connected to several problems, such as a high cost and long time of delivery, language barriers, different legal and tax conditionings, etc.

Methods: The studies were conducted on the basis of the authors' experience in the field of e-commerce. The issue of cross-border commerce was mainly analysed with the use of reports of the European Commission. The aim of the article is to propose a conception of an integrator of cross-border e-commerce, which will make it possible, among other things, to solve logistic problems.

Results: The article presents an authorial conception of an integrator in cross-border e-commerce. Its main task is to integrate the whole supply chain. Thanks to the economies of scale, obtained as a result of consolidation of parcels from many e-shops, the integrator is able to achieve lower delivery costs in international transport, make returns of goods more effective and serve customers from different countries better.

Conclusions: The conception of an integrator in cross-border commerce proposed in the article may increase competitiveness of micro and small e-enterprises, especially in the international arena. Moreover, applying this conception may contribute to a rise in the attractiveness of cross-border commerce, which, as result of a greater sale level, would contribute to an increase in the total e-commerce.

Título: Factors That Impact Consumers' Intention to Shop on Foreign Online Stores.

Autor(es): Huang, Shiu-Li; Chang, Ya-Chu.

Ano: 2017.

Resumo (Abstract): Cross-border e-commerce has been rapidly expanding. However, little research has been done to investigate how consumers decide to shop across national borders. This study aims to explore the factors that impact consumers' intention to shop on foreign websites. A conceptual model is developed from the perspectives of consumer perceived trust and value. We also examine the effects of vendors' signaling on perceived trust, as well as the effects of benefits and costs on perceived value. This study conducts an online survey to test the research model. Our findings can help

researchers and practitioners understand the barriers to cross-border e-commerce and devise strategies to overcome these barriers.

Título: The Influencing Factors Model of Cross-Border E-commerce Development: A Theoretical Analysis.

Autor(es): Li, Jumbo; Zhang, Zue; Qu, Fei; Zhao; Yuehan.

Ano: 2018.

Resumo (Abstract): Cross-border e-commerce (CBEC) is the future trend of cross-border trade. Although China is at the forefront of CBEC development, its transaction volume is still not satisfactory. The purpose of this paper is to study factors influencing the development of CBEC industry from the macro-environment perspective. First, we commented and summarized relevant literature at home and abroad about business ecosystem and factors determining the development of CBEC, then proposed a model of factors influencing CBEC development by combining business ecosystem theory with PEST framework, followed by interpretation and discussion. The model consists of core species, key species, supporting species, parasitic species in the CBEC ecosystem, and they are affected by external environmental factors from political, economic, social and technological perspectives.

Título: The Development and Current of Cross-border E-commerce.

Autor(es): Xue, Wanxin; Li, Dandan; Pei, Wilei.

Ano: 2016.

Resumo (Abstract): It is the new period of rapid development of cross-border e-commerce, which could make distance shorten between product and market in time and space. It will be the main mean of promoting trade a facilitation, upgrade trade development and promote the effective implementation of national policy. There is a new development of cross-border e-commerce and it also spawned a new ecological model. It will help cross-border ecommerce develop better through building a new ecosystem based on cross-border e-commerce business model. In this paper, we analyze the opportunities and challenges facing cross-border e-commerce first. Then, based on the above analysis and the development of cross-border e-commerce, the business model and ecosystem of cross-border e-commerce is built in this paper. So, there are some bottleneck and development of cross-border e-commerce. We must first carry out a rational market position, the goal is to occupy the terminal markets, then to the global market and integration of the value chain. We also should build the value chain, carding and supplement. Furthermore, synthesized service platform of cross-border e-commerce

should be built to train young backbone of the business, and they should master the skills of cross-border e-commerce to service all of the people very well.

Título: Exploring purchase intention in cross-border E-commerce: A three stage model.

Autor(es): Zhu, Wenlong; Mou, Jian; Benyoucef, Morad.

Ano: 2019.

Resumo (Abstract): Cross-border e-commerce (CBEC) has been thriving in recent years, generating economic benefits for sellers and consumers. To keep up with this trend, sellers need to improve product cognition in order to improve consumers' interest and behavior. Little research has focused on the influence of product cognition on purchase intention in CBEC. This study employs the hierarchy-of-effects model and the commitment-involvement theory to develop a three-stage model to evaluate the impact of product cognition on purchase intention in CBEC. Data was collected on a popular Chinese CBEC platform. The analysis shows that product description and product awareness have a positive effect on trust beliefs, and both platform enduring involvement and platform situational involvement positively affect trust. Purchase intention is subject to the positive impact of platform situational involvement and trust beliefs in addition to platform enduring involvement. Finally, perceived trust plays a full mediation effect in the three-stage model, which indicates that, on CBEC platforms, consumers' processing and response is a sequence from product cognition to platform emotion and from platform emotion to behavior intention. The theoretical contribution of this study is a three-stage model involving two types of platform involvement in CBEC settings. Such model allows CBEC platform providers to increase consumers' purchase intentions by improving product description, product awareness and platform involvement.

Título: Research on the Application of Cross Border E-commerce Logistics System.

Autor(es): Wang, Hongwei; Lu, Xiaojun.

Ano: 2017.

Resumo (Abstract): Cross-border e-commerce is an important part of China's foreign trade, is a huge driving force for economic development and new economic growth point, but compared with the rapid development of cross-border e-commerce, logistics has become a bottleneck restricting its sustainable development. It is urgent to improve the logistics system and innovate the logistics mode to meet the requirements of the rapid development of cross-border e-commerce. Based on the analysis of the restrictive factors of infrastructure, enterprise competitiveness and logistics information, this paper puts forward some suggestions to improve the development of cross-border logistics.

Título: Impact of product description and involvement on purchase intention in cross-border e-commerce.

Autor(es): Mou, Jian; Zhu, Wenlong; Benyoucef, Morad.

Ano: 2019.

Resumo (Abstract): Purpose – The purpose of this paper is to investigate the impact of product description and involvement on purchase intention in a cross-border e-commerce (CBEC) setting from a psychological perspective.

Design/methodology/approach – This study proposes a research model of purchase intention in CBEC based on the involvement theory and commitment-involvement theory. The research model was tested using the covariance-based structural equation modeling technique. Data were collected from consumers on a popular CBEC platform in China.

Findings – A high-quality product description has no significant positive effect on purchase intention, but it has significant positive effects on product cognitive involvement, product affective involvement, platform enduring involvement and platform situational involvement. In addition, product affective involvement, platform enduring involvement and platform situational involvement all have significant positive effect on purchase intention, but this effect is not significant in the relationship between product cognitive involvement and purchase intention.

Practical implications – This study calls for sellers to optimize product descriptions on CBEC platforms in order to attract more buyers and generate more profits.

Originality/value – This study integrates two theories of involvement into the research model in the CBEC context. Based on this model, the authors analyzed how product description affects purchase intention under the joint influence of two involvement factors.

Título: To Sell or Not to Sell: Exploring Sellers' Trust and Risk of Chargeback Fraud in Cross-Border Electronic Commerce.

Autor(es): Guo, Yue; Bao, Yongchuan; Stuart, Barnes; Le-Nguyen, Khuong.

Ano: 2017.

Resumo (Abstract): Over the past few decades, chargeback fraud from buyers has been identified as a major risk faced by online sellers, particularly small- and- medium-sized enterprises (SMEs), in cross-border electronic commerce. However, most previous studies have focused upon trust and perceived risk from the buyers' perspective and in domestic online marketplaces, while neglecting the importance of sellers' trust and perceived risk in the success of online transactions and the significance of cross-border transactions. In order to fill this gap in the literature, this study examines both the antecedents and impacts of sellers' trust in buyers and their perceived risk of chargeback

fraud on sellers' intention to trade with buyers in the context of cross-border e-commerce. To this end, we develop a conceptual model that identifies a set of institutional mechanisms to enhance sellers' trust and reduce their perceived risk. Hypotheses are tested via a survey of 443 sellers on DHgate.com, one of the major cross-border e-commerce websites connecting the SMEs of mainland China with overseas buyers. Our research makes concrete contributions to e-commerce research and generates useful insights for third-party online transaction platforms and online trade policy makers.