



Tiago Barbosa Gloria

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

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Prof^ª. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro
Abril 2012



Tiago Barbosa Gloria

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

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

Prof^a. Angela Maria Cavalcanti da Rocha
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

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

Prof. Renato Dourado Cotta de Mello
COPPEAD - UFRJ

Prof^a. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 12 de abril de 2012

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

Tiago Barbosa Gloria

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

Ficha Catalográfica

Gloria, Tiago Barbosa

A internacionalização de empresas de comércio eletrônico: estudo de caso da B2W – Companhia Global do Varejo / Tiago Barbosa Gloria ; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2012.

85 f. : il. (color.) ; 30 cm

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

Inclui bibliografia

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

CDD: 658

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

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

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

Aristóteles.

Agradecimentos

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

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

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

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

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

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

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

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

Resumo

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

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

Palavras-chave

eCommerce; processo de internacionalização; teorias de internacionalização

Abstract

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

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

Keywords

eCommerce; internationalization process; internationalization theories

Sumário

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

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

Lista de figuras

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

Lista de gráficos

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

Lista de quadros

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