

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2024v18n1p92111>

**Nascidas em redes sociais: um estudo sobre surgimento e internacionalização de pequenos empreendimentos de moda no Instagram\***

*Born in social media: a study about the emergence and internationalization of small fashion businesses on Instagram*

**Clarice Secches Kogut**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - IAG

[clarice.kogut@iag.puc-rio.br](mailto:clarice.kogut@iag.puc-rio.br)

**Luíza Neves Marques da Fonseca**

Tecnológico de Monterrey - México

[luizaneves@tec.mx](mailto:luizaneves@tec.mx)

**Angela da Rocha**

Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD

[angela@coppead.ufrj.br](mailto:angela@coppead.ufrj.br)

**Resumo**

O presente estudo examinou o surgimento e a internacionalização de micro e pequenas empresas brasileiras por meio de redes sociais, mais especificamente, o Instagram. A partir do estudo de caso em profundidade de cinco empresas da indústria da moda do Rio de Janeiro, investigou-se como a plataforma lhes permitiu iniciar seus negócios e processos de internacionalização, como orquestram os recursos e relacionamentos fornecidos pelo ecossistema da plataforma e o papel da plataforma em suas estratégias. Através de (i) entrevistas semiestruturadas e (ii) dados secundários (sites, mídias sociais e mídias tradicionais), cada caso foi analisado individual e comparativamente, em um processo de busca de correspondência de padrões. Dois temas principais emanaram dos achados do estudo: a forma pela qual essas empresas surgem, crescem e se internacionalizam no contexto das redes sociais, e as etapas envolvidas neste processo. Estas empresas desenvolveram seus modelos de negócio em torno do ecossistema do Instagram, com uma nova forma de organização das cadeias de valor, não mais espacial, mas sim virtual, semelhante à de um cluster. A pesquisa contribui assim com diversas lacunas de conhecimento relativas à adoção de plataformas digitais para atuação doméstica e internacional por parte de MPEs, fornecendo evidências empíricas advindas de um contexto de mercado emergente, tipicamente não examinado na literatura.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Exportação; Redes Sociais; MPEs; Internacionalização.

**Abstract**

This study examined the emergence and internationalization of Brazilian micro and small enterprises through social media, specifically Instagram. Through an in-depth case study of five companies in the fashion industry in Rio de Janeiro, the research investigated how the platform enabled them to start their businesses and internationalization processes, how they orchestrate

---

\* Recebido em 29 de agosto de 2022, aprovado em 17 de janeiro de 2024, publicado em 19 de agosto de 2024.

the resources and relationships provided by the platform's ecosystem, and the role of the platform in their strategies. By using (i) semi-structured interviews and (ii) secondary data (websites, social media, and traditional media), each case was analyzed individually and comparatively, through a process of pattern matching. Two main themes emerged from the study's findings: the way these companies emerge, grow, and internationalize in the context of social media, and the stages involved in this process. These companies developed their business models around Instagram's ecosystem, with a new form of value chain organization, not spatial but virtual, similar to a cluster's. Thus, the research contributes to several knowledge gaps related to the adoption of digital platforms for domestic and international operations by SMEs, providing empirical evidence from an emerging market context, typically underexamined in the literature.

**Keywords:** Entrepreneurship; Exporting; Social media; SMEs; Internationalization.

## 1. Introdução

As redes sociais (RS) vêm assumindo importância crescente para as micro e pequenas empresas (MPEs), por permitirem interação direta com consumidores e outros parceiros de negócios, além de acesso a conhecimento de mercado e suporte para outras funções essenciais ao desenvolvimento de um pequeno negócio, tais como inovação, *networking* e *crowdfunding* (Olanrewaju et al., 2020). Tais benefícios se aplicam não apenas à atuação de pequenas empresas no mercado doméstico, mas também a sua entrada e operação em mercados externos. Embora a literatura já venha se ocupando há algum tempo de como empresas de menor porte utilizam a internet em sua atuação internacional (por ex., Arenius et al., 2005; Sinkovics et al., 2013; Yamin & Sinkovics, 2006), estes estudos focalizam predominantemente o uso de websites, deixando de lado a atuação dessas empresas em plataformas digitais e, em particular, seu uso de RS para a internacionalização (Fraccastaro et al., 2021; Lee et al., 2022; Rialp-Criado et al., 2020). Assim, o presente estudo contribui para a pesquisa nascente sobre internacionalização digital, analisando o surgimento e o início dos processos de internacionalização de micro e pequenas empresas brasileiras através das redes sociais.

Nos últimos anos, tem ganhado relevância o fato de que as plataformas digitais, incluindo as RS, podem assumir grande importância no processo de internacionalização de micro e pequenas empresas (MPEs), potencializando suas capacidades de marketing de exportação (Jean & Kim, 2020). O principal recurso disponibilizado pelas plataformas digitais é o acesso à rede de usuários e potenciais consumidores de diversos países, dentro de um ambiente controlado, com regras estabelecidas previamente e processos que guiam as interações e transações entre clientes e empresas (Parker et al., 2016). As RS – um tipo de plataforma digital – são definidas por Erdoğan e Cicek (2012) como um meio que permite promover websites, produtos ou serviços em canais sociais online, acessando uma comunidade muito maior do que se poderia alcançar com os canais tradicionais. Para Mannyika e Lund (2016), as plataformas digitais podem auxiliar as pequenas empresas a alcançar consumidores em outros países, inclusive realizando transações em moedas distintas de forma regulada, em uma relação direta empresa-consumidor.

Para Alaimo et al. (2020), é importante reconhecer e analisar a evolução das RS, de meras comunidades virtuais, para se tornarem um ecossistema complexo envolvendo diversos atores do mundo de negócios. Embora haja estudos focados em como a transformação digital pode ajudar empresas já estabelecidas a melhorar suas capacidades de internacionalização (por ex., Dethine et al., 2020; Jin & Hurd, 2018), poucos estudos examinaram pequenas empresas que surgiram e se internacionalizaram graças às possibilidades oferecidas pelas plataformas digitais

(Jean et al., 2020). Em particular, como observaram Lee et al. (2020), são praticamente inexistentes pesquisas sobre como as RS impactam a internacionalização dessas empresas.

Esta pesquisa visa contribuir justamente para preencher essas lacunas teóricas. Adota uma abordagem qualitativa baseada em estudo de casos múltiplos com cinco MPEs brasileiras do setor de moda cujo modelo de negócios foi concebido utilizando-se das RS para suprir a escassez de recursos físicos e financeiros. Apesar de a amostra ser composta por empresas jovens e em início de processo de internacionalização, não se busca abordar o tema de *born globals* neste artigo, pois suas decisões pela internacionalização foram fortuitas em sua maioria, e não intencionais. O estudo investiga (i) como a plataforma permitiu que essas empresas iniciassem e desenvolvessem seus negócios até alcançarem clientes internacionais, (ii) como orquestram os recursos e relacionamentos fornecidos pelo ecossistema da plataforma e (iii) o papel da plataforma em suas estratégias iniciais de internacionalização. Dois temas principais emanaram dos achados do estudo: a forma pela qual essas empresas surgem, crescem e se internacionalizam no contexto das redes sociais, e as etapas neste processo.

Além das contribuições teóricas, espera-se que a pesquisa seja útil para pequenos empreendedores que enfrentam desafios particulares para iniciar e obter sucesso em seus empreendimentos, particularmente no que tange as atividades internacionais.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Empreendedorismo Digital Internacional

O acesso à Internet fomentou e acelerou o processo de internacionalização de empresas de menor porte, que se caracterizam pela escassez de recursos (Arenius et al., 2005). A digitalização reduziu a escala mínima necessária para que pequenas empresas se internacionalizem, permitindo a empreendedores utilizarem as plataformas digitais para “darem um salto”, agilizando este processo (Luo & Tang, 2018). Especialmente em países emergentes onde as capacidades de informação, comunicação e tecnologia das empresas são mais escassas, desenvolvê-las pode influenciar significativamente as decisões e a intensidade da atividade exportadora de MPEs (Bianchi & Mathews, 2016; Hagsten & Kotnik, 2017).

Estudos recentes apontaram as vantagens associadas ao uso de plataformas digitais por empresas menores (p.ex., Jean & Kim, 2020; Nambisan, 2017). As plataformas digitais – e as RS em particular – são úteis a essas empresas, por reduzirem desvantagens oriundas do tamanho da empresa e do fato de ser estrangeira (Cavusgil & Knight, 2015; Hewerdine et al., 2014; Monaghan et al., 2020), assim como diminuem a percepção dos gerentes quanto à distância psíquica a outros mercados (Yamin & Sincovics, 2006). Tais desenvolvimentos se tornaram possíveis porque as plataformas digitais permitem reduzir substancialmente os custos associados à internacionalização, tornando as atividades internacionais acessíveis para empresas de menor porte. Além disso, as plataformas digitais concedem às empresas menores uma infraestrutura *plug-and-play*, ou seja, de fácil acesso e pronta para atingir uma vasta gama de consumidores globais (Luo & Tung, 2018).

Nambisan (2017, p. 1029-1030) aponta duas grandes mudanças na atividade empreendedora devido à digitalização: (i) tornar os processos e resultados empreendedores “menos limitados”, ou continuamente em desenvolvimento; e (ii) tornar o lócus da agência empreendedora “menos pré-definido”, visto que ideias e recursos empreendedores seriam fruto de processos coletivos que envolvem diferentes agentes com diversos objetivos e capacidades unidos em plataformas ou infraestruturas digitais, como as plataformas de financiamento coletivo e as RS.

Tais mudanças apresentam consequências não apenas para o empreendedorismo doméstico, mas também para o empreendedorismo internacional. Hervé et al. (2020) enfatizam que empresas menores com operações digitalizadas tendem a apresentar comportamento mais empreendedor, ao tomar decisões estratégicas sobre sua internacionalização, aumentando também o número de países de atuação.

As plataformas digitais ressaltam a importância de se aprender a organizar, sintetizar e integrar globalmente recursos disponíveis no ecossistema (orquestração de recursos), ao invés da lógica tradicional de adquirir e possuir recursos (Nambisan et al., 2019). Essa mudança implica no desenvolvimento de novas capacidades para enfrentar os riscos e explorar oportunidades que advêm da presença em ambientes digitais (Cenamor et al., 2019). Assim, diversos autores têm indicado a necessidade de dispor de capacidades ou competências digitais, que incluem não apenas aquelas necessárias à utilização de websites, mas também as capacidades relacionadas às plataformas, tendo em vista que as empresas menores as utilizam cada vez mais para aprimorar seu desempenho em exportação (Jean & Kim, 2020). A competência digital internacional inclui habilidades de programação multiculturais, *networking* virtual, adaptação para monetização digital, e reconfiguração de modelos de negócios para o ambiente global (Cahen & Borini, 2020)

No contexto internacional, as capacidades de marketing digital devem levar em consideração os esforços das empresas para acessar de forma direta e concomitante fornecedores, consumidores e demais membros da cadeia geograficamente dispersos (Wang, 2020). Tais capacidades se encontram positivamente relacionadas à performance internacional, permitindo que empresas menores alcancem resultados equiparáveis às de tamanho mediano. Alarcón-del-Amo et al. (2018) encontraram evidências de que empresas com capacidades estabelecidas no uso de RS apresentavam resultados consideravelmente mais favoráveis do que as que não possuíam tais competências.

Sigfusson e Chetty (2013) mostraram como empreendedores internacionais utilizam RS para se conectar com possíveis parceiros e explorar oportunidades para se tornarem membros de uma rede relevante em mercados externos, adquirindo habilidades, conhecimentos e capital social online para fortalecer sua internacionalização. Ademais, empresas empreendedoras se utilizam das RS para coordenar suas capacidades com as de parceiros, de modo a facilitar sua entrada em redes estratégicas e mitigar ameaças de oportunismo e confiabilidade limitada (Fraccastoro et al., 2021) e, conseqüentemente, melhorar sua performance (Cenamor et al., 2019). Embora seja necessário desenvolver redes consideráveis em cada país, essas interações não são limitadas pela localização geográfica dos atores (De Reuver et al., 2018), podendo ser puramente digitais, ou serem finalizadas por meios físicos de transporte (Stallkamp & Schotter, 2021).

## 2.2 Marketing Digital Internacional

O marketing digital nos mercados internacionais, embora apresente características em comum com o marketing digital doméstico, é facilitado pelo uso de plataformas digitais. O uso difundido da Internet e das RS fez com que as empresas potencializassem suas capacidades de processamento de informação (Sinkovics et al., 2013) e passassem a desempenhar uma gama de atividades de marketing internacional online, incluindo desenvolvimento de produtos, preços e comunicação de marketing, vendas, pesquisa de mercado (relacionadas ao comportamento do consumidor e/ou informações sobre o mercado destino) e gestão de relacionamento com o consumidor (Jean & Kim, 2020; Samiee, 2020). Além de facilitarem amplamente as atividades de marketing, as RS também são utilizadas pelas empresas para busca de informações;

estabelecer relacionamentos com outros empreendedores, parceiros e/ou fornecedores; obter financiamento coletivo; aprimorar a coesão interna da organização; prospectar funcionários e aprender novos conceitos e/ou conteúdos de negócios (Olanrewaju et al., 2020)

Por meio das plataformas digitais, empresas menores passaram a ter acesso a recursos relacionados à aquisição de conhecimento, incluindo informações em tempo real sobre seus competidores, tendências da indústria e de preferências do consumidor, respostas e feedbacks de seus clientes, novos modelos de negócios, avanços tecnológicos, dentre outros. Ainda, as plataformas se constituem em fonte permanente de novas ideias e oportunidades, através da imitação de movimentos de seus competidores, da cooperação com outros membros da plataforma, ou por meio de co-criação com consumidores (Nambisan et al., 2019). A vasta gama de informações sobre características, preferências, hábitos, consumo e estilo de vida de potenciais consumidores que as RS disponibilizam pode ser entendida como um recurso de inteligência de mercado (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2020), que cria oportunidades para que a consigam explorar tendências, identificando oportunidades e prevendo mudanças no mercado (Wang, 2020), além de aprimorar suas estratégias de posicionamento e marketing (Alaimo et al., 2020).

Outra vantagem advinda do uso de plataformas digitais é o potencial para compartilhar recursos intangíveis, tais como a reputação de outros membros e o reconhecimento de marcas (Jean & Kim, 2020). A possibilidade de interação multilateral entre empresas, influenciadores digitais, fornecedores e consumidores pode gerar conhecimento de marca, engajamento e intenção de compra (Jiménez-Castillo & Sánchez-Fernández, 2019), que podem ser utilizados para impulsionar a entrada em mercados estrangeiros, reduzindo barreiras (Yamin & Sinkovics, 2006; Lee et al., 2022).

No que se refere ao uso de intermediários internacionais, as RS podem produzir dois resultados distintos. De um lado, podem reduzir, ou até mesmo eliminar a necessidade de intermediação, permitindo o acesso direto a consumidores, fornecedores ou parceiros estratégicos (Prasad et al., 2001). Por outro, podem também facilitar e estimular a interação com intermediários. Além disso, ao tornarem as transações internacionais menos arriscadas, reduzem os custos de transação (Banalieva & Dhanaraj, 2019). No contexto da promoção internacional, Okazaki e Taylor (2013) ressaltaram como as RS podem criar valor, especificamente em três aspectos – capacidade *de networking*, transferência de imagem e extensão pessoal – que fornecem novas oportunidades para atingir consumidores ao redor do globo, facilitando a superação de fronteiras geográficas e psicológicas.

Contudo, adverte-se que o avanço digital não pode ser considerado uma panaceia para solucionar todos os problemas da internacionalização de empresas menores. Embora a rapidez na comunicação possa ser benéfica, reconhece-se o peso da sobrecarga de informações e da necessidade de reagir prontamente a todas as situações que venham a emergir nas redes (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2020). Ademais, Yamin e Sinkovics (2006) ressaltam a possibilidade de que as empresas entrem em uma “armadilha da virtualidade” da Internet, acreditando que o conhecimento adquirido na Internet sobre determinado mercado distante seria o suficiente e, conseqüentemente, negligenciando outras formas de se obter e aprimorar o conhecimento (conhecer a fundo o funcionamento do outro país, sua cultura, estrutura de mercado, aspectos legais e institucionais entre outros, continua sendo fundamental); ou assumindo não ser necessário algum tipo de presença física no país de destino para a continuidade do crescimento da performance nas exportações, quando esta possibilidade deve ser sempre considerada. Outro possível risco para a empresa seria não dispor do estoque necessário ou de serviços de logística eficientes o suficiente para atender à demanda advinda do exterior, fazendo com que o acesso aos consumidores por meio das RS possa ser até mesmo

prejudicial, levando a manifestações negativas na página da marca, que possam causar danos a sua reputação (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2020).

### 3. Método

Este é um estudo de natureza exploratória, baseado no método de estudo de casos múltiplos. Este método permite uma compreensão aprofundada de um fenômeno novo e contemporâneo (Yin, 1994), como é o caso da internacionalização de pequenas empresas por meio de RS.

#### 3.1 Seleção

A seleção dos casos foi feita buscando-se (1) pequenas empresas empreendedoras, (2) que utilizassem RS em seus modelos de negócios, (3) que houvessem iniciado seu processo de internacionalização, (4) que pertencessem aos segmentos de moda/acessórios (devido às suas características, importância para o comércio digital e exterior brasileiro) e (5) que estivessem dispostas a participar do estudo. Buscou-se assegurar alguma diversidade quanto ao tamanho das empresas (vendas) e subsetor (acessórios, vestuário, moda praia etc.). Apesar do grande número de empresas que atendem aos primeiros quatro critérios, o quinto critério (acesso) nos restringiu a cinco empresas, sediadas na cidade do Rio de Janeiro. Para preservar a confidencialidade dos dados, os nomes das empresas e dos empreendedores foram disfarçados.

Os segmentos de moda/vestuário e acessórios são os maiores em termos de vendas e resultado de comércio eletrônico no Brasil e no mundo (NuvemCommerce, 2023; Exame, 2022), tendo as RS papel fundamental nesse processo. O Brasil está entre os dez maiores mercados consumidores de moda do mundo (eCommerceBrasil, 2023). Além disso, a moda brasileira tem grande apelo para exportação, sendo importante para a imagem positiva do país no mundo. “Hoje, o Brasil se destaca em diversos setores produtivos, da cadeia têxtil e de confecção a gemas e metais preciosos, do couro aos calçados e componentes de calçados, movimentando mais de US\$ 90 bilhões em faturamento” (Apex-Brasil, n.d.). Apesar do tamanho e importância do setor, o mesmo é formado principalmente por pequenos negócios (SEBRAE, 2023).

A rede social utilizada pelas empresas é o Instagram, considerada a terceira plataforma de mídia social mais importante para os profissionais de marketing em termos mundiais (Statista, 2020), mas a principal em termos de engajamento de marca no Brasil (NuvemCommerce, 2023). Apesar de ter começado como uma plataforma para compartilhar fotos pessoais, o Instagram evoluiu para um “hub cultural e lugar para mais de um bilhão de pessoas em todo o mundo descobrirem e se conectarem com negócios inspiradores” (Instagram Business, 2020). De acordo com a própria plataforma, 90% dos usuários mundiais seguem pelo menos um perfil corporativo (Instagram Business, 2020), e conversas por DM (*direct message*) costumam converter-se em vendas 70% das vezes (HootSuite, 2023), confirmando seu alto potencial para negócios, especialmente para microempreendedores com restrição de recursos. Além disso, 67% dos usuários corporativos brasileiros utilizam o Instagram Shopping como canal alternativo de vendas (NuvemCommerce, 2023). No Brasil, o Instagram conta com mais de 130 milhões de usuários, atrás apenas da Índia e dos EUA. Outros mercados relevantes incluem Indonésia, Turquia, Japão, México, Alemanha e Reino Unido (Data Reportal, 2023).

#### 3.2 Coleta e Análise

O estudo contou com dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas pessoais com o principal empreendedor e fundador de cada negócio, seguindo um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice 1), criado a partir da literatura pertinente (relacionada a plataformas digitais na internacionalização). As entrevistas foram

realizadas ao final do ano de 2021 por videoconferência, e duraram cerca de uma hora cada. Todas foram gravadas e transcritas para posterior análise e checagem. Dados secundários foram coletados dos sites e mídias sociais próprios e de terceiros, além de mídias tradicionais, relativos a cada uma das empresas, com vistas à triangulação com dados das entrevistas, visando checagem e complementação.

Os dados foram codificados manualmente por um dos autores, o que foi em seguida verificado separadamente por outros dois. Em uma primeira etapa, cada caso foi analisado individualmente, com o objetivo de entender a trajetória de cada empresa. Em seguida, foi realizada uma análise comparativa dos casos para identificar semelhanças e diferenças entre eles. A análise utilizou um processo de busca de correspondência de padrões em sua forma flexível (Ghauri, 2004; Sinkovics, 2018; Yin, 1994) para comparar os resultados com a literatura existente, mas também enxergar padrões emergentes, dada a natureza exploratória do estudo e a contemporaneidade do tema. Ao final, foi possível extrair conclusões pertinentes aos objetivos originalmente traçados e gerar contribuições à prática e à literatura.

#### 4. Os casos

As empresas estudadas atuavam no setor de varejo / moda, tinham menos de 10 funcionários, terceirizavam boa parte de suas operações e eram bastante jovens (Tabela 1). Todas nasceram digitais, ou seja, usaram a plataforma digital Instagram desde o início de suas operações. Além disso, a totalidade ou a maior parte das vendas se realizava, ou pelo menos se iniciava, através da plataforma. Apenas duas empresas contavam com loja física, anexas aos escritórios. Algumas também não possuíam websites próprios. Todas estavam em estágios iniciais de internacionalização, com exportações ainda em volumes pequenos ou mesmo exportações esporádicas. Os empreendedores entrevistados para o estudo eram do sexo feminino, com idades entre 35-65 anos (Tabela 2). Todas as empreendedoras possuíam formação em administração de empresas, falavam inglês e tinham experiência prévia, ainda que a maioria fosse iniciante como empreendedora.

Tabela 1 – Características das Empresas

Empresa	Ramo	Ano de início	Vendas anuais (R\$ 000)	% Vendas Instagram	Seguidores Instagram	Exportações	Site	Loja física
Empresa 1	Moda Praia / Resort	2016	250	100%	16k	Esporádicas	Não	Não
Empresa 2	Luxo (jóias)	2018	3.750	100%	65k	Contínuas	Não	Não
Empresa 3	Acessórios artesanais (bolsas)	2017	250	100%	15k	Esporádicas	Sim	Não
Empresa 4	Moda Praia Sustentável	2016	750	85%	31k	Contínuas	Sim	Sim
Empresa 5	Acessórios (sapatos)	2017	2.250	100%	98k	Contínuas	Sim	Sim

Tabela 2 – Características dos Empreendedores

Empreendedor	Empresa	Gênero	Idade	Formação	Experiência prévia empreendedora	Inglês?
S.T.	Empresa 1	Feminino	< 45	Adm. Empresas	Não	Intermediário

J.B.	Empresa 2	Feminino	< 35	Adm. Empresas	Não (estágio empresa da família)	Fluente
L.P.	Empresa 3	Feminino	< 65	Adm. Empresas	Não (ex-diretora de RH)	Avançado
C.V.	Empresa 4	Feminino	< 45	Adm. Empresas	Não	Fluente
G.V.	Empresa 5	Feminino	< 35	Adm. Empresas	Sim	Fluente

#### 4.1 Nascidas em uma Rede Social

Todos os empreendimentos estudados nasceram na rede social Instagram, o que era reconhecido pelas empreendedoras como fonte de inúmeros benefícios. Como observou L.P. (Empresa 3): "Meu negócio não existiria sem o Instagram. Eu definitivamente não pretendo ter uma loja física e lidar com os custos fixos envolvidos." As vendas iniciais eram dirigidas à rede pessoal do empreendedor, que incluía familiares e conhecidos. Mais à frente, algumas empreendedoras sentiram a necessidade de anunciar seus produtos para aumentar a divulgação de suas marcas. Mas, mesmo assim, relataram que os custos de divulgação no Instagram eram menores do que se usassem ferramentas tradicionais de marketing.

As atividades internacionais ainda eram limitadas na ocasião das entrevistas. Enquanto três empresas já estavam exportando, as duas outras estavam no início de suas atividades de exportação ou só tinham feito vendas internacionais esporádicas. Nenhuma das empresas iniciou suas atividades internacionais seguindo um plano deliberado, mas agiram em resposta a oportunidades inesperadas que se apresentaram. Apesar de não planejado, todas as empresárias se mostraram animadas com as perspectivas de crescer internacionalmente.

A maioria das empresas começou exportando para país de língua portuguesa (Portugal) ou para brasileiros residentes no exterior. Assim, exigiam pouca adaptação, já que a única diferença era o fato de não residir no Brasil. À medida que o negócio estrangeiro aumentava, uma das empresas investiu para melhorar seu alcance internacional, incluindo a tradução do site e a adoção de métodos de pagamento para apoiar compras internacionais. O principal foco eram os EUA.

"Passamos da fase de [atender apenas] clientes brasileiros residentes no exterior. [...] Essa é a razão pela qual estamos trabalhando uma versão em inglês do nosso site, para que esses clientes possam comprar diretamente, sem ter que entrar em contato conosco para perguntar se enviamos internacionalmente." (G.V., Empresa 5)

#### 4.2 O papel das RS nas estratégias de marketing e internacionalização das empresas

As RS provaram ser úteis em quase todos os aspectos para as estratégias de marketing dessas empresas. Conforme apresentado na Tabela 1 e discutido na seção, as vendas dessas empresas eram quase 100% dependentes do Instagram, seja para concretização das vendas, seja para simples início.

As características mais ressaltadas do Instagram foram sua capacidade de alcance, onipresença e penetração. Embora o Instagram não seja originalmente uma plataforma de B2B (como o Alibaba, por exemplo), permite que empresas se conectem e, assim, se beneficiem dos serviços e colaboração umas das outras. As empresas podem interagir com parceiros verticalmente para cima (clientes) ou para baixo (fornecedores), bem como com provedores de serviços. Todas as empresas estudadas relataram usar a plataforma para identificar novos fornecedores; varejistas do Brasil e de outros países (clientes) se aproximaram dessas empresas em diversas ocasiões



para oferecer a distribuição e representação de seus produtos em outros lugares. Como ilustrado nas falas das empreendedoras, todos os membros da plataforma encontram-se conectados – clientes, concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços, influenciadores, consultores de mídia social e muitos outros.

“Acho que o Instagram hoje é a principal fonte de comunicação para todos. Também recebemos muitos pedidos no Instagram perguntando se vendemos para lojas. Varejistas multimarcas nos procuram, buscamos varejistas multimarcas. Eu uso para tudo, de fornecedor a cliente.” (S.T., Empresa 1)

A segunda característica é o potencial de comunicação e interação com clientes, usando anúncios patrocinados, influenciadores digitais ou simplesmente interação direta. Com exceção da Empresa 1, as demais usavam anúncios patrocinados. Três empresas contrataram influenciadores digitais para desenvolver seus negócios, embora duas delas tenham relatado que preferiam quando as influenciadoras usavam seus produtos espontaneamente (e não sendo pagas), por dar mais autenticidade à recomendação. Os benefícios percebidos foram muitos, incluindo mais visibilidade e reconhecimento da marca, além de mais seguidores e aumento das vendas.

“Quando você trabalha com influenciadores, os clientes passam a pensar em você como uma grande empresa, mesmo que você não seja. E há também a penetração que eles dão: você pode chegar a todo o país e até mesmo ao mundo a partir do seu celular.” (G.V., Empresa 5)

Uma terceira vantagem das RS citada pelas empreendedoras foi a riqueza de informação e potencial como fonte de inspiração. As empresas estudadas usavam o Instagram recorrentemente para pesquisar tendências, monitorar os lançamentos dos concorrentes e analisar o comportamento do consumidor, entre outras atividades que aprimoraram suas capacidades de marketing de exportação. Isso é extremamente relevante para empresas pequenas em processo de internacionalização, uma vez que precisam adquirir conhecimento acerca dos mercados e preferência dos consumidores de seus mercados-alvo, mas não possuem recursos suficientes para fazê-lo através de meios tradicionais.

“Uso o Instagram para monitorar o comportamento das pessoas, gosto de ver o que as pessoas estão vestindo, pensando, falando. ... É pesquisa, de certa forma. Quando vou lançar uma nova coleção, também checo as páginas do meu concorrente para me posicionar em termos de preços.” (C.V., Empresa 4)

A quarta característica do Instagram diz respeito à evolução contínua da plataforma em termos de funcionalidades e serviços adicionais. As empreendedoras apreciaram particularmente o suporte comercial dado pelo Instagram em comparação com outras plataformas:

“Acho que o Instagram é essencial e continua melhorando. No começo, era muito simples. Mas agora temos os carrinhos de compras; podemos vincular nossas páginas de sites em posts e histórias, e podemos inserir preços.” (C.V., Empresa 4)

“O Instagram é definitivamente a mídia social mais comercial. Como marca, estamos presentes no Facebook, Pinterest e Spotify. Mas o Instagram é nossa vitrine de compras; é onde vendemos. [...] Se você vir algo que você gosta, você pode clicar ou deslizar para cima para ir diretamente para uma página onde você pode comprá-lo.” (G.V. Empresa 5)

As empreendedoras mencionaram a relação entre o uso de RS e websites. Surpreendentemente, apesar de suas capacidades digitais, duas empresas ainda não haviam desenvolvido sites e outras três haviam iniciado seus sites apenas 1-2 anos após sua fundação. S.T. (Empresa 1) justificou a ausência de website pelo seu modelo de negócio – produção pequena, muitas vezes por encomenda – “e um site não é adequado para isso”. J.B (Empresa 2) alegou que estava mais

acostumada com o Instagram e, por isso, continuou adiando a criação de um site: “Estou ciente de que perco vendas por não ter um site, precisamente aquelas vendas de momento. Eu sei que um site me daria escala”. Essa situação sugere que a utilização de plataformas digitais pode, nas fases iniciais do desenvolvimento de um empreendimento, servir como substituto de um site.

As entrevistadas concordavam que estar em uma plataforma digital era mais benéfico e com maior potencial do que apenas ter um site. Acreditavam que o Instagram lhes dava a possibilidade de ir além de uma mera exibição online da linha de produtos, interagindo diretamente com os clientes para identificar seus gostos, preferências e tendências emergentes. O Instagram permitia gerar conteúdo interessante e compartilhar conhecimento sobre o que entendiam que seus seguidores gostariam de ver, conectando assim a marca aos clientes, estimulando a lealdade e aumentando as chances de vendas.

“O Instagram é usado para contar a história da marca, para criar intimidade entre o consumidor e a marca para que a pessoa possa concluir a compra no site. [...] O site geralmente não aceita conteúdo pós-venda. [...] A pessoa não vai ao site todos os dias, mas está no Instagram todos os dias.” (S.T., Empresa 1)

L.P. (Empresa 3), dentre outras empresas, usava uma combinação de Instagram, WhatsApp e website, dado que alguns clientes preferiam usar o WhatsApp para entrar em contato direto com a empresa, enquanto outros preferiam o Instagram. Já o site, em sua opinião, servia tanto para mostrar a linha de produtos quanto para gerar *leads* de vendas. G.V. (Empresa 5) considerava relevante, para se internacionalizar, ter um site e uma conta em uma plataforma digital como o Instagram, enquanto C.V. (Empresa 4) ressaltou a combinação de Instagram e WhatsApp em seus negócios internacionais:

“Você chega ao mundo inteiro com o Instagram; é muito fácil, e quase livre. [...] A primeira coisa que um cliente faz é olhar para o Instagram, que é sua vitrine. E o WhatsApp é importante porque acaba facilitando a comunicação. É muito rápido: você envia uma mensagem, e a pessoa responde a você em qualquer lugar do mundo.” (C.V., Empresa 4).

Quanto ao desenvolvimento de outros canais de distribuição internacional, C. V. (Empresa 4) acreditava que a empresa precisava encontrar um parceiro no mercado externo para desenvolver vendas internacionais significativas. As empresas 2 e 5 também estabeleceram importantes parcerias para distribuição em alguns mercados específicos: a empresa 2 estabeleceu parceria com uma loja física em Portugal e com um representante internacional especializado no ramo de joias, e a empresa 5 estabeleceu parceria com um representante local dos EUA. Já as empresas 1 e 3 julgavam que a facilidade de atender clientes estrangeiros usando uma plataforma digital tornava os intermediários desnecessários.

Em suma, dentre os benefícios do uso de RSs nas estratégias de marketing e internacionalização das empresas, podem-se citar (i) o aumento do alcance a clientes, especialmente quando usando influenciadores e mídias pagas; (ii) encurtamento de distâncias (geográficas, culturais, psíquicas), ao conectar as empresas a clientes e parceiros de toda parte do mundo; (iii) diminuição de custos e facilitação da operação, ao possibilitar vendas pela própria RS, dispensando a necessidade de website próprio ou mesmo loja física; (iv) aumento do conhecimento (mercados, comportamento do consumidor, tendências de produto), permitindo desenvolvimento de produtos mais adequados aos mercados externos; (v) desenvolvimento de canais de distribuição internacionais, ao possibilitar a descoberta de parceiros e permitir a eles se conectar. A necessidade de encontrar parceiros internacionais é amplificada à medida que as empresas aprofundam sua internacionalização, dados os desafios inerentes aos processos de internacionalização, que, por sua vez, tendem também a ser mais percebidos (diferenças culturais e de comportamento de consumo, institucionais, logísticas etc.)

As Tabelas 3 e 4 resumem o uso das plataformas digitais pelas empresas.

Tabela 3 – Principais usos da plataforma digital Instagram

Empresa	Para seguir, interagir e fazer negócios com...				Fontes de Inspiração	Monitoramento de competidores e tendências
	Consumidor	Fornecedor	Provedor de serviços	Distribuidor		
Empresa 1	x	x	x		x	x
Empresa 2	x		x	x	x	x
Empresa 3	x	x	x		x	x
Empresa 4	x	x	x	x	x	x
Empresa 5	x		x	x	x	x

Tabela 4 – Ferramentas de marketing e parcerias

Empresa	Interação Pessoal com consumidores	Uso de influenciadores	Uso de mídia paga	Uso e consultores de mkt /digitais / mídia social
Empresa 1	x			
Empresa 2	x	x	x	x
Empresa 3	x			
Empresa 4	x	x	x	x
Empresa 5	x	x	x	x

## 5. Discussão

Dois temas principais emergiram dos achados do estudo. O primeiro deles se refere à forma como MPEs podem se inserir em uma plataforma digital, em particular uma RS; o segundo, às etapas no processo de desenvolvimento do empreendimento no contexto da RS.

### 5.1. Inserção na Plataforma Digital

As empresas estudadas nasceram e desenvolveram seus modelos de negócios em torno da plataforma Instagram, ganhando acesso não só a clientes da plataforma, mas também a outros atores, *links* e atividades, necessários para que seus negócios florescessem doméstica e internacionalmente. As RS se tornaram “plataformas organizacionais que facilitam certas trocas”, caracterizadas por “um complexo arranjo de atores, tecnologias e práticas” (Alaimo et al., 2020, p. 27). Seu ecossistema permite, portanto, que as empresas (i) estabeleçam relações com fornecedores e prestadores de serviços, como consultores financeiros e de marketing digital; (ii) desenvolvam parcerias com influenciadores de plataforma que possam redirecionar seus seguidores para a conta da marca; (iii) monitorem tendências e hábitos de consumo; (iv) acompanhem a trajetória de internacionalização de empresas em estágios mais avançados como forma de benchmarking, dentre outros benefícios (Alaimo et al, 2020; Jean & Kim, 2020; Nambisan et al, 2019; Olanrewaju et al, 2020; Samie, 2020). Essas MPEs desenvolveram todo o seu modelo de negócio em torno do ecossistema do Instagram, conforme apresentado na Figura 1.

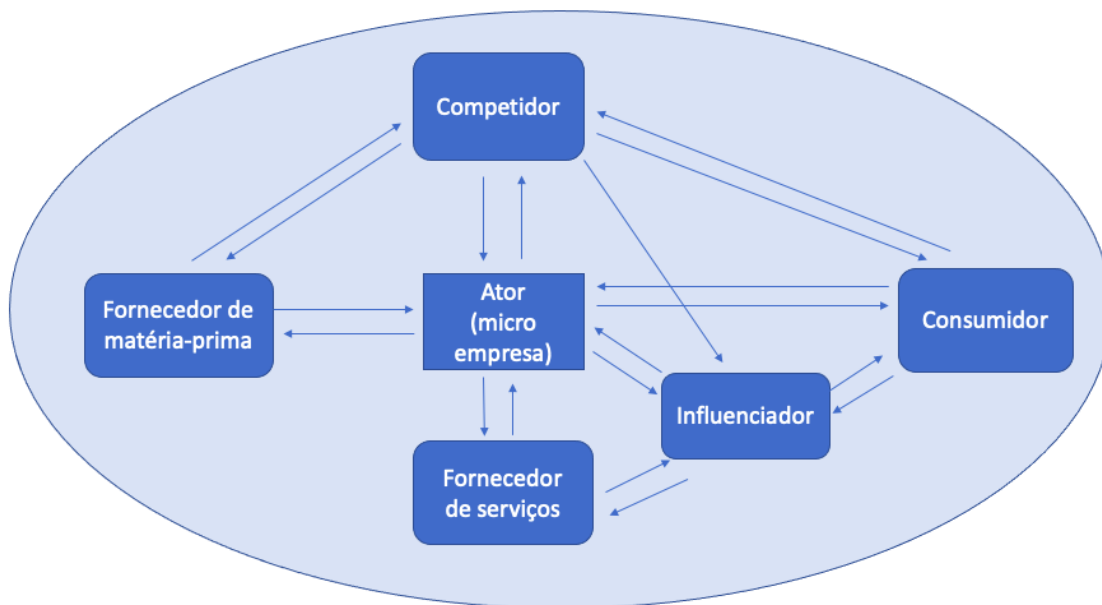


Figura 1 – Inserção da MPE no Ecosistema do Instagram

Dentro de uma RS, um novo empreendimento pode nascer instantaneamente (Monaghan et al., 2020), no que Luo & Tung (2018) chamam de estrutura “*plug and play*”. O impacto de uma RS no início de um empreendimento e/ou de sua internacionalização vai muito além da oferta de conexões, ou do fluxo de bens, serviços, dinheiro e informação. O pertencimento a uma rede social encurta distâncias geográficas e psíquicas (De Reuver et al., 2018; Yamin & Sincoviks, 2006), oferece conexões internacionais valiosas (Sigfusson & Chetty, 2013), agrega conhecimento e ajuda o desenvolvimento de capacidades de marketing internacional como inteligência de mercado (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2020), além de diminuir percepções negativas que empresas pequenas, novas, não pertencentes a grupos dominantes e de países emergentes costumam sofrer (Arenius et al., 2005; Nambisan et al., 2019). As empresas estudadas proporcionam evidências empíricas relevantes dessa realidade, retratada pela literatura em ambientes digitais em geral, mas não especificamente em RS. Essas empresas surgiram, cresceram e se internacionalizaram quase que exclusivamente via RS, conseguindo entrar em mercados distantes, aprendendo, ajustando sua oferta de produtos e se conectando com atores até então desconhecidos. O número de seguidores e a comunicação direta via postagens por parte das empresas seriam importantes validadores de reputação e redutores de passivos de origem e tamanho.

Fazendo uma analogia, as plataformas digitais podem fornecer um ambiente de negócios que se assemelha ao de um cluster ou distrito industrial. Um cluster físico é definido como uma aglomeração geográfica de empresas direta ou indiretamente associadas à mesma atividade. Uma plataforma digital, por outro lado, inclui atores que pertencem a todos os tipos de atividades diferentes, não podendo, portanto, ser considerado um cluster. Neste ambiente, os clusters digitais proliferam, com várias funções similares às de um aglomerado físico, mas não geograficamente limitados (De Reuver et al., 2018), ou seja, sua localização geográfica não é relevante em termos de com quem eles se conectam e estabelecem negócios. Estes clusters são dinâmicos, expandindo (ou contraindo) suas fronteiras dentro da plataforma digital. Eles também são, como Porter (1998) sugeriu em relação aos clusters físicos, uma nova forma de organização das cadeias de valor, não mais espacial, mas sim virtual.

De fato, os resultados obtidos no estudo mostram um aumento no número de terceiros na rede de negócios das empresas que começaram a exportar regularmente. Compartilhamento de

conhecimento e *networking* são os principais benefícios que uma empresa obtém de um cluster físico. O presente estudo sugere que isso é verdade também para clusters virtuais. Observa-se, a partir dos resultados do estudo, que o relacionamento com clientes e prestadores de serviços (como influenciadores e consultores) pode ser mais frequente, direto e íntimo do que em clusters físicos (maior conexão); no entanto, um cluster digital permite uma adição e exclusão de fornecedores muito mais fácil devido à sua não limitação geográfica.

Quanto ao conhecimento tácito, que se acredita ter origem em laços pessoais entre membros de um cluster físico (MacKinnon et al., 2002), os resultados indicam que tanto o conhecimento explícito quanto o tácito podem ser adquiridos em um cluster de plataforma digital através de interações com outros atores, bem como acesso a informações em qualquer lugar do mundo (Olanwewaju et al, 2020). As empreendedoras entrevistadas viram a rede social como fonte de inspiração em todos os aspectos de seus negócios, devido (i) a seu potencial de imitação ou adaptação de modelos de negócios, mercadorias, serviços, técnicas de marketing e habilidades e (ii) maior conexão, compreensão e potencial de co-criação com seus clientes (Nambisan et al, 2019).

A Tabela 5 compila as semelhanças e diferenças encontradas entre os clusters físicos (literatura) e digitais (baseado nos achados deste estudo):

Tabela 5. Clusters físicos vs. Digitais: semelhanças e diferenças

	<b>Clusters Físicos</b>	<b>Clusters digitais</b>
<b>Semelhanças</b>		
Benefícios	Nova forma de organização das cadeias de valor; Compartilhamento de conhecimento e <i>networking</i> .	
<b>Diferenças</b>		
Tempo e esforço para desenvolvimento	Longo, com empresas precisando muitas vezes se deslocar geograficamente	Plug & play
Localização das empresas-membro	Empresas geograficamente próximas	Localização geográfica não relevante
Fronteiras do cluster	Bem delimitadas	Dinâmica, continuamente, expandindo (ou contraindo) as fronteiras do cluster dentro da plataforma digital.
Relacionamentos entre atores do cluster	Frequente e intenso	Pode ser mais frequente, direto e íntimo do que em clusters físicos (maior conexão)  Permite inclusão e exclusão de atores mais facilmente
Transferência de conhecimento	Tácito e explícito, facilitada por laços pessoais entre membros  Mais lenta e limitada	Tácito e explícito, facilitada pela plataforma  Mais rápida e ampla
Potencial de (co)criação/ desenvolvimento de novos produtos	Grande, facilitada pela proximidade com atores do mesmo setor	Maior, facilitada pelo maior potencial de interação, tanto com empresas pares quanto com fornecedores, mas principalmente com clientes

## 5.2. Etapas no Desenvolvimento e Internacionalização dos Empreendimentos na Rede Social

Embora as empresas estudadas estivessem no início de seu processo de internacionalização, e ainda fossem bastante pequenas, o estudo identificou etapas em seu processo de internacionalização (ainda pouco representativo nas vendas totais), levando a um quadro conceitual (Tabela 6). Estas etapas não são necessariamente sequenciais (uma empresa pode saltar etapas), ou uma empresa pode nunca passar de uma etapa para outra. Nos casos aqui estudados, pode-se observar as empresas 1 e 3 na fase 1, a empresa 4 na fase 2, e as empresas 2 e 5 entrando na fase 3, mas ainda não tendo uma posição consolidada.

Tabela 6 – Etapas no Desenvolvimento dos Empreendimentos na Rede Social

Características	Fase 1 Apenas Domésticos	Fase 2 Internacionalistas Acidentais	Fase 3 Internacionalistas Ativos
Foco	Ofertas de produtos; vendas e entrega	Desenvolvimento de parcerias com outros atores da RS; interação w. clientes	Desenvolvimento de ferramentas de suporte para melhorar os processos de negócios, incluindo análise de clientes
Canais de marketing	Online (RS)	Online (RS), site, aplicativos); eventualmente loja física local	Online (RS), site, aplicativos); eventualmente loja física local; contatos com potenciais parceiros de distribuição no exterior
Investimentos /custos	Quase nenhum	Aumento dos investimentos em marketing (anúncios patrocinados, influenciadores, consultores)	Investimentos frequentes em marketing (anúncios patrocinados, consultores digitais, influenciadores locais e internacionais); investimentos na digitalização de processos de negócios
Alcance on-line	Limitado geograficamente;	Crescente número de seguidores	Alcance global / Número de seguidores compatíveis com influenciadores digitais
Adaptação do idioma	Site e conteúdo das RS em português	Site em português; conteúdo das RS mesclando português com inglês	Site bilíngue; conteúdo das RS adaptado ou uma conta específica para o público estrangeiro
Organização interna	Muitas vezes apenas empreendedor com terceirizados	Contratação de funcionários e/ou prestadores de serviços terceirizados	Automação de processos de negócios; contratação adicional de funcionários ou prestadores de serviços de terceiros
Crescimento das vendas	Crescimento orgânico	Aceleração do crescimento das vendas	Crescimento exponencial das vendas
Atividades internacionais	Pedidos esporádicos, origem passiva, de brasileiros no exterior	Pedidos frequentes, de origem passiva, de brasileiros no exterior e de outros países de língua portuguesa	Clientes internacionais de diferentes países; planejamento inicial de exportação

Mesmo antes de a empresa existir, o primeiro passo do empreendedor é testar a oferta em uma rede pessoal limitada composta por familiares, amigos e conhecidos. Com resultados satisfatórios, o novo empreendimento começa com uma conta em uma rede social (neste estudo, Instagram), que é sem custo. Os investimentos iniciais são tipicamente bastante limitados, e as vendas começam quase imediatamente. Pedidos internacionais espontâneos podem ocorrer esporadicamente, principalmente de brasileiros no exterior. As atividades de produção são normalmente realizadas por terceiros.

Na segunda etapa, "internacionalistas acidentais" (Hennart, 2014), a empresa visa, sobretudo, explorar o potencial da rede social em termos de interações e parcerias. À medida que o empreendedor ganha mais experiência com as funcionalidades da plataforma e as possibilidades de técnicas de marketing digital, as vendas aumentam. Embora não sejam feitos investimentos na exportação, as vendas externas aumentam principalmente a partir de países de língua portuguesa, uma vez que as ferramentas de marketing estão nesse idioma. Mesmo que o Instagram seja uma plataforma global, a rede original dos empreendedores brasileiros não consegue alcançar um crescimento global de forma orgânica, sendo necessário investimento por parte da empresa para desenvolver a sua rede internacional, levando em consideração as diferenças culturais e institucionais nesse processo (Hurmelinna-Laukkanen et al., 2020).

Nos casos aqui estudados, uma barreira relevante para a expansão internacional foi o idioma. Nos moldes tradicionais da internacionalização, essa e outras barreiras são geralmente superadas pelo uso de intermediários que negociam com os atores locais. Por isso, as empresas mais avançadas nos seus processos de internacionalização (empresas 2 e 5), começaram negociações nesse sentido, o que as coloca na fase 3.

O terceiro estágio prevê crescimento exponencial das vendas e a demanda contínua fluindo de diversos países estrangeiros. Esse momento é crítico para o novo empreendimento, por causa da falta de pessoal e estrutura para gerir o negócio, convidando assim o empreendedor a focar a atenção na infraestrutura e na digitalização dos processos de negócios. À medida que a empresa se expande para atender clientes internacionais (além de brasileiros residentes no exterior), outros desafios (além do idioma) aparecem, como questões culturais, institucionais e logísticas. Investimentos se tornam necessários, principalmente no sentido de adquirir conhecimento sobre os mercados de destino (Saban & Rau, 2005) e capacidades tecnológicas (Cahen & Borini, 2020), que precisam envolver a contratação de funcionários ou equipes terceirizadas para gerenciar as RS/websites internacionais. Ademais, também são necessários investimentos físicos em aumento de estoques que considerem a sazonalidade para atender mais prontamente à demanda crescente. No entanto, isto significa mais investimento e comprometimento, mas não necessariamente outros modos de entrada. As empresas aqui estudadas continuavam com a totalidade de suas vendas internacionais sendo feitas via exportação.

## 6. Conclusão

O uso de plataformas digitais e, em particular RS, por MPEs para atuação doméstica e internacional é um fenômeno que praticamente não foi tratado na literatura. Este estudo traz, portanto, uma contribuição ao entendimento de como se dá este processo. Embora caracterizadas pela escassez de recursos (financeiros, humanos e gerenciais) e obstáculos próprios de MPEs, as empresas estudadas conseguiram prosperar explorando os recursos da RS. Os achados estão em consonância com pesquisas anteriores sobre internacionalização digital (por exemplo, Cenamor et al., 2019; Jean & Kim, 2020; Jean et al., 2020), mas com foco nas RS neste estudo, uma lacuna identificada por Jean et al. (2020) e Lee et al. (2020).

A pesquisa contribui especificamente para a compreensão do processo de internacionalização das MPEs, fornecendo novos *insights* sobre diversas questões relacionadas à forma como essas empresas surgem, crescem e se internacionalizam no contexto das redes sociais, e as etapas neste processo (empresas apenas domésticas, internacionalistas acidentais e internacionalistas ativos).

Este estudo examinou empresas bem pequenas e empreendedoras no início de seus processos de internacionalização, identificando como a plataforma lhes permitiu iniciar seus negócios e alcançar clientes internacionais, como elas orquestram os recursos e relacionamentos fornecidos pelo ecossistema da plataforma e o papel da plataforma em suas estratégias – uma lacuna teórica apontada por Nambisan et al. (2019). Estas empresas desenvolveram seus modelos de negócio em torno do ecossistema do Instagram, com uma nova forma de organização das cadeias de valor, não mais espacial, mas sim virtual, semelhante à de um cluster. Essa analogia é inédita e constitui uma importante contribuição do estudo. No entanto, carece de maior aprofundamento – aqui impossibilitado pelo desenho inicial do protocolo de pesquisa, mas passível de investigação futura.

Ademais, a pesquisa indica que essas empresas operam com canais de venda diferentes dos tradicionais. Não apostam em canais físicos próprios, e muitas vezes nem mesmo em intermediários ou parceiros internacionais (Prasad et al, 2001), mas desenvolvem certa multicanalidade digital, operando conjuntamente no Instagram, WhatsApp e website próprio, ainda que comandada pela presença na rede social. Finalmente, o estudo contribui para os fundamentos teóricos da literatura de internacionalização acelerada pela digitalização e uso de internet, adicionando *insights* da literatura sobre clusters industriais. A conceituação de MPEs operando em um ambiente de plataforma digital pode se beneficiar da análise dessas literaturas.

Por último, o estudo fornece evidências empíricas de um contexto de mercado emergente, tipicamente não examinado na literatura, exceto quando são estudadas grandes empresas digitais, particularmente da China. Os países latino-americanos fornecem um contexto interessante e ainda pouco pesquisado, digno de ser mais estudado. As MPEs e empresas com poucos recursos em geral são muito presentes na região, mas também globalmente, sendo seu estudo extremamente relevante para o avanço do conhecimento em contextos distintos daqueles abordados pela literatura proveniente de países desenvolvidos.

O estudo apresenta diversas limitações. Uma limitação do método escolhido (estudo de caso) é não permitir generalizações estatísticas, mas apenas generalizações analíticas (Yin, 1994). Uma limitação da pesquisa diz respeito à amostra: apenas cinco MPEs pertencentes ao mesmo setor e localizadas na mesma cidade brasileira e todas utilizavam a mesma rede social. Embora a similaridade entre as empresas favoreça as generalizações analíticas, é recomendável que futuras pesquisas abordem novos contextos geográficos, RS e setores da economia. Outra limitação do estudo é que a abordagem foi retrospectiva e limitada a um determinado espaço temporal, ficando, portanto, sujeito a (i) vieses associados à memória e à reconstrução de eventos passados e (ii) uma visão limitada da estratégia e desenvolvimento/ internacionalização dessas empresas. Assim sendo, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que venham a confirmar alguns dos achados do presente estudo.

## Referências

Alaimo, C., Kallinikos, J., & Valderrama, E. (2020). Platforms as service ecosystems: Lessons from social media. *Journal of Information Technology*, 35(1), 25-48.



- Alarcón-del-Amo, M., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2018). Examining the impact of managerial involvement with social media on exporting firm performance. *International Business Review*, 27(2), 355-366.
- Apex-Brasil (n.d.). Setor de Moda. <https://www.apexbrasil.com.br/moda>
- Arenius, P., Sasi, V., & Gabrielsson, M. (2005). Rapid internationalization enabled by the internet: the case of a knowledge intensive company. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 279-290.
- Banalieva, E.R., & Dhanaraj, C. (2019). Internalization theory for the digital economy. *Journal of International Business Studies*, 50, 1372-1387.
- Bianchi, C., & Mathews, S. (2016). Internet marketing and export market growth in Chile. *Journal of Business Research*, 69(2), 426-434.
- Cahen, F., & Borini, F.M. (2020). International digital competence. *Journal of International Management*, 26(1), 100691.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*. 100, 196-206.
- Data Reportal (2023). Instagram Users, Stats, Data, Trends, and More - Global Digital Insights. <https://datareportal.com/essential-instagram-stats>
- De Reuver, M., Sorensen, C., & Basole, R.C. (2018). The digital platform: A research agenda. *Journal of Information and Technology*, 33(2), 124-135.
- Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: impacts on resources and capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10(4). 18-34.
- eCommerceBrasil (2023). Pesquisa: brasileiros estão entre os que mais gastam com roupas no mundo. <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/brasileiros-estao-entre-os-que-mais-gastam-com-roupas-no-mundo>
- Exame (2022) O futuro da moda no Brasil. <https://exame.com/colunistas/bora-varejo/o-futuro-da-moda-no-brasil/>
- Erdoğmuş, İ. E., & Cicek, M. (2012). The impact of social media marketing on brand loyalty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1353-1360.
- Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., & Chetty, S. (2021). Social media firm specific advantages as enablers of network embeddedness of international entrepreneurial ventures. *Journal of World Business*, 56(3), 101164.
- Ghuri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. In Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (Eds), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. (p. 109-124). Edward Elgar, Cheltenham.
- Hagsten, E., Kotnik, P. (2017). ICT as facilitator of internationalisation in small-and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 48(2), 431-446.
- Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: a theory of born globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 117-135.

- Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2020). Digitalization, entrepreneurial orientation and internationalization of micro-, small- and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 5-17.
- Hewerdine, L.J., Rumyantseva, M., & Welch, C. (2014). Resource scavenging: Another dimension of the internationalisation pattern of high-tech SMEs. *International Marketing Review*, 31(3), 237-258.
- HootSuite (2023). 35 Instagram Statistics That Matter to Marketers in 2023. <https://blog.hootsuite.com/instagram-statistics/#:~:text=62.4%25%20of%20social%20users%20use,information%20about%20brands%20and%20products>.
- Hurmelinna-Laukkanen P., Haapanen L., Holma S. (2020). Social Media and Small Entrepreneurial Firms' Internationalization. In Schjoedt L., Brännback M., Carsrud A. (Eds) *Understanding Social Media and Entrepreneurship: Exploring Diversity in Entrepreneurship*. Springer, Cham.
- Instagram Business. (2020). *Thank You and Happy Birthday, Instagram!* Available at: <https://business.instagram.com/blog/thank-you-and-happy-birthday-instagram/>
- Jean, R. B., & Kim, D. (2020). Internet and SMEs' internationalization: The role of platform and website. *Journal of International Management*, 26(1), 100690.
- Jean, R.J., Kim, D., & Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization. *Journal of World Business*, 55(1), 101021.
- Jiménez-Castillo, D., Sánchez-Fernández, R. (2019). The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention. *International Journal of Info. Manag.* 49, 366-376.
- Jin, H., & Hurd, F. (2018). Exploring the impact of digital platforms on SME internationalization: New Zealand SMEs use of the Alibaba platform for Chinese market entry. *Journal of Asia-Pacific Business*, 19(2), 72-95.
- Lee, J.Y., Yang, Y.S., Ghauri, P.N., & Park, B.I. (2022). The impact of social media and digital platforms experience on SME international orientation: The moderating role of COVID-19 pandemic. *Journal of International Management*, 100950.
- Luo, Y. & Tung, R.L. (2018). A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, 49, 129–152.
- MacKinnon, D., Cumbers, A., & Chapman, K. (2002). Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates. *Progress in Human Geography*, 26(3), 293-311.
- Manyika, J., & Lund, S. (2016). Globalization for the little guy. *McKinsey Global Institute: Madrid, Spain*.
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda *Journal of International Business Studies*. 51, 11–22.
- Nambisan, S., Zahra, S. A., & Luo, Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*. 50, 1464-1486.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 41(6), 1029-1055.

- NuvemCommerce (2023). 8ª Edição - Relatório anual com estratégias, soluções e tendências para o e-commerce. <https://materiais.nuvemshop.com.br/ebooks/nuvemcommerce>]
- Olanrewaju, A. S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social media and entrepreneurship research: A literature review. *International Journal of Information Management*, 50, 90-110.
- Okazaki, S., & Taylor, C. R. (2013). Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions. *International marketing review*.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton & Company, New York.
- Prasad, V. K., Ramamurthy, K., & Naidu, G. M. (2001). The influence of Internet–marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82-110.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Rialp-Criado, J., Alarcón-del-Amo, M., & Rialp, A. (2020). Speed of use of social media as an antecedent of speed of business internationalization. *Journal of Global Information Management*, 28(1), 142-166.
- Saban, K. A., & Rau, S. E. (2005). The functionality of websites as export marketing channels for small and medium enterprises. *Electronic Markets*, 15(2), 128-135.
- Samiee, S. (2020). International marketing and the internet: a research overview and the path forward. *International Marketing Review*. 37(3), 425-426.
- SEBRAE (2023). Entenda como funciona o mercado da moda no Brasil. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-como-funciona-o-mercado-da-moda-no-brasil,edcc7024eb6a0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Sinkovics, N. (2018). Pattern matching in qualitative analysis. *The sage handbook of qualitative business and management research methods*, 468-485.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Jean, R. J. B. (2013). The Internet as an alternative path to internationalization?. *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.
- Sigfusson, T., & Chetty, S. (2013). Building international entrepreneurial virtual networks in cyberspace, *Journal of World Business*, 48(2), 260-270.
- Statista (2020). *Global social networks ranked by number of users 2020*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Stallkamp, M., & Schotter, A.P.J. (2021). Platform without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11, 58-80.
- Yamin, M., & Sinkovics, R.R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339-360.
- Yin, R. (1994). *Applications of Case Study Research*. Sage, Newbury Park.
- Wang, F. (2020). Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective. *International Marketing Review*, 37(3), 559-577.

## Apêndice I – Roteiro para Entrevistas Semi-estruturadas

### Parte 1 – Informações gerais

- Histórico do empreendedor (experiência)
- Breve histórico da empresa (Ano de criação da empresa, ano de adoção de uma plataforma de mídia social etc.)
- Uso de outras plataformas em geral,
- Canais de venda: uso do site próprio? Possui loja física? Se sim, qual o percentual de vendas advindas desses canais originados nas plataformas de mídia social?

### Parte II – Importância do DPE

- Razões para iniciar a empresa em uma plataforma de mídia social
- Benefícios e vantagens percebidos no Instagram em relação ao site, outras plataformas e presença física.
- Sistema de pagamento adotado, razão e como funciona.
- Interações com diferentes atores dentro da plataforma
- Papel dos blogs e influenciadores (positivo e negativo)
- Impacto dos concorrentes (positivo e negativo)
- Uso da plataforma para ter acesso a informações e conhecimentos relevantes (como, quando e resultados percebidos)
- Mudanças na plataforma e impacto no negócio
- Desafios e riscos para um novo empreendimento/marca crescer em uma plataforma social

### Parte III – Internacionalização

- Extensão da internacionalização da empresa (apenas intenção, atendendo clientes brasileiros no exterior, atingindo clientes de outras nacionalidades)
- Razões para atender clientes estrangeiros
- Papel das plataformas de mídia social para apoiar os primeiros movimentos
- Mudanças necessárias para atender clientes estrangeiros
- Problemas e dificuldades de acesso a clientes estrangeiros
- Expectativas futuras em relação à internacionalização