

## PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO: Uma Análise Internacional

Leonardo Bordin de Oliveira<sup>\*</sup>  
Letícia Beatriz Soares Rosário<sup>\*\*</sup>  
Cleiclete Albuquerque Augusto<sup>\*\*\*</sup>

### RESUMO:

A vantagem competitiva no comércio eletrônico é um tema amplamente estudado, mas carece de uma revisão abrangente. Para preencher essa lacuna, o presente estudo tem como objetivo revisar e compilar, com o suporte de técnicas bibliométricas, a literatura científica sobre vantagem competitiva no comércio eletrônico, analisando sua evolução e tendências. Para tanto, a investigação adota uma abordagem bibliométrica para analisar a evolução e as tendências da pesquisa na área, examinando 547 estudos publicados entre 1996 e 2024. Utilizando o Bibliometrix Biblioshiny 4.3.0 no software RStudio, a análise revela a produtividade científica e o impacto das publicações. Assim, foi possível concluir que China, Estados Unidos e Reino Unido são países líderes de produção científica na área. Entre as análises feitas, discute-se os motivos que causam um maior interesse de pesquisa sobre o assunto durante a década de 2010, discutindo fatores como a popularização dos smartphones, aumento de compras na internet e a inserção de pequenas e médias empresas no cenário de competitividade do comércio eletrônico. Por fim, verificou-se que assuntos como “e-learning”, “plataformas de e-commerce” e “comportamento do consumidor” tornaram-se tendência na década de 2020 como os temas emergentes.

**Palavras-chave:** Vantagem Competitiva. Comércio eletrônico. E-commerce. Análise Bibliométrica.

### ABSTRACT:

Competitive advantage in e-commerce is a widely studied theme, yet it lacks a comprehensive review. To address this gap, the present study aims to review and compile the scientific literature on competitive advantage in e-commerce with the support of bibliometric techniques, analyzing its evolution and trends. To this end, the investigation adopts a bibliometric approach to examine 547 studies published between 1996 and 2024. Utilizing Bibliometrix Biblioshiny 4.3.0 within the RStudio software, the analysis reveals scientific productivity and publication impact. Consequently, it was possible to conclude that China, the United States, and the United Kingdom are the leading countries in scientific production in this field. Among the analyses performed, the reasons for the heightened research interest in the subject during the 2010s are discussed, considering factors such as the popularization of smartphones, the increase in online shopping, and the inclusion of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the competitive landscape of e-commerce. Finally, it was found that topics such as “e-learning,” “e-commerce platforms,” and “consumer behavior” have emerged as trends in the 2020s.

**Keywords:** Competitive Advantage. Electronic Commerce. E-commerce. Bibliometric Analysis.

<sup>\*</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Maringá – PR. leobordin2@hotmail.com

<sup>\*\*</sup> Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Maringá – PR. leticiabesr@gmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Doutora em Administração. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Maringá – PR. caaugusto2@uem.br

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico (E-commerce), em pouco anos, se tornou um dos principais canais de compra no século XXI. Siqueira, Gomes, Soares Filho e Berner (2019) apontam o seu surgimento no ano de 1979, tendo o inglês Michael Aldrich como seu inventor. Já Mendes (2013) pontua que o mercado digital só passou a ganhar escala após o ano de 1994, quando os protocolos de segurança, chamados de HTTP e DSL, foram implementados. Poucas décadas depois, é possível ver esse canal em pleno crescimento, movimentando milhões de reais todos os anos. O fato é apontado pela pesquisa *Webshoppers de NIQ-Ebit* (2024), que, no primeiro semestre de 2024, apontou um crescimento expressivo de 18,7% no comércio eletrônico no Brasil, o que representa R\$160,3 bilhões em vendas no canal online em apenas seis meses.

A popularização do canal pode ser atribuída, principalmente, à globalização, fenômeno este que foi definido por Kotler (2000) como um “crescimento explosivo do comércio global e da competição internacional”, que é apoiada por tecnologias como a internet e o uso de smartphones (Rodrigues, 2022). Em segundo plano, é possível também apontar a pandemia da COVID-19, que teve início em 2020, como propulsora do mercado de E-commerce. Com as medidas sanitárias tomadas, conforme Fortes e Gambarato (2021) apontam, no ano de 2020, o consumo em lojas de comércio virtual aumentou de uma forma sem precedentes pois, com a impossibilidade de fazer compras presencialmente, as compras online foram o meio principal para evitar a paralisação da economia.

Assim, tanto quem já comprava no comércio eletrônico intensificou suas compras quanto boa parte daqueles que nunca haviam usado o canal fizeram sua primeira compra online neste período (Costa, Almeida, Fernandes, Ortega, 2021).

No Brasil, parte deste mercado é dominado por grandes *players*. Os 10 maiores E-commerces do mercado brasileiro têm 50,2% do market share (Ivo, 2024). Para Costa *et al.* (2021), no entanto, este cenário demonstra também que há espaço para pequenas e médias empresas aproveitarem o mercado online para crescer. Essa configuração de mercado representa uma forte competitividade no setor, afinal, milhares de empresas, grandes ou pequenas, disputam por cliques e compras no ambiente virtual. Logo, como é natural para qualquer setor, empresas de comércio eletrônico buscam maximizar seus ganhos, o que é feito buscando se diferenciar de seus concorrentes (Siqueira *et al.*, 2019).

Nesse sentido, entra em foco o conceito de vantagem competitiva, já definida por renomados autores (Porter, 1996; Barney, Hesterly, 2015), como a capacidade de uma organização de gerar valor econômico superior ao de seus concorrentes, seja pelo seu posicionamento diferenciado (Porter, 1996) ou pela posse de recursos valiosos, raros e difíceis de replicar (Peteraf, 1993).

Diversos estudos exploram aspectos isolados da vantagem competitiva no comércio eletrônico, tanto que ao combinar termos de buscas como “competitive advantage” e “e-commerce” na base Scopus, uma das principais fontes de publicações científicas do mundo, mais de 1.200 estudos são retornados. No entanto, poucos — senão nenhum — revisitam o campo como um todo para identificar padrões, tendências e lacunas a partir de uma perspectiva bibliométrica. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo revisar e compilar, com o suporte de técnicas

bibliométricas, a literatura científica sobre vantagem competitiva no comércio eletrônico, analisando sua evolução e tendências.

Dessa forma, será possível analisar a tendência de produtividade (número de publicações) na pesquisa sobre vantagem competitiva no comércio eletrônico; identificar as pesquisas mais impactantes (mais citadas) no campo; mapear os principais contribuintes da pesquisa, incluindo autores e países; descobrir os temas relacionados à vantagem competitiva em e-commerces que são tendência nestas pesquisas; e sugerir caminhos futuros para a pesquisa neste campo. Como base para o estudo e apresentação dos resultados, busca-se fazer algo semelhante ao que foi feito no estudo de Mahajan, Lim, Sareen, Kumar e Panwar (2023), no qual foram aplicadas técnicas de análise bibliométrica para avaliar a produção de conteúdo acerca da temática da Teoria dos Stakeholders.

Para tanto, além desta introdução, são feitas revisões da literatura sobre o mercado de E-commerce e sobre a temática de estratégia e vantagem competitiva. Na sequência, detalha-se a metodologia empregada, seguida pela apresentação dos resultados obtidos na análise bibliométrica e uma discussão sobre as implicações teóricas e práticas. Por fim, o estudo sugere caminhos para pesquisas futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Conforme Tomé (2021), comércio eletrônico é o processo de comercialização de bens e serviços por meio da internet. Estudos indicam que este mercado surgiu pelo inventor britânico Michael Aldrich, que utilizou uma televisão conectada a um computador doméstico com um sistema que processava transações em tempo real por intermédio de uma linha telefônica (Siqueira *et al.*, 2019). Amit e Zott (2001) definem os mercados virtuais como espaços nos quais as transações comerciais ocorrem por via de redes abertas, utilizando infraestrutura da Internet, tanto fixa quanto sem fio. Além disso, os autores apresentam características essenciais para este mercado: alta conectividade, foco em transações, importância de bens informacionais e redes, grande alcance e profundidade da informação, facilidade de expandir a linha de produtos para incluir bens complementares, novas formas de colaboração entre empresas, possibilidade de personalização e customização em tempo real (Amit, Zott, 2001).

Com o avanço da Internet, o processo de compra e venda pelo meio eletrônico foi se refinando e ganhando mais alcance ao longo dos anos, se beneficiando da pouca ou quase nenhuma barreira geográfica. Com isso, novas etapas no processo também passaram a ser consideradas, como a gestão de estoques e a logística de mercadoria (Tomé, 2021).

O mercado de comércio eletrônico, que já apresentava um crescimento gradual, acelerou significativamente a partir da pandemia do COVID-19, que emergiu em 2020. Durante esse período, notou-se um

aumento no desempenho do comércio eletrônico, uma vez que as práticas tradicionais de compra mediante atendimento físico foram limitadas, levando os consumidores a experimentar realizar suas compras de forma *online*. Para que os negócios continuassem ofertando seus produtos e serviços e estreitando o relacionamento com o cliente, o *e-commerce* se tornou o principal canal (Tomé, 2021).

Assim, o mercado que já apresentava grande dinamismo e rápido crescimento, foi se tornando cada vez mais competitivo. Amit e Zott (2001), por meio de estudos das teorias clássicas de estratégia, identificaram quatro fatores principais e interdependentes que impulsionam a criação de valor do comércio eletrônico. São eles: novidade, que refere-se a capacidade de inovação nos modelos de transação e formas de relacionamento entre empresas e consumidores; fidelização, relacionada aos mecanismos que incentivam a retenção de clientes e parceiros estratégicos; complementaridade, em que ocorre a integração de produtos, serviços e recursos para aumentar a proposta de valor; e por fim, eficiência, referente a capacidade de redução de custos de transação e aumento da rapidez e escalabilidade das operações (Amit, Zott, 2001).

## 2.2 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Devido ao cenário competitivo que emergiu ao longo das décadas, reduzir custos, operar com eficiência, maximizar os lucros e obter vantagem competitiva sustentável se mostraram como grandes desafios para os gestores. Para Porter (1996), a vantagem competitiva refere-se ao posicionamento diferente de seus concorrentes a partir do estabelecimento de um *fit* de atividades interligadas capaz de entregar valor aos clientes e difíceis de replicar.

Barney e Hesterly (2015) contribuem definindo vantagem competitiva como a capacidade de uma organização gerar valor econômico superior ao de seus concorrentes. Esse valor econômico é a diferença entre o valor percebido pelo cliente e o custo de oportunidade do fornecedor. Portanto, nessa lógica, uma empresa está em vantagem competitiva quando seu valor econômico é superior ao de seus concorrentes. Além disso, a definição de uma boa estratégia é o principal caminho para as organizações obterem vantagem competitiva e ela é obtida a partir do processo de gestão estratégica (Barney, Hesterly, 2015).

Pelo modelo de gestão estratégica, proposto por Barney e Hesterly (2015), o processo pode ser organizado pelas etapas de definição da missão, estabelecimento de objetivos e análises dos ambientes. Ao fim delas, chega-se a um dos pontos mais importantes do processo estratégico: fazer a escolha de uma estratégia. Porter (1996) chama essa escolha de *trade-off* e defende que ela é essencial para a estratégia, uma vez que limita intencionalmente às empresas a escolherem a sua melhor aposta em detrimento a outras e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Barney e Hesterly (2015), a vantagem competitiva e a vantagem competitiva sustentável possuem diferenças importantes. A vantagem competitiva surge quando uma organização implementa uma estratégia que gera valor e que não está sendo utilizada simultaneamente por concorrentes, sejam eles

atuais ou potenciais. Já a vantagem competitiva sustentável ocorre quando, além de não ser explorada por concorrentes, essa estratégia apresenta resistência à imitação por outras empresas.

Vasconcelos e Brito (2004) argumentam que a vantagem competitiva é um conceito intrinsecamente específico para cada organização. Dessa forma, impactos decorrentes de fatores que influenciam várias empresas simultaneamente, como aquelas inseridas em um mesmo setor ou em um contexto temporal comum, não podem ser classificados como vantagem competitiva.

Além disso, para Vasconcelos e Brito (2004), quando a capacidade de apropriação de valor é compartilhada por um grupo de empresas, como aquelas pertencentes ao mesmo setor, seus efeitos não se enquadram na definição de vantagem competitiva. Isso ocorre porque tais capacidades não promovem diferenciação de desempenho entre os participantes do setor.

Para Ghemawat (1986), a vantagem competitiva pode surgir de três principais fontes: 1) benefícios de tamanho (economias de escala, escopo ou curvas de experiência); 2) vantagem de acesso privilegiado a recursos (*know-how*, matéria prima, mercados); e 3) capacidade de exercer opções estratégicas que diferenciam a organização dos concorrentes.

Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR), essas fontes se traduzem em recursos internos que, ao serem geridos estrategicamente, podem se tornar elementos centrais para o sucesso. No aspecto histórico da VBR, a ideia principal da teoria foi introduzida por Penrose (1959), defendendo que as firmas se diferem uma das outras devido à heterogeneidade de seus recursos. No entanto, foi a partir da publicação do artigo renomado de Birger Wernerfelt, intitulado como “*A Resource-based View of the Firm*”, de 1984, que a abordagem obteve destaque no campo da administração estratégica (Wernerfelt, 1984).

Além de responder questões fundamentais sobre a diferença entre empresas, a VBR trouxe contribuição metodológica significativa ao resgatar métodos indutivos e estudos de caso, ampliando a compreensão sobre estratégia organizacional (Hoskisson, Hitt, Wan, Yiu, 1999).

Conforme Barney e Hesterly (2015), a VBR utiliza os recursos como sua principal unidade de análise, indicando que eles podem gerar vantagem competitiva sustentável, desde que sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizados. Assim, segundo os autores, a VBR apresenta um enfoque teórico que destaca os recursos internos da organização como fatores-chave na obtenção de vantagem competitiva e geração de lucro econômico.

Sendo assim, a análise interna contribui para a organização compreender e avaliar seus próprios recursos e capacidades. Ao reconhecer essas características, a empresa pode alinhar seus pontos fortes às oportunidades do ambiente externo e mitigar suas vulnerabilidades (Barney, Hesterly, 2015).

Barney e Hesterly (2015) definem recursos como ativos tangíveis e intangíveis que compõem a organização e

dão base para a formulação de estratégias a fim de torná-la mais competitiva. Entre os recursos, destacam-se os ativos físicos, tecnologias e as competências associadas à sua aplicação no ambiente organizacional; os recursos humanos e as capacidades organizacionais, como cultura, comprometimento e habilidades de integração e comunicação; além dos recursos intangíveis, como reputação, marca e discernimento político.

Já as capacidades referem-se à habilidade da organização em combinar e coordenar esses recursos por meio de processos organizacionais, visando atingir seus objetivos estratégicos (Barney, Hesterly, 2015).

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, com base em Godoy (1995) e descritiva, segundo Triviños (1987), realizando uma pesquisa bibliográfica para explorar o tema da vantagem competitiva no cenário do comércio eletrônico.

Para criar o corpo de estudos a serem analisados, utilizou-se a base de dados Scopus, apontada como um dos maiores

repositórios de estudos científicos do mundo e utilizada em diversos estudos dessa mesma natureza (Mio, Panfilo, Blundo, 2020; Cruz-Cárdenas, Zabelina, Guadalupe-Lanas, Palacio-Fierro, Ramos-Galarza, 2021; Rosário & Raimundo, 2021). Como termos de pesquisa, foram utilizados os temas centrais deste estudo — “E-commerce” e suas variações, conforme Quadro 1, e vantagem competitiva, que deveriam estar incluídos no título do artigo, resumo ou em suas palavras-chave.

O período da busca compreende desde o início da catalogação até o fim do ano de 2024. Assim como a metodologia empregada por Mahajan *et al.* (2023), essa pesquisa optou por focar somente em estudos classificados pela base de dados como pertencentes à área de Negócios, administração e contabilidade (*Business, management, and accounting*). Também, foram selecionados apenas estudos em formatos de artigos (“*articles*”) ou publicações em eventos (“*conference papers*”), excluindo outros formatos de publicação, como capítulos em livros. Tais critérios encontram-se sistematizados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Critérios para seleção de trabalhos para o estudo**

Critérios de Pesquisa	
<b>Base de dados:</b>	Scopus
<b>Campo de pesquisa:</b>	Título do artigo, resumo e palavras-chave
<b>Chave de pesquisa</b>	"E-commerce" OR "Ecommerce" OR "Electronic commerce" AND "Competitive advantage"
<b>Período da busca:</b>	Até 2024
<b>Área Temática:</b>	Business, management, and accounting
<b>Tipos de documento:</b>	Artigos e Publicações em Eventos

Fonte: elaboração própria (2026).

Ao todo, 1219 artigos foram encontrados com a combinação dos termos de busca na base de dados. Ao delimitar a faixa temporal até o final do ano de 2024, o número passou a ser 1212. Selecionando apenas os estudos relacionados à área do conhecimento de *business, management, and accounting*, o número resultante foi 626. Ainda, ao priorizar apenas estudos classificados como “*articles*” ou “*conference papers*”, passou-se a ter um escopo formado por 547 estudos. Em análise posterior, foram excluídos estudos duplicados (8) ou com dados incompletos (4) que impediriam a análise. Dessa forma, ao fim, obteve-se como objeto de estudo um corpo formado por 535 estudos.

A estratégia para visualização dos dados adotada é a mesma realizada no estudo de Palácios, Almeida e Sousa (2021), que utilizou o pacote Bibliometrix Biblioshiny versão 4.3.0 aplicado ao software RStudio (Aria, Cuccurullo, 2017; R Core Team, 2023). Assim, tornando possível criar análises estatísticas e apresentá-las em gráficos e quadros. Na seção a seguir, são apresentados os resultados conseguidos com essa análise.

## 4 RESULTADOS

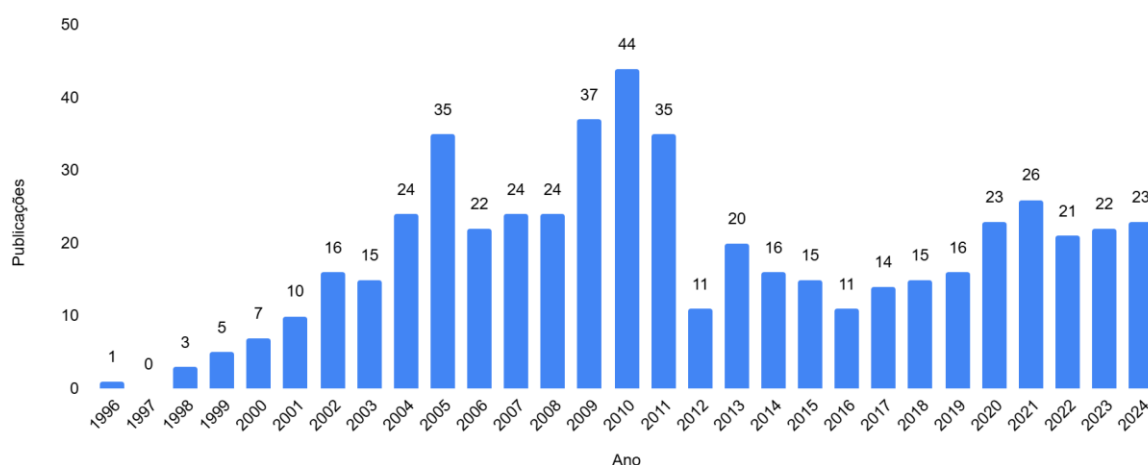
### 4.1 TENDÊNCIAS DE PUBLICAÇÃO

O primeiro estudo combinando as temáticas de vantagem competitiva e comércio eletrônico encontrado foi publicado no ano de 1996, próximo da época de surgimento dessa modalidade de mercado. Nos anos seguintes, um número pequeno, mas ainda crescente de pesquisas explorando o assunto, foi publicado. No entanto, foi entre os anos 2001 e 2010 que o cenário atingiu o seu ápice de produções, com 251 estudos ao todo. Vale notar que o ano de 2010 foi aquele com o maior número de publicações, número que se mantém expressivo mesmo considerando os 14 anos posteriores. No Gráfico 1, é possível visualizar esses dados. A tendência de estudos neste período pode ser explicada pelo fato de que, nessa época, a acessibilidade proporcionada pela internet e o avanço da banda larga tornaram a navegação e as compras online mais rápidas e cômodas, atraindo cada vez mais consumidores (Romero,

Santos, 2022). Dessa forma, com um maior interesse dos consumidores pelo canal de compras, maior o interesse em explorar

as formas de construir vantagem competitiva neste ambiente.

**Gráfico 1 - Distribuição das publicações por ano (1996-2024)**



Fonte: elaboração própria (2026).

#### 4.2 ESTUDOS DE MAIOR IMPACTO

Para definir quais estudos são os de maior impacto nessa área de pesquisa, utilizou-se para a análise o número de citações recebidas. Dessa forma, é possível visualizar, como demonstrado no Quadro 1, os 20 artigos mais referenciados por outros estudos. O maior destaque é o estudo de Novak, Hoffman e Yung (2000), que

tem um número expressivo de referências (2150 citações). Esse número é mais do que duas vezes maior em relação ao número de citações do segundo artigo mais relevante — Tsay e Agrawal (2004), com 896 citações. Ambos os estudos foram publicados na época em que foi identificada uma tendência de publicações na área.

**Quadro 1 - Artigos com maior número de citações**

Autores	Título	Ano de Publicação	Total de Citações
Novak, Hoffman e Yung	<i>Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach</i>	2000	2150
Tsay e Agrawal	<i>Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age</i>	2004	896
Siggelkow e Levinthal	<i>Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation.</i>	2003	656
Lee, Phaal e Lee	<i>An integrated service-device-technology roadmap for smart city development.</i>	2013	366
Yiu, Grant e Edgar	<i>Factors affecting the adoption of Internet Banking in Hong Kong— implications for the banking sector.</i>	2007	310
Kim, Kim e Shin	<i>Modeling roles of subjective norms and eTrust in customers' acceptance of airline B2C eCommerce websites.</i>	2009	307
Chyi Lee e Yang	<i>Knowledge value chain.</i>	2000	282
Subba Rao, Metts e Mora Monge	<i>Electronic commerce development in small and medium sized enterprises.</i>	2003	255
Joong-Kun Cho, Ozment e Sink	<i>Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market.</i>	2008	222
Dai e Kauffman	<i>Business Models for Internet-Based B2B Electronic Markets.</i>	2002	215

Rosenzweig	<i>A contingent view of e-collaboration and performance in manufacturing.</i>	2009	194
Evans e Wurster	<i>Getting real about virtual commerce.</i>	1999	194
Li et al.	<i>Customer satisfaction with bank services: The role of cloud services, security, e-learning and service quality</i>	2021	158
Warrington, Abgrab e Caldwell	<i>Building trust to develop competitive advantage in e-business relationships</i>	2000	150
Kumar	<i>A Framework for Assessing the Business Value of Information Technology Infrastructures.</i>	2004	149
Nguyen, Sherif e Newby	<i>Strategies for successful CRM implementation.</i>	2007	146
O'Regan, Ghobadian e Gallear	<i>In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs.</i>	2006	145
Phan	<i>E-business development for competitive advantages: a case study</i>	2003	134
Karakostas, Kardaras e Papathanassiou	<i>The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation.</i>	2005	130
Rosenbloom	<i>Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems.</i>	2007	123

Fonte: elaboração própria (2026)

O primeiro artigo explora como criar uma experiência online envolvente para consumidores pode gerar vantagens competitivas para empresas na internet, destacando o conceito de "flow" como central para entender esse fenômeno (Novak, Hoffman e Yung, 2000). Baseando-se no modelo de um estudo anterior, o estudo define "flow" como um estado cognitivo caracterizado por altos níveis de habilidade, controle, desafio, atenção focada, interatividade e telepresença durante a navegação online (Hoffman e Novak 1996 *apud* Novak, Hoffman, Yung, 2000). Utilizando dados de uma pesquisa com consumidores, os autores desenvolveram um modelo estrutural para medir os componentes do "flow" e suas influências diretas e indiretas sobre o comportamento do consumidor e o uso da web, como compras online e busca por informações de produtos.

O segundo artigo examina como a venda direta ao consumidor por fabricantes pode gerar conflitos de canal com revendedores parceiros, como varejistas, devido à competição direta, o que impacta estratégias de distribuição. Utilizando um modelo que considera ineficiências e ajustes nos preços praticados pelo fabricante, o estudo revela que a adição de um canal direto nem sempre prejudica os revendedores e pode beneficiar ambas as partes. Além disso, são analisadas estratégias para melhorar a relação entre fabricantes e revendedores, como ajustes nos preços de atacado, comissões para redirecionamento de clientes ao canal direto e a delegação total da função de atendimento ao cliente ao

revendedor, promovendo uma divisão de funções alinhada às vantagens competitivas de cada canal (Tsay, Agrawal, 2009).

A notoriedade desses dois artigos na pesquisa sobre vantagem competitiva no comércio eletrônico pode ser explicada por sua abordagem de questões fundamentais, como a criação de experiências online envolventes e a gestão de conflitos de canal, ambos cruciais para o sucesso no ambiente digital; além do contexto temporal favorável, com o rápido crescimento do e-commerce, que pode ter ampliado a relevância de ambos os estudos.

#### 4.4 AUTORES COM MAIOR NÚMERO DE PRODUÇÕES

Visualizando os autores mais produtivos dessa área de pesquisa, dispostos no Quadro 2, é possível verificar que não existe uma grande concentração de estudos para um único autor. Logo, não é possível apontar o pesquisador ou pesquisadora que poderia ser considerado como o principal propulsor dos estudos nessa área. O que pode ser encontrado são três diferentes pesquisadores que se configuram como os mais produtivos da análise: Li L., Smith A. D. e Zhao J., com 4 publicações cada. Em seguida, 20 diferentes pesquisadores são apontados como autores de 3 estudos diferentes cada.

**Quadro 2 - Autores com maior número de publicações**

<b>Autores</b>	<b>Publicações</b>
Li, L.	4
Smith, A.D.	4
Zhao, J.	4
Barnes, D.	3
Chen, C.	3
Cheung, W.	3
Chiu, H.C.	3
Oliveira, C.L.C.	3
El-Gohary, H.	3
Hinton, M.	3
Huang, L.	3
Koh, S.C.L.	3
Leong, J.K.	3
Li, J.	3
Li, Y.	3
Lu, Y.	3
Mieczkowska, S.	3
Wang, S.	3
Wang, Y.	3
Yang, Y.	3
Yeh, R.J.	3
Yen, D.C.	3
Zhang, Q.	3
Zhu, Z.	3

Fonte: elaboração própria (2026)

Alguns fatores que podem influenciar na construção desse cenário são o foco que as pesquisas da área têm em estudos aplicados e contextuais, que resultam em contribuições direcionadas a determinadas indústrias e realidades; e pela ausência de paradigmas dominantes, já que o campo ainda não possui uma

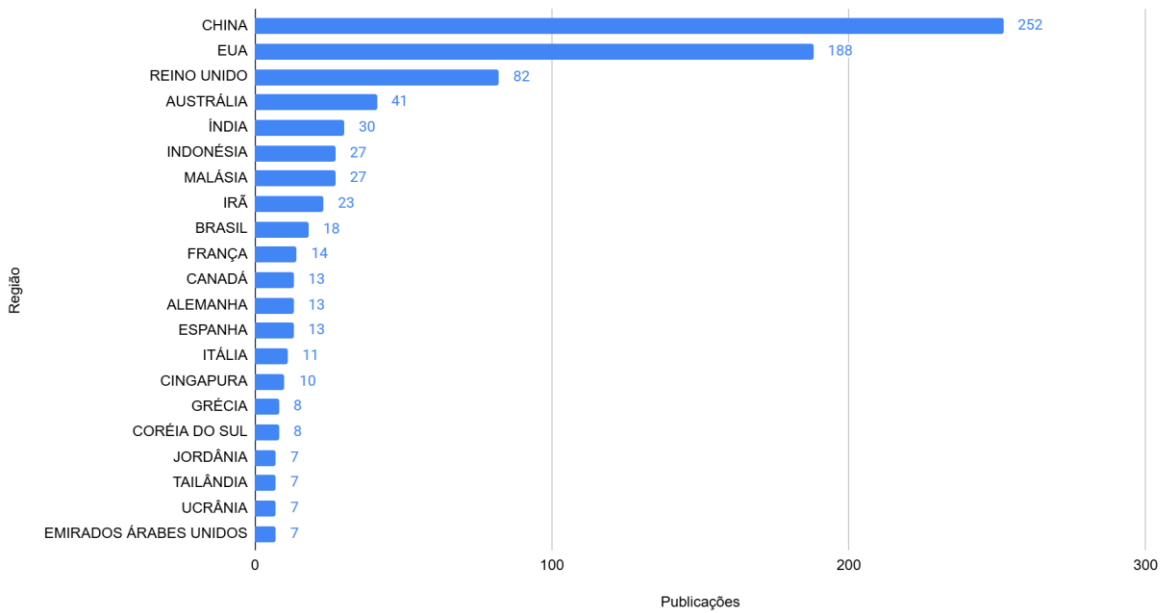
figura central ou escola de pensamento unificadora, permitindo uma produção mais fragmentada e diversa.

#### 4.5 PAÍSES COM MAIOR NÚMERO DE PRODUÇÕES

No gráfico 2 são apresentados os 20 países com maior número de publicações relacionadas à vantagem competitiva no

comércio eletrônico. A China (252 publicações), os Estados Unidos (188 publicações) e o Reino Unido (82) figuram como os três maiores territórios em número de publicações. Nessa análise, ainda, é possível observar que os continentes asiático e europeu também são destaque, ao passo que a América do Sul possui apenas o Brasil (18 publicações) como país mais produtivo.

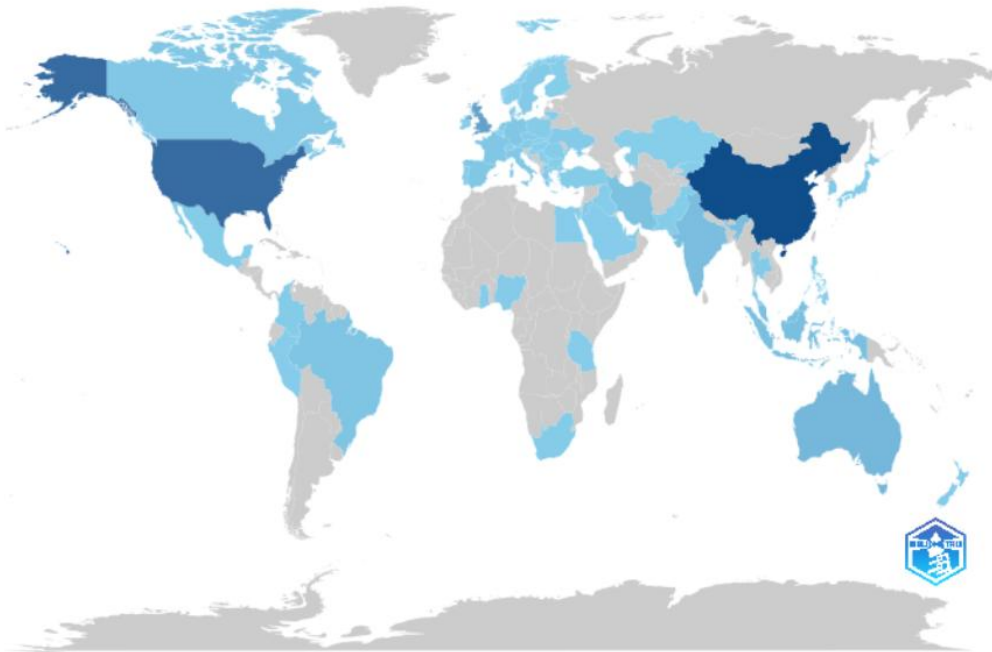
**Gráfico 2 - Países com maior número de produções**



Fonte: elaboração própria (2026).

**Gráfico 3 - Países com publicação científica**

### Country Scientific Production



Fonte: elaboração própria (2026).

No gráfico 3, que ilustra a produção científica por país, considerando todos os estudos da base e não somente os 20 mais

produtivos, é possível visualizar a América do Sul e a África, territórios emergentes como continentes em que a temática

científica em questão não é tão explorada quanto em territórios europeus, asiáticos e norte americanos.

4.6 ASSUNTOS EM TENDÊNCIA E CAMINHOS FUTUROS DA PESQUISA NA ÁREA

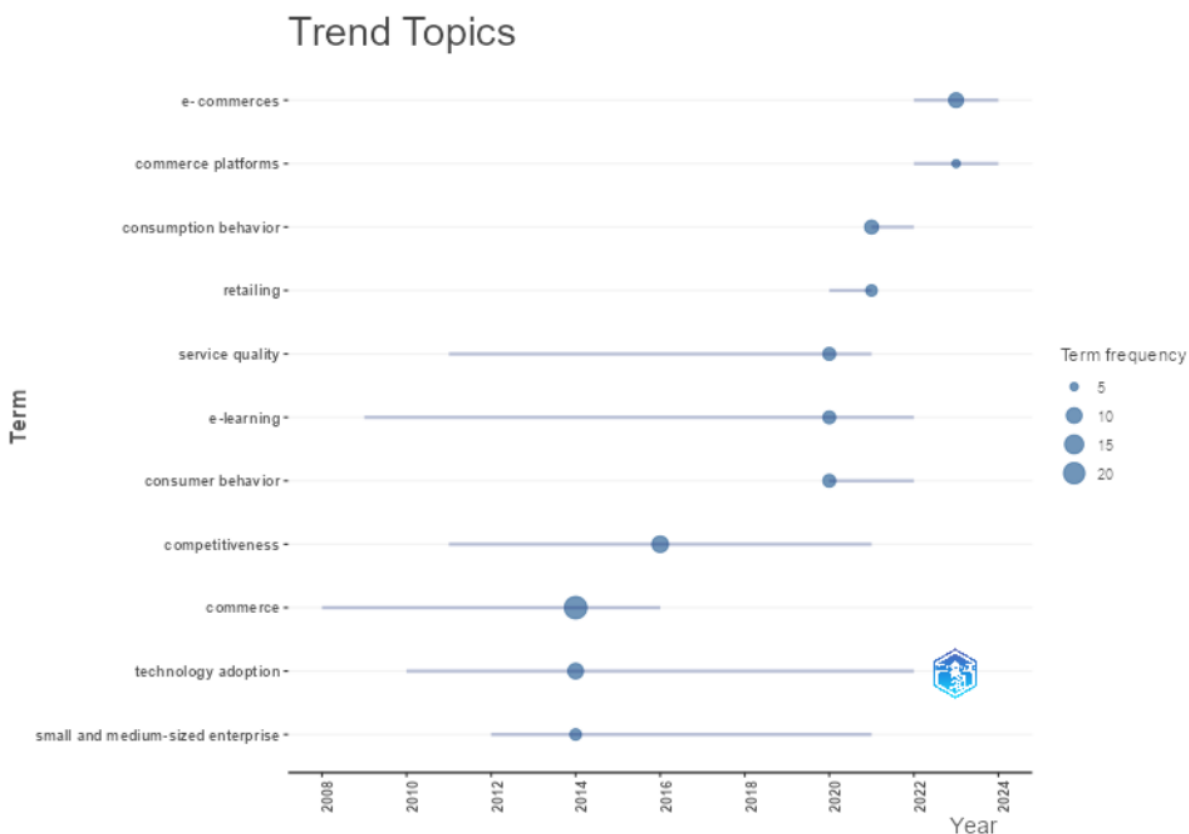
O Gráfico 4 demonstra os tópicos em destaque na pesquisa sobre vantagem competitiva no comércio eletrônico em um período de 20 anos (2004-2024). Na década de 2010, estiveram em destaque tópicos como adoção de tecnologias (*technology adoption*) e pequenas e médias empresas (*small and medium-sized enterprise*). Nesse período, o comércio eletrônico passou por uma transformação significativa impulsionada pelo avanço da internet e pela popularização dos dispositivos móveis (Napierala, 2016).

O aumento do acesso à internet, especialmente em países em desenvolvimento, permitiu que mais consumidores e empresas

se conectassem online, enquanto a ascensão dos smartphones facilitou a realização de compras a qualquer momento e lugar. Essa mudança nos hábitos de consumo fez com que os consumidores buscassem experiências de compra mais convenientes e personalizadas, beneficiando as pequenas e médias empresas (PMEs) que se adaptaram rapidamente a essas novas demandas.

Além disso, as baixas barreiras de entrada no comércio eletrônico possibilitaram que as PMEs competissem com grandes varejistas, que tradicionalmente dominavam o mercado (Napierala, 2016). Esse conjunto de fatores contribuiu para o crescimento do comércio eletrônico e a relevância das PMEs nesse cenário dinâmico, o que é refletido como tendência nas pesquisas da área nesse período.

Gráfico 4 - Tópicos em tendência



Fonte: elaboração própria (2026).

Já no ano de 2020 e no período posterior a isso, novos assuntos entram em foco: comportamento do consumidor (*consumer/consumption behavior*), *e-learning*, qualidade de serviços (*service quality*) e plataformas de e-commerce (*commerce platforms*). A pandemia de COVID-19 acelerou a digitalização e alterou drasticamente o comportamento do consumidor, levando a um aumento nas compras online e à demanda por experiências mais personalizadas e convenientes (Costa et al., 2021; Fortes, Gambarato, 2021). Os consumidores passaram a valorizar a praticidade das compras digitais, a variedade de produtos disponíveis e a facilidade para comparar preços, o que impulsionou

as empresas a investirem em plataformas de e-commerce mais robustas e eficientes para atender a essas novas expectativas.

Além disso, o crescimento do *e-learning* se tornou uma resposta à necessidade de adaptação ao ambiente digital, permitindo que empresas e consumidores se capacitem em um mercado em rápida evolução. A qualidade dos serviços também ganhou destaque, pois as empresas perceberam que oferecer um atendimento ao cliente excepcional é crucial para reter consumidores em um cenário competitivo. Com isso, as plataformas de e-

commerce começaram a integrar tecnologias avançadas, como inteligência artificial, para melhorar a experiência do usuário, personalizar ofertas e otimizar processos de atendimento.

Sendo assim, um possível caminho para as pesquisas em vantagem competitiva no comércio eletrônico futuras é investigar quais são as oportunidades trazidas pela inteligência artificial e como esse recurso pode ser gerenciado para gerar vantagem competitiva ao e-commerce.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após aplicar diferentes técnicas de análise bibliométrica, um número considerável de informações pôde ser extraído do banco de dados analisados com o objetivo de revisar e compilar a literatura científica sobre vantagem competitiva no comércio eletrônico, avaliando sua evolução e tendências.

Ao analisar a produtividade dos estudos que relacionem o comércio eletrônico ao conceito de vantagem competitiva, é possível verificar que a primeira pesquisa acerca do assunto foi publicada em 1996 e, num período de 28 anos (1996-2024), um total de 535 trabalhos, incluindo artigos ou trabalhos divulgados em eventos, foram publicados. Nessa faixa temporal, destaca-se o período entre 2001 e 2010, no qual é possível ver a maior concentração de estudos relacionando vantagem competitiva e comércio eletrônico. Isso pode ser explicado por fatores históricos e econômicos, como a democratização do acesso à internet, aumento de potenciais compradores no ambiente digital e a entrada de pequenas e médias empresas no mercado em questão.

Quanto aos líderes de produção científica na área, China, Estados Unidos e Reino Unido são países em destaque, o que é natural visto a natureza econômica dos três países, já estabelecidos como nações desenvolvidas, com um forte comércio e, também, pesquisa científica. Por outro lado, não é possível apontar autores que figuram como líderes da investigação científica sobre vantagem competitiva no comércio eletrônico. Três diferentes pesquisadores acumulam 4 trabalhos publicados cada, o que os coloca em destaque como os mais produtivos. Entretanto, este ainda não é um número notável para considerá-los como as referências na área. Outro dado que reforça esse ponto é o fato de que, dentre o corpo de análise, os artigos mais citados por outros estudos não são os destes autores. Sob essa ótica, ganha destaque o estudo de Novak, Hoffman e Yung (2000) que possui notoriedade na área por investigar uma questão fundamental: a criação de experiências online envolventes como forma de impulsionar vendas e, logo, conquistar vantagem competitiva.

Outra informação extraída das análises bibliométricas diz respeito aos tópicos que estão em tendência neste campo de pesquisa. Após a pandemia de COVID-19, que marcou o início da década de 2020, assuntos como e-learning, plataformas de e-commerce e comportamento do consumidor passaram a ser mais recorrentes, reflexo das mudanças de consumo resultantes da pandemia, como o aumento de compras no canal digital.

Ainda, vale pontuar que este estudo bibliométrico possui limitações que devem ser levadas em consideração. Primeiro, a limitação em analisar apenas artigos publicados em periódicos científicos e em eventos, excluindo outras fontes que também poderiam proporcionar visões valiosas sobre a área foco do estudo, como capítulos de livros. Segundo o fato de este estudo não conter

uma análise qualitativa detalhada, procurando por possíveis subtópicos dentro da área que possibilitariam a criação de clusters temáticos e enriqueceriam a análise bibliométrica. Terceiro, este estudo se limita apenas a facilitar a análise do conhecimento que já foi produzido na área, isto é, não cria novos conhecimentos sobre vantagem competitiva no comércio eletrônico.

Dessa forma, é importante recomendar que autores usem as informações aqui dispostas para avançar na pesquisa, empregando diferentes metodologias para expandir o conhecimento na área e publicar recomendações gerenciais que auxiliem gestores a aplicarem estes conhecimentos na expansão de seus negócios. Nessa perspectiva, um possível caminho futuro para as investigações científicas é verificar o impacto da inteligência artificial na relação de consumo do comércio eletrônico, analisando se e como o recurso pode impactar no comportamento do consumidor e se este pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva para empresas de comércio eletrônico.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493–520, 2001.
- ARIA, Massimo; CUCCURULLO, Corrado. bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. **Person Universidades**, 2017.
- CHYI LEE, C.; YANG, J. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**, v. 19, n. 9, p. 783–794, nov. 2000.
- COSTA, P. T. G. C. et al. E-commerce no Brasil: revisão sistemática de literatura de 2011 a 2021 / E-commerce in Brazil: systematic literature review from 2011 to 2021. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 4, p. 2969–2982, 20 ago. 2021.
- CRUZ-CÁRDENAS, J. et al. COVID-19, consumer behavior, technology, and society: A literature review and bibliometric analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 173, p. 121179, 1 dez. 2021.
- DAI, Q.; KAUFFMAN, R. J. Business Models for Internet-Based B2B Electronic Markets. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 6, n. 4, p. 41–72, jul. 2002.
- EVANS, P.; WURSTER, T. S. Getting real about virtual commerce. **PubMed**, v. 77, n. 6, p. 84–94, 215, 1999.
- FORTES, T. S.; GAMBARATO, V. T. A IMPORTÂNCIA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-

19. **Tekhne e Logos**, v. 12, n. 2, p. 10–19, 30 set. 2021.
- GHEMAWAT, P. Sustainable Advantage. **Harvard Business Review**, n. 64, p. 53–58, set. 1986.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administracao de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.
- HOSKISSON, R. E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417–456, jun. 1999.
- HOFFMAN, Donna L.; NOVAK, Thomas P. **Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations**. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 3, p. 50–68, 1996.
- IVO, D. **E-commerce no Brasil [2024]: market share, dados e sites**. Disponível em: <<https://www.conversion.com.br/blog/relatorio-ecommerce-mensal/>>. Acesso em: 13 jan. 2025.
- JOONG-KUN CHO, J.; OZMENT, J.; SINK, H. Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 336–359, 13 jun. 2008.
- KARAKOSTAS, B.; KARDARAS, D.; PAPATHANASSIOU, E. The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation. **Information & Management**, v. 42, n. 6, p. 853–863, set. 2005.
- KIM, H.; KIM, T. (TERRY); SHIN, S. W. Modeling roles of subjective norms and eTrust in customers' acceptance of airline B2C eCommerce websites. **Tourism Management**, v. 30, n. 2, p. 266–277, abr. 2009.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI : como criar, conquistar e dominar mercados**. [S.l.]: São Paulo Futura, 2000.
- KUMAR, R. L. A Framework for Assessing the Business Value of Information Technology Infrastructures. **Journal of Management Information Systems**, v. 21, n. 2, p. 11–32, out. 2004.
- LEE, J. H.; PHAAL, R.; LEE, S.-H. An integrated service-device-technology roadmap for smart city development. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 2, p. 286–306, fev. 2013.
- LI, F. et al. Customer satisfaction with bank services: The role of cloud services, security, e-learning and service quality. **Technology in Society**, v. 64, n. 2, p. 101487, fev. 2021.
- MAHAJAN, R. et al. Stakeholder Theory. **Journal of Business Research**, v. 166, n. 1, 1 nov. 2023.
- MENDES, L. Z. R. **E-commerce : origem, desenvolvimento e perspectivas**. [s.l.: s.n.].
- MIO, C.; PANFILO, S.; BLUNDO, B. Sustainable Development Goals and the Strategic Role of business: a Systematic Literature Review. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 8, p. 3220–3245, 6 jul. 2020.
- NAPIERALA, H. As vantagens competitivas do comércio eletrônico para empresas de pequeno e médio porte. **Revista da FAE**, v. 19, n. 1, p. 68–79, 18 jul. 2016.
- NGUYEN, T. H.; SHERIF, J. S.; NEWBY, M. Strategies for successful CRM implementation. **Information Management & Computer Security**, v. 15, n. 2, p. 102–115, maio 2007.
- NIQ-EBIT. **Webshoppers – 50ª edição**. São Paulo: NIQ Ebit, 2024. Disponível em: <https://www.niqebit.com.br>. Acesso em: 13 jan. 2025.
- NOVAK, T. P.; HOFFMAN, D. L.; YUNG, Y.-F. Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach. **Marketing Science**, v. 19, n. 1, p. 22–42, fev. 2000.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A.; GALLEAR, D. In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. **Technovation**, v. 26, n. 1, p. 30–41, jan. 2006.
- PALÁCIOS, H.; DE ALMEIDA, M. H.; SOUSA, M. J. A bibliometric analysis of trust in the field of hospitality and tourism. **International Journal of Hospitality Management**, v. 95, maio 2021.
- PENROSE, E. (1959) **The Theory of the Growth of the Firm**. Basil Blackwell, Oxford.
- PETERAF, M. A. **The Cornerstones of Competitive advantage: a resource-based View**. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993.
- PHAN, D. D. E-business development for competitive advantages: a case study. **Information & Management**, v. 40, n. 6, p. 581–590, jul. 2003.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- R CORE TEAM. **R: A Language and Environment for Statistical Computing**. Vienna, Austria. R Foundation for Statistical Computing, 2021. Disponível em: <<https://www.rproject.org/>>
- RODRIGUES, J. **Evolução do e-commerce: cinco fatos para entender melhor o mercado**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/evolucao-do-e-commerce>>. Acesso em: 13 jan. 2025.
- ROMERO, N.; SANTOS, B. DOS. O surgimento da internet e do e-commerce no Brasil, suas vantagens e desvantagens para o consumidor. **Revista Direito & Consciência**, v. 1, n. 2, 2022.

ROSÁRIO, A.; RAIMUNDO, R. Consumer Marketing Strategy and E-Commerce in the Last Decade: a Literature Review. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 16, n. 7, p. 3003–3024, 1 nov. 2021.

ROSENBLOOM, B. Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 1, p. 4–9, jan. 2007.

ROSENZWEIG, E. D. A contingent view of e-collaboration and performance in manufacturing. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 6, p. 462–478, 21 mar. 2009.

SIGGELKOW, N.; LEVINTHAL, D. A. Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation. **Organization Science**, v. 14, n. 6, p. 650–669, dez. 2003.

SIQUEIRA, T. M. et al. **Balanced Scorecard aplicado ao E-commerce: um estudo bibliométrico dos últimos 10 anos no Brasil e no mundo**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. 2019. Disponível em: <[https://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/07232019\\_090743\\_5d3704bfec460.pdf](https://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/07232019_090743_5d3704bfec460.pdf)>. Acesso em: 13 jan. 2025

SUBBA RAO, S.; METTS, G.; MORA MONGE, C. A. Electronic commerce development in small and medium sized enterprises. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 11–32, fev. 2003.

TOMÉ, Luciana Mota. **Comércio eletrônico**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, ano 6, n.205, dez. 2021 (Caderno Setorial Etene)

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, p. 109 – 115.

TSAY, A. A.; AGRAWAL, N. Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age. **Production and Operations Management**, v. 13, n. 1, p. 93–110, 5 jan. 2004.

VASCONCELOS, F. C. DE; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 44, p. 51–63, 1 jun. 2004.

WARRINGTON, T. B.; ABGRAB, N. J.; CALDWELL, H. M. BUILDING TRUST TO DEVELOP COMPETITIVE ADVANTAGE IN E-BUSINESS RELATIONSHIPS. **Competitiveness Review**, v. 10, n. 2, p. 160–168, fev. 2000.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

YIU, C. S.; GRANT, K.; EDGAR, D. Factors affecting the adoption of Internet Banking in Hong Kong—implications for the banking sector. **International Journal of Information Management**, v. 27, n. 5, p. 336–351, out. 2007.