

2

O processo de internacionalização de empresas de internet

Este capítulo abrange, em sua primeira parte, as teorias e abordagens sobre a internacionalização de empresas de modo geral. A segunda parte destina-se às teorias e abordagens sobre a internacionalização de empresas de internet.

2.1.

Teorias sobre internacionalização de empresas

Teorias sobre internacionalização de empresas são abordadas tanto pela literatura de administração, com ênfase em aspectos comportamentais do fenômeno, como pela literatura econômica. Algumas teorias formam a base para entendimento do tema, entre as quais: a Teoria da Internacionalização, introduzida por Coase (1937) e desenvolvida por Williamson (1985), o Modelo de Processo de Internacionalização de Uppsala e o Paradigma Eclético de Dunning. Essas teorias – de enfoque comportamental e econômico – auxiliam na compreensão do fenômeno de internacionalização e serão tratadas a seguir. Em cada um dos casos, primeiro veremos os fundamentos da teoria e em seguida a aplicabilidade da mesma para explicar a internacionalização de empresas de varejo. No final da seção, será feita uma sobreposição das teorias a fim de identificar pontos convergentes que ajudem a compreender o processo de internacionalização de varejistas.

2.1.1.

Teoria da internacionalização

A Teoria da Internacionalização teve suas bases estabelecidas por Coase (1937), e por Williamson em 1981 (Dunning & Lundan, 2008). Sua origem está relacionada ao estudo dos custos de transação, que analisa as características de uma transação para determinar se a produção de determinado bem deve ser internalizada ou contratada à outra firma. Caso os custos de transação sejam relativamente elevados, a firma preferirá internalizar a produção. Por outro lado, se as incertezas quanto ao atendimento das exigências da firma contratante

forem pequenas e por isso gerarem custos de transação baixos, então a firma preferirá contratar a produção de terceiros (DOHERTY, 1999).

A teoria dos custos de transação oferece uma explicação generalista sobre a existência das empresas no mercado doméstico. Posteriormente, desenvolvida por McManus (1972), Buckley e Casson (1976), e Hennart (1977), entre outros, tornou-se uma explicação para a existência de multinacionais e de empresas que operam no mercado internacional. Os autores postulam que o mercado internacional é imperfeito e as multinacionais surgem como solução para essas imperfeições (DOHERTY, 1999), já que podem organizar transações entre países de forma mais eficiente.

A teoria da internacionalização parte da idéia de que a empresa, como estrutura organizacional, tem a prerrogativa de integrar sob o mesmo princípio hierárquico, as transações que o mercado realiza de forma ineficiente ou de forma mais onerosa para empresa. Se os custos de adaptação, monitoramento de desempenho, know-how, reputação, matérias primas e componentes, serviços de mercado e distribuição são muito elevados, a empresa preferirá adotar a estrutura de governança interna para realizar as transações (Hennart, 2005). Desses aspectos, know-how e reputação são os mais importantes para tomada de decisão de internacionalização da firma. O risco de perda de conhecimento para concorrência é elevado, principalmente em países cujo sistema legal é ineficiente (DOHERTY, 1999). Além disso, comportamentos oportunistas de empresas contratadas em outros países pela firma podem gerar danos à imagem desta (HORSTMAN & MARKUSEN, 1987). Assim, quanto maior o risco de vazamento de conhecimento ou comprometimento da reputação da firma, mais provável é que ela invista em suas próprias instalações no exterior (DOHERTY, 1999).

A Teoria da Internacionalização não pressupõe que investimentos diretos no exterior sejam sempre superiores a contratação de empresas locais para terceirização da produção. Isto porque a terceirização da produção pode gerar assimetria de informação entre as partes que acarretem custos mais elevados (HENNART, 2005). Assim, uma firma decidirá por investir na implantação de plantas próprias no exterior quando puder organizar transações comerciais mais eficientemente do que os mercados em si ou quando os custos internos de produção forem menores do que a terceirização dos mesmos (HENNART, 2005).

Aplicabilidade da teoria ao varejo

A Teoria da Internacionalização tem sido utilizada para explicar o modo de entrada no exterior de indústrias (ANDERSON & GATIGNON, 1996) e empresas de serviço (ERRAMILLI & RAO, 1993). Entretanto, a pesquisa sobre aplicação da teoria em empresas varejistas é limitada. A teoria oferece apenas a explicação das causas que levam uma empresa a escolher o investimento direto no exterior quando opta pela internacionalização, mas não trata sobre os modos de entrada no exterior, frequentemente observados nos casos de internacionalização de varejistas (DOHERTY, 1999). A relevância da teoria para o varejo foi observada por Dawson (1994) e posteriormente aprofundada por Doherty (1999), que ressaltou a importância da combinação da Teoria da Internacionalização com a Teoria da Agência. A Teoria da Agência, para explicar diferentes modos de entrada no exterior, além do investimento direto, afirma que existe um conflito permanente entre acionistas e gestores das companhias, conflito no qual os gestores buscam expropriar riqueza dos acionistas (JENSEN; MECKLING, 1976), através de diversas estratégias (uma delas seria o investimento em projetos internacionais, nem sempre com retorno positivo), enquanto que os acionistas buscam mecanismos para controlar o comportamento oportunista e de interesse dos próprios gestores.

De acordo com a Teoria da Internacionalização, conhecimento e informação podem ser incorporadas em produtos, plantas ou fórmulas. Nas empresas de varejo elas são mais facilmente embutidas em pessoas, técnicas gerenciais ou modelos de varejo (DOHERTY, 1999). A decisão de internalizar esse conhecimento ou optar por um modo de entrada com parcerias externas depende de dois fatores: capacidade de incorporação de conhecimento pela empresa e eficiência dos sistemas legais do país de proteção do conhecimento empresarial. Como não há possibilidade de patentear formatos ou conhecimentos de varejo, dificilmente essas empresas conseguem proteger-se de imitações (STERNQUIST, 1997). Conseqüentemente, os varejistas geralmente optam por modo de entrada que permite maior controle de seus conhecimentos. Entretanto, também há evidências de varejistas que entram em determinados mercados através de contratos de parceria, como as franquias. A explicação deste fenômeno pode ser encontrada na Teoria da Agência. A internacionalização do conhecimento eleva a assimetria de informações e o risco moral. Quanto maior a distância cultural entre os mercados, maiores serão os custos de monitoramento. Se esses custos forem muito elevados, varejistas optarão por um modo de entrada mais econômico (DOHERTY, 1999). Assim, a

Teoria da Agência pode explicar porque empresas varejistas optam por modos de entrada menos custosos e com menor controle, apesar dos resultados econômicos mais favoráveis quando os processos são internalizados.

Lingenfelder (1996) pressupõe que os varejistas podem entrar em mercados externos através de subsidiárias próprias ou por contratos com terceiros. De acordo com a Teoria dos Custos de Transação, os fatores humanos e ambientais determinam o modelo de governança. Lingenfelder parte destes fatores, mas inclui outros três, específicos do varejo: variedade de produtos e particularidades da operação, condições de demanda e logística e incertezas. Logística e demanda influenciam fortemente nos custos de transação no varejo. O primeiro implica no nível competitivo da empresa e a extensão da cadeia de valor que pode ser coordenada no mercado local para atender demandas do exterior. Custos transacionais surgirão quando o mercado externo for competitivo e, conseqüentemente, a cadeia de valor for organizada no próprio país. As condições de demanda afetam os custos quando o mercado é heterogêneo, levando a firma a investir em pesquisa de mercado. Lingenfelder (1996) afirma que varejistas optarão por entrar no mercado externo formando parceria com outras empresas quando as condições de demanda e logística forem heterogêneas. A incerteza (fatores macro e micro econômicos) é a última variável que afeta os custos de transação. Em ambientes de alta incerteza, os custos de operação de uma subsidiária serão menores que aqueles incorridos em uma operação com parceiros externos.

A Teoria da Internacionalização parece adequada para entender a internacionalização de varejistas. Ela aprofunda a importância do conhecimento tácito e da reputação da empresa na escolha do modelo ideal de internacionalização. Além disso, a associação com outras teorias ajuda a entender diferentes modos de entrada no exterior.

2.1.2. Paradigma eclético

O Paradigma Eclético da Produção Internacional foi desenvolvida por John H. Dunning no final da década de 1970 e oferece uma visão holística pela qual é possível identificar e avaliar a significância dos fatores que influenciam a ação de produção no exterior pelas empresas e o crescimento de tal produção (DUNNING, 1988).

Segundo Dunning (1980), a teoria procura explicar a inclinação e habilidade de firmas a atuar em determinados mercados e os motivos que a levam a explorar essa vantagem através da produção ou estabelecimento internacional ao invés de outras formas alternativas de atendimento deste mercado. O paradigma eclético está sustentado em três fatores: a vantagem específica da propriedade das firmas no exterior (ownership advantages); a atratividade da localização da produção no exterior (location advantages) e a propensão natural a internalizar mercados (internalization advantages):

(a) Vantagens proprietárias específicas: a extensão e a natureza de vantagens competitivas específicas da empresa, que lhe concedem uma vantagem sobre as demais empresas atuantes no país onde a empresa multinacional opera como uma marca ou patente.

Dunning (1988) afirma que as empresas que desejam ser bem sucedidas em mercados externos devem possuir algumas vantagens proprietárias para compensar os elevados custos ocasionados pelo desconhecimento do ambiente no mercado externo. As vantagens proprietárias podem ser divididas em três categorias: primeiro, existem as resultantes de experiências gerais, como as patentes. Em segundo lugar, existem vantagens provenientes do conhecimento acumulado no ramo, como habilidades de marketing. Finalmente, existem as vantagens resultantes de fatores geográficos, como acesso privilegiado a recursos naturais (DUNNING 1988).

(b) Vantagens de localização: vantagens específicas que uma determinada localização possui, fatores que não podem ser transferidos para outras localidades através do comércio (non-tradeable goods). Essas vantagens incluem elevado controle e influência sobre o mercado, redução de riscos de trocas comerciais e melhores condições financeiras em comparação a outras firmas (DUNNING, 1988).

(c) Vantagens de internalização: propensão da empresa que possui a vantagem competitiva de vir a combinar diretamente esta vantagem com as vantagens de localização, em preferência – ou em adição - aos mecanismos de mercado (custos de transação). A empresa se beneficia ao manter suas vantagens competitivas internas.

Dunning considera as imperfeições do mercado como motivações para internalização. Se o mercado é falho, a firma se beneficia com a manutenção de conhecimento dentro da estrutura da organização, ao invés de transferi-lo para o mercado. As imperfeições do mercado podem resultar de riscos e incertezas, capacidade das empresas de explorar a produção em larga escala e quando a

transação de bens ou serviços ocasiona custos externos à negociação (DUNNING, 1988).

Esses três pilares do Paradigma Eclético podem ser utilizados para explicar as razões e modos de produção internacional da firma. A existência de vantagens proprietárias exclusivas é um critério essencial para internacionalização de uma empresa. Se a firma possui um produto inovador, por exemplo, deve-se pensar no melhor modo de entrada no exterior. Em segundo lugar, as vantagens de internalização devem ser avaliadas. Se não houver benefícios para empresa advindos da internalização, deve-se optar pela licenciamento da produção ou outra forma contratual de parceria. Caso existam vantagens na internalização, as vantagens de localização deverão ser analisadas para que se decida entre a exportação para mercados externos ou produção local (DUNNING & MCQUEEN, 1981).

Aplicabilidade da teoria ao varejo

Nesta seção é examinada a aplicabilidade do Paradigma OLI (Ownership, Location e Internalization) em empresas de varejo. Dunning testou a teoria no setor de hotelaria (DUNNING & KUNDU, 1995), bem como no setor de serviços (DUNNING, 1993). Devido a peculiaridades deste último setor, os três tipos de vantagens identificadas na teoria são específicos para o mesmo, assim como no setor de varejo, estudado por Dawson (1994), Sternquist (1997), e Pelligrini (1992).

Vantagens proprietárias no setor de varejo podem ser divididas em três categorias. A primeira consiste em vantagens derivadas de propriedades do varejo, como, por exemplo, um conceito único e inovador de varejo. A segunda categoria é baseada em ativos. Reputação privilegiada, produtos exclusivos ou marca própria. A última categoria refere-se às transações, como os varejistas são organizados internamente. Se um varejista tiver uma característica única em qualquer dessas categorias, deverá optar por uma estratégia de entrada no exterior através de investimentos próprios (PARK & STERNQUIST, 2007).

Vantagens de localização referem-se à atratividade de um país para o varejista (STERNQUIST, 1997). Essas vantagens são influenciadas pela proximidade cultural e geográfica, tamanho de mercado, custos de mão de obra e concorrentes locais (PELLEGRINI, 1992). Por fim, as vantagens de internalização no varejo são caracterizadas pela necessidade de manter o conhecimento interno dentro da empresa. Essa preocupação é importante especialmente para varejistas que contam com métodos inovadores de

processos e procedimentos, por exemplo. Nesse caso, a internacionalização com a participação de terceiros pode ser perigosa (STERNQUIST, 1997).

Sternquist (1997) incorpora o Paradigma Eclético em seu Modelo Estratégico Internacional de Expansão de Varejistas (SIRE- Strategic International Retail Expansion Model), conectando o mesmo com teorias de padronização e adaptação, distância psíquica e risco.

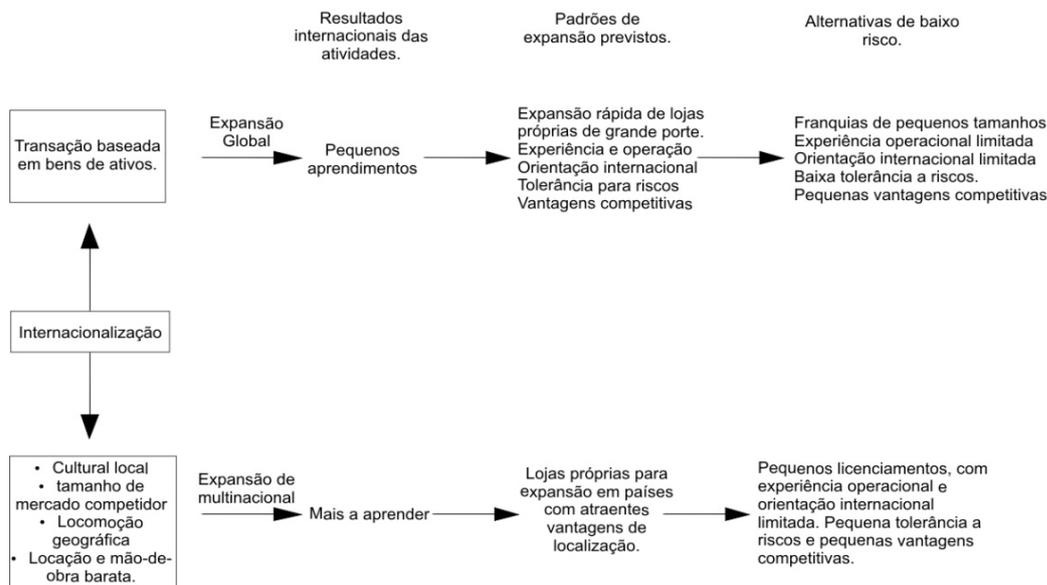


Figura 1: Modelo Estratégico Internacional de Expansão de Varejistas

Fonte: Sternquist, 1997

De acordo com o modelo, varejistas que possuem vantagens proprietárias são denominados global retailers. Essas firmas expandem-se internacionalmente utilizando um formato padronizado de varejo. Não raro essas empresas fazem uma integração vertical a montante, produzindo e vendendo suas próprias marcas, o que é a fonte de sua vantagem. Como não se adaptam a culturas diferentes, já que seu mercado alvo é similar em todas as partes do mundo, podem expandir-se rapidamente. Assim, o aprendizado derivado da internacionalização é pequeno, já que o formato é padronizado em todos os mercados. Além disso, esses varejistas devem decidir entre alternativas de expansão de alto ou baixo risco, dependendo de sua tolerância ao risco ou posse de recursos. Caso a empresa não seja avessa ao risco, a opção será internacionalizar-se através de subsidiárias próprias, enquanto as firmas com aversão ao risco optarão por expandir-se com a ajuda de terceiros, como os franqueados (STERNQUIST, 1997).

Por outro lado, varejistas que não possuem vantagens proprietárias optam por entrar no mercado externo adaptando sua forma de varejo às culturas locais. O objetivo dessas firmas é explorar as vantagens de localização do mercado em questão. Assim, pela adaptação, eles aprendem sobre os mercados onde atuam e instalam-se gradualmente, ao invés de fazer uma entrada definitiva. Cada mercado conquistado enriquece o portfólio de conhecimento dessas empresas. Assim como os global retailers, esse varejistas podem optar por modos de entrada de baixo ou alto risco. Quanto maiores forem as diferenças culturais, maior a possibilidade de optar pela entrada no mercado através de joint-ventures, beneficiando-se do conhecimento do parceiro sobre o mercado local. Se a opção for por um modo de entrada de baixo risco, deverá optar pelo licenciamento da marca. (STERNQUIST, 1997).

2.1.3. Teoria de Uppsala

A Teoria de Uppsala foi desenvolvida por Johanson e Vahlne em 1977 e procura explicar as características do processo de internacionalização da firma (JOHANSON & VAHLNE, 2009). A base teórica do modelo assenta-se na teoria comportamental e assume um processo de aprendizado dinâmico da firma (DOHERTY, 1999). Johanson e Vahlne observam que o envolvimento da empresa em atividades internacionais procede de forma gradual. Os autores citam a falta de informação sobre o mercado externo e a consequente incerteza para explicar este comportamento (JOHANSON & VAHLNE, 1977).

De acordo com o modelo de Uppsala, o processo de internacionalização pode seguir dois padrões. O primeiro padrão assume que as empresas investem no mercado externo em estágios graduais. No início, não se envolvem em qualquer atividade no mercado externo. Depois, começam a internacionalizar-se através da exportação, seguida pelo estabelecimento de subsidiária comercial, que eventualmente poderá evoluir para uma unidade de produção (ANDERSEN, 1992). Esse padrão é conhecido como “cadeia de estabelecimento” (JOHANSON & VAHLNE, 1977, 2009). O segundo padrão refere-se à sequência de entrada nos mercados intrenacionais, que é influenciada pela distância psíquica entre eles. O conceito de distância psíquica está relacionado à dificuldade de compreender ambientes diferentes, em função de diferenças de idiomas, cultura e práticas de negócio. A internacionalização se inicia em mercados próximos (em termos de distância psíquica) ao mercado de origem da

empresa, desde que esses mercados sejam mais fáceis de compreender e, por isso, menos arriscados (JOHANSON & VAHLNE, 1977). Só depois de ganhar experiência nesses mercados a empresa se arriscará em outros que tenham maior distância psíquica (ANDERSEN, 1992).

Para explicar estes dois padrões de internacionalização, Johanson e Vahlne desenvolveram o Modelo do Processo de Internacionalização (figura 2), conhecido como Modelo de Uppsala. O modelo descreve como o processo de internacionalização é formado pelo entendimento de quatro componentes comportamentais. Esses componentes são denominados aspectos de estado (state aspects) e aspectos de mudança durante o processo de internacionalização (changes aspects).

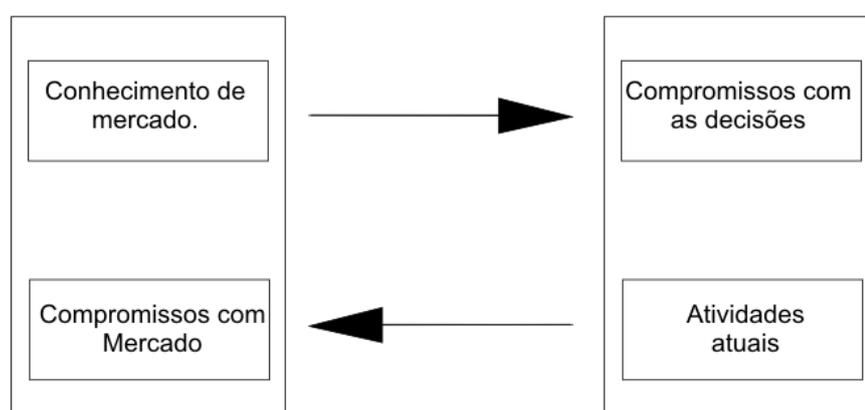


Figura 2: Modelo do Processo de Internacionalização
Fonte: Johanson & Vahlne, 1977

Johanson & Vahlne (1977) introduzem dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento e comprometimento. Conhecimento refere-se ao conhecimento do mercado-alvo, enquanto comprometimento diz respeito ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos, ou seja, à possibilidade de utilizar-se esses recursos em outros mercados sem que ocorra a desvalorização deles. Segundo os autores, o comprometimento com o mercado crescerá a medida que as firmas tiverem mais conhecimento sobre o mercado externo (JOHANSON VAHLNE, 1977).

Conhecimento e comprometimento são entendidos como os estados do modelo. Esses dois aspectos interagem com o que Johanson & Vahlne (1977) denominam de aspectos transitórios: as decisões de comprometimento e as operações atuais. Baseada em seu atual comprometimento com o mercado e conhecimento do mesmo, a firma deve decidir como quer continuar com suas atividades internacionais. É possível que, baseada em novos conhecimentos adquiridos durante operações atuais, a firma queira aumentar seu grau de comprometimento com o mercado. Essa decisão afetará imediatamente as operações atuais, o que elevará o comprometimento com o mercado, criando uma interação cíclica entre estado e transição (ANDERSEN, 1992).

Aplicabilidade da teoria ao varejo

Os conceitos do Modelo de Uppsala foram empiricamente testados e validados na indústria manufatureira (STARE, 2002). Entretanto, a aplicabilidade do modelo no varejo é controversa. Vida e Fairhurst (1998) afirmam que o modelo é adaptável para expansão internacional de varejista, mas necessita adaptações. Eles propõem um modelo baseado na teoria comportamental, apresentado na figura 3. O modelo assume que a interação das características dos tomadores de decisão com a firma, assim como o ambiente externo, servem como promotores ou inibidores de decisões como início de atividades internacionais, manutenção de serviços no exterior, crescimento ou declínio dessas atividades ou completa retirada das atividades internacionais. Baseado nessas decisões, a firma avaliará para onde deve direcionar os investimentos e que modo de entrada deverá escolher. Assim, o modelo é dinâmico, já que essas decisões são influenciadas pelas características dos tomadores de decisão e da firma, respectivamente.

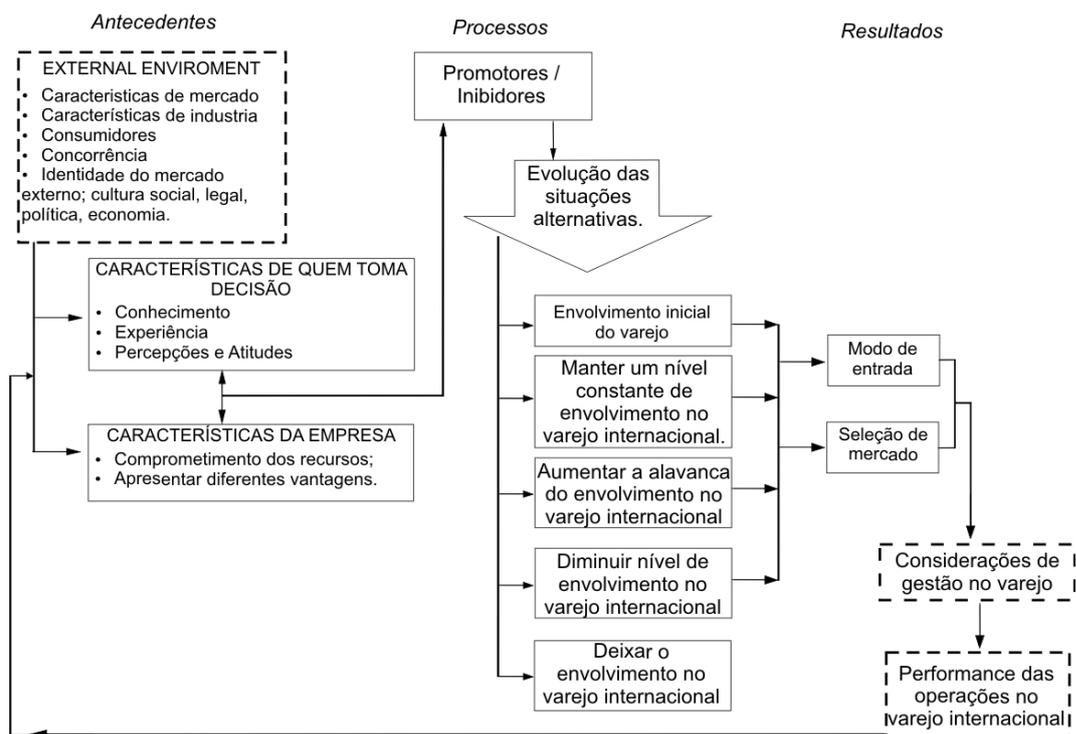


Figura 3: A Model of Factors Influencing the Retail Internationalization Process
 Fonte: Vida & Fairhurst, 1998.

O modelo considera fatores ambientais externos (por exemplo, oportunidades do mercado) como antecedentes para expansão internacional. Além disso, pressupõe duas variáveis internas à firma como sendo as principais direcionadoras do processo de internacionalização de varejistas. Primeiro, a atitude dos tomadores de decisão frente à internacionalização, experiência no assunto e seu conhecimento sobre atividades internacionais podem levar a firma em direção ao processo de internacionalização. Segundo, comprometimento de recursos e vantagens diferenciais desempenham um papel no processo.

Comprometimento de recursos refere-se às finanças da firma e disponibilidade de recursos humanos, enquanto vantagens diferenciais referem-se à singularidade de um formato de varejo, por exemplo. Assim, os tomadores de decisão podem ser simpáticos à idéia de internacionalização, mas disponibilidade de recursos e meios de levar o processo adiante podem ser fatores limitadores. Por outro lado, apesar da abundância de recursos, a falta de experiência em internacionalização dos gerentes pode impedir o processo (VIDA & FAIRHURST, 1998).

As duas características podem ser promotoras ou inibidoras do processo de internacionalização no varejo. Quando as promotoras compensarem as inibidoras, a firma entrará no mercado externo após decidir como e onde centralizar seus esforços. Em contraste com o modelo original de Johanson e Vahlne, este modelo leva em consideração que não há garantias de que a firma permanecerá no mercado externo. Ela eventualmente poderá retirar-se. Além disso, o modelo reconhece que a firma pode manter um nível estável de envolvimento internacional, sem que haja ímpeto para aumentar o envolvimento em negócios internacionais (VIDA & FAIRHURST, 1998).

Uma vez que a decisão de internacionalizar as atividades da firma é tomada, os esforços serão direcionados para seleção do mercado e modo de entrada apropriado. Conforme preconizado pelo modelo de Uppsala, a firma optará por modelos de entrada de baixo risco e controle nos estágios iniciais, onde há pouca experiência e conhecimento sobre internacionalização. Se um varejista tiver experiência anterior em operações internacionais, é provável que a escolha do modo de entrada vá depender de fatores internos e ambientais. Uma vez que as pesquisas apresentam resultados contraditórios sobre a relação entre distância psíquica e seleção do mercado, o modelo propõe uma abordagem de contingência. Nos ciclos iniciais, a seleção do mercado será afetada pela proximidade psíquica, cuja influencia diminui com a experiência acumulada (VIDA & FAIRHURST, 1998).

Finalmente, a decisão estratégica sobre o modo de entrada e seleção de mercado externo levará à avaliação da performance, o que afetará diretamente os antecedentes do modelo e indiretamente o equilíbrio entre fatores decisórios promotores e inibidores. O feedback é um importante fator de influência sobre o ciclo de decisão no processo de internacionalização de varejo (VIDA & FAIRHURST, 1998).

O modelo de Uppsala, no que diz respeito à seleção de mercado, apresenta limitações para explicar a internacionalização de varejistas. A relação entre distância psíquica e seleção de mercado não é conclusiva. Burt et al. (2008) argumentam que a atratividade do mercado é mais importante e a seleção de mercado pode ser melhor explicada pela busca por oportunidades do que pela proximidade psíquica. O conceito de cadeia de estabelecimento pode ser aplicada ao varejo (VIDA & FAIRHURST, 1998), mas sua significância é questionável (NORDSTROM, 1991, BENITO & WELCH, 1994, CHANG & ROSENZWEIG, 2001). Uma vantagem do modelo é seu poder de explicação sobre os antecedentes da internacionalização. Esses antecedentes à

inicialização em operações internacionais foram empiricamente testadas. Conhecimento internacional, competência e atitude gerencial frente ao tema foram reconhecidos como importantes fatores para internacionalização de varejistas (VIDA et al., 2000). Além disso, a competição é um fator influenciador na decisão de empresas de varejo, já que impulsiona a aprendizagem entre organizações (GIELENS & DEKIMPE, 2007). Por fim, marca forte e reputação potencializam oportunidades em mercados externos, influenciando a internacionalização (VIDA et al., 2000).

2.1.4. Justaposição de teorias e proposições

As três teorias apresentam explicação sobre a internacionalização de empresas, mas divergem em suas abordagens. A Teoria da Internalização adota como unidade de análise os custos de transação e propõe que as firmas internalizarão as atividades que puderem desenvolver com custo menor, mas terceirizarão aquelas que podem ser realizadas com menor custo externamente (PAN & TSE, 2000). No Paradigma Eclético, a firma é a unidade de análise (MADHOK, 1997) e baseia-se em três pilares: vantagens proprietárias específicas, vantagens de localização e vantagens de internalização (PAN & TSE, 2000). O Paradigma funciona bem para explicar como as firmas utilizam seus ativos para entrar no mercado internacional e escolher o modo de entrada apropriado. Entretanto, existem críticas sobre sua abordagem estática. Ela não explica como as firmas utilizam essas vantagens para criar benefícios futuros no processo de internacionalização (DUNNING, 2001). Em outras palavras, nega a existência de rotinas idiossincráticas e o papel de coordenação desempenhado pela gerência no processo de internacionalização, mas toma essas capacidades como garantidas (MADHOK, 1997). Explicação sobre o modo como essas capacidades são geradas e sua influencia no processo de internacionalização da firma pode ser encontrada no modelo de Uppsala. Apesar de haver questionamentos quanto à afirmação de que a seleção de mercados e de modos de entrada possam ser explicadas pela cadeia de estabelecimento e pela distância psíquica (BENITO & WELCH, 1994), o modelo oferece explicação satisfatória sobre as forças impulsionadoras do processo de internacionalização (ALEXANDER & MYERS, 2000). Assim, a integração entre a Teoria da Internalização, o Paradigma Eclético e o Modelo de Uppsala em um quadro explicativo único ofereceria melhor entendimento sobre a internacionalização de

empresas. Esse modelo que incorpora elementos das três teorias foi elaborado por Alexander e Myers (2000), conforme é visto na figura 4.

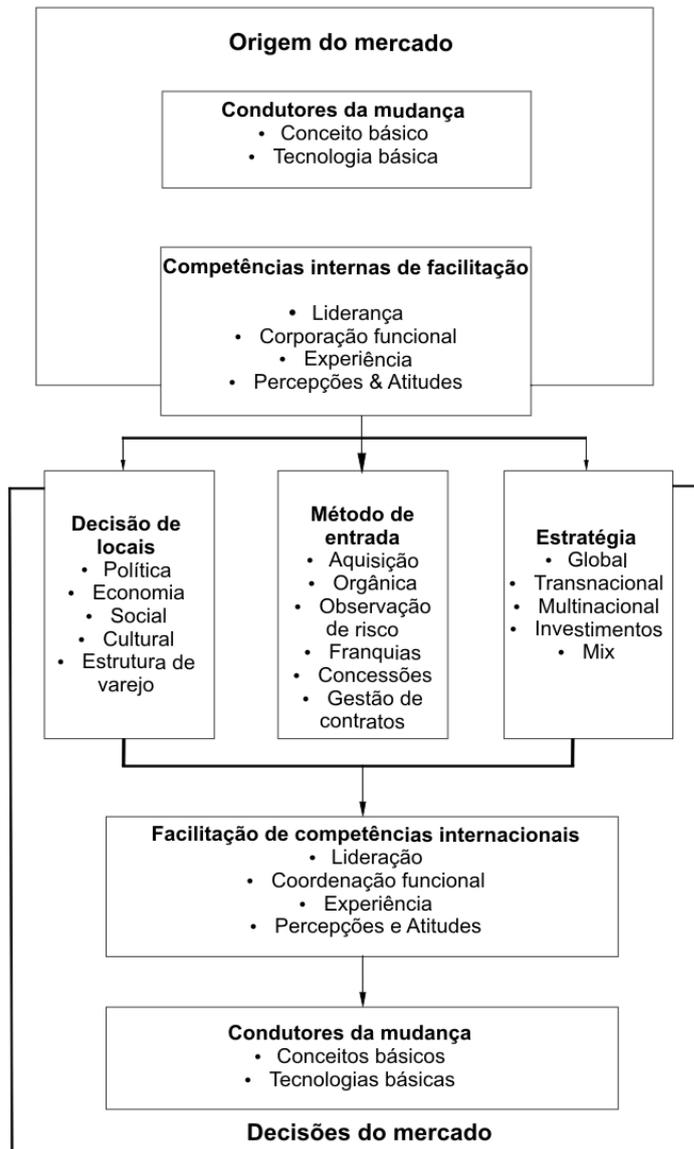


Figura 4: Operational Internationalization

Fonte: Alexander & Myers, 2000.

Os primeiros estágios do modelo são impulsionadores da transição. Estes se referem às vantagens proprietárias identificadas por Dunning (1981) e adaptadas para o setor de varejo por Sternquist (1997). Os impulsionadores da transição são divididos em vantagem proprietária de ativos ou de transação. Análise detalhada dessas variáveis é encontrada nas vantagens proprietárias do contexto varejista descritas por Sternquist (1997), que identifica as vantagens transacionais como o modo como varejistas organizam-se internamente. Essa

descrição difere da explicação de Dunning (1988), que as identifica como a capacidade da firma de realizar transações melhor do que o mercado externo. Como este modelo é dinâmico, é evidente que as vantagens adquiridas pelas operações multinacionais de empresas de varejo só serão percebidas posteriormente no processo de internacionalização (ALEXANDER & MYERS, 2000). De acordo com o modelo, a capacidade de gozar dessas vantagens em nível internacional será determinada pelas competências internas da firma. Essas competências estão relacionadas aos antecedentes das atividades internacionais descritos por Vida e Fairhurst (1998), como experiência, conhecimento e atitude dos tomadores de decisão frente à internacionalização (ALEXANDER & MYERS, 2000). Gielens e Dekimpe (2007) descrevem ainda a capacidade de ver concorrentes como grupos de referência e internalizar sua experiência no processo de internacionalização como uma competência interna da firma. Assim, a empresa pode se beneficiar da experiência de internacionalização de outras companhias.

Baseando-se nestas competências, os varejistas tomarão decisão sobre escolha de novos mercados, modos de entrada e estratégias internacionais. Desse modo, a decisão sobre escolha de novos mercados será baseada nas vantagens de localização identificadas por Dunning e o modo de entrada será determinado pelas vantagens de internalização. Varejistas aprenderão, ou não, com sua experiência acumulada em nos mercados onde operam, o que modificará sua competência facilitadoras internas.

Estas competências, por sua vez, influenciarão os fatores de transição pela capacidade do varejista para responder às condições encontradas no mercado internacional, criando vantagens proprietárias transitórias e tornando o modelo dinâmico (ALEXANDER & MYERS, 2000). Em geral, varejistas tendem a seguir uma estratégia global de internacionalização, já que visam mercados alvo similares (STERNQUIST, 1997).

2.2. Internacionalização de empresas de internet

Baseados nas dimensões culturais de Hofstede (1978), Rotharmel e Kotha (2006) mapearam os fatores que motivam empresas de comércio eletrônico a internacionalizar suas atividades, conforme a figura abaixo.

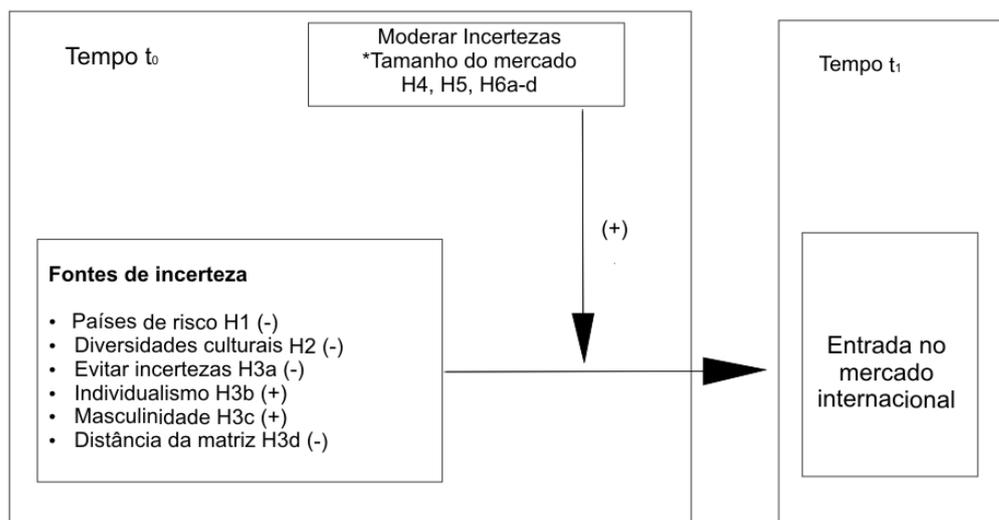


Figura 5: Motivos para internacionalização e empresas de eCommerce
 Fonte: Rotharmel e Kotha, 2006.

Segundo os autores, a decisão de internacionalização baseia-se em equilibrar riscos percebidos e retornos inerentes ao mercado alvo estrangeiro. As fontes de incerteza, como o risco-país ou a distância cultural exercem correlação inversa sobre a probabilidade de entrada no mercado internacional. Junto com essas fontes de incerteza, as empresas de Internet enfrentam incertezas adicionais, decorrentes principalmente de dimensões culturais nacionais identificadas por Hofstede (1984). Um nível elevado de aversão à incerteza e uma grande distância hierárquica no país alvo pode ter uma correlação inversa sobre a probabilidade de entrada no mercado deste país. Em contraste, altos níveis de masculinidade e individualismo aumentam a probabilidade de entrada nos mercados externos que exibem essas características culturais.

2.2.1. Fontes de incerteza que influenciam na tomada de decisão rumo à internacionalização

Risco-país

O risco país é considerado como sendo um composto de riscos políticos e económico. Esse fator de risco é o mais saliente na decisão de uma empresa para entrar em um mercado internacional específico (COSSET & ROY, 1991). Risco político de um país indica a probabilidade de que as forças políticas, muitas vezes um reflexo da tensão social subjacente, possam causar mudanças drásticas no ambiente de negócios de um país que possam revelar-se

prejudiciais para os interesses das empresas estrangeiras. Em casos extremos, essas mudanças podem levar à expropriação de ativos estrangeiros, como aconteceu a algumas empresas após a Revolução Iraniana, em 1979. Da mesma forma, um colapso econômico no país hospedeiro, como o que ocorreu durante a guerra civil após a dissolução da Iugoslávia, pode depreciar ativos de uma empresa estrangeira. Em casos menos extremos, as mudanças no regime político de um país podem resultar em aumento de impostos, limitação ou proibição do repatriamento dos lucros da empresa ao país de origem, ou a imposição de controles cambiais e das práticas de licenciamento de tecnologia. Todos esses fatores tornam um país menos atraente para a entrada no mercado internacional. De forma semelhante, o risco econômico de um país aponta para as forças econômicas que podem resultar em mudanças drásticas no ambiente de negócios que são prejudiciais aos interesses comerciais. A má gestão econômica e a corrupção são as principais causas de elevação do risco econômico

A literatura econômica enfatiza que o ambiente institucional de um país determina o seu risco político, bem como econômico (NORTH, 1986). Com base na análise empírica das atividades do comércio eletrônico em 30 países diferentes, Oxley e Yeung (2001) descobriram que a infra-estrutura tecnológica de um país (número de computadores pessoais, linhas telefônicas terrestres, usuários móveis, etc), é uma condição necessária mas não suficiente para o comércio eletrônico. Estes pesquisadores enfatizaram fatores como a observância da lei e meios de pagamento confiáveis como sendo críticos para previsão da atividade de Internet em um país.

Se o ambiente institucional de um país não está suficientemente desenvolvido para reduzir os riscos políticos e econômicos, um mercado de comércio eletrônico não florescente pois os parceiros de negócio não têm acesso a recursos legais ou financeiros caso transações cibernéticas falhem (OXLEY & YEUNG, 2001). O roubo de identidade e fraude de cartão de crédito são muito frequentes no ciberespaço, especialmente nos países menos desenvolvidos (DALTON, 1999). Assim, as empresas de Internet avaliam o risco-país explicitamente quando consideram expansão internacional.

Distância Cultural

A diferença de valores culturais entre o país de origem e o país de destino é também um fator incerteza para firmas em processo de internacionalização. Hofstede (1984) definiu a cultura como "a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo humano de outro". Distância cultural, portanto, refere-se a disparidade cultural entre o país de origem da empresa em expansão e seu país hospedeiro. A decisão de entrar em determinados mercados internacionais é influenciada por diferenças culturais que levam a uma variação na incerteza e os custos de realização de negócios nos mercados internacionais. Estudiosos têm fornecido evidências de que as diferenças culturais afetam aspectos da internacionalização, como escolha de mercado (DAVIDSON, 1980), modo de entrada (KOGUT & SINGH, 1988), a eficácia de estratégias globais (PALICH & GOMEZ-MEJIA, 1999), e capacidade de resposta local (LUO, 2001). Em suma, estudos anteriores evidenciam que a distância cultural entre o país de origem e o de destino pode influenciar significativamente o processo de internacionalização.

Apesar de competir no espaço sem fronteiras da internet, as empresas de eCommerce não são imunes à influência das diferenças culturais. Algumas das principais vantagens que empresas de Internet têm sobre as empresas tradicionais é o reduzido custo de transação (PARK, MEZIAS & SONG, 2004). Esta vantagem poder ser reduzida, no entanto, se as diferenças culturais elevarem os custos de transação de empresas de internet em expansão internacional. Ou seja, empresas de Internet podem ser particularmente vulneráveis aos custos de transação associados a diferenças culturais, particularmente se eles também enfrentam concorrentes nativos no país hospedeiro. Como os valores culturais afetam atitudes, intenções, escolhas e comportamentos dos consumidores (JARVENPAA & TRACTINSKY, 1999), as empresas de Internet que operam em mercados internacionais que são culturalmente diferentes de seus mercados domésticos são suscetíveis a enfrentar altos níveis de incerteza e risco.

Aversão à incerteza

A dimensão aversão à incerteza destaca até que ponto os membros de uma determinada cultura se sentem ansioso quando confrontados com situações incertas ou desconhecidas. Por um lado, membros de culturas com grande aversão à incerteza, como a Rússia (95/100, com 100 = alto), valorizam as regras claras, bem como padrões de carreira claramente estruturado, emprego vitalício e benefícios de aposentadoria, por exemplo. Por outro lado, os membros de culturas com baixa aversão à incerteza, como Cingapura (8/100), são caracterizados por uma maior tolerância para a ambigüidade e, portanto, apresentam menor resistência emocional para mudar e maior disposição de assumir riscos.

A aversão à incerteza tem implicações significativas para o sucesso de modelos de negócios baseados na internet, pois esta nova tecnologia representa uma inovação de processo radical (ROTHAERMEL & SUGIYAMA, 2001). Sem conhecimento suficiente sobre os processos e procedimentos sobre como realizar transações eletrônicas, as pessoas tendem a hesitar em envolver-se com o comércio eletrônico. É por esta razão que empresas como a Amazon.com apresentam o universalmente onipresente "carrinho de compras", metáfora usada em sites de eCommerce para ajudar as pessoas na transição do mundo físico ao mundo online. Em outras palavras, uma mudança de tecnologia desta magnitude cria incerteza e relutância potencial sobre parte do público em geral para se adaptar à nova tecnologia. A relutância em adotar a nova tecnologia da Internet é maior, quanto maior o nível de aversão à incerteza em um país.

Em segundo lugar, para explorar plenamente o potencial da Internet, os consumidores muitas vezes precisam divulgar informações pessoais. Por exemplo, convencer os consumidores a fornecer informações privadas é fundamental para eficácia de estratégias seguidas por muitos varejistas online como o Amazon.com e portais como o Yahoo! Esses sites oferecem recomendações personalizadas para seus clientes baseadas nas tendências de suas compra. Bellman, Johnson, Kobrin, e Lohse (2000) mostraram que o nível de conforto dos consumidores sentem em compartilhar informações pessoais online varia amplamente entre os consumidores canadenses, australianos e europeus.

Um maior nível de aversão à incerteza em um mercado-alvo internacional aumenta o nível de incerteza enfrentado por empresas de Internet e, portanto, proporcionalmente reduz a probabilidade de entrada neste mercado.

Individualismo

A dimensão individualismo da cultura concentra-se na relação entre indivíduos de uma sociedade, particularmente no que diz respeito à relação entre atividades individuais e coletivas. Nas culturas altamente individualistas, como os Estados Unidos (91/100), a liberdade individual e os resultados são altamente valorizados, e os indivíduos são fracamente amarrados uns aos outros dentro da sociedade. Em culturas menos individualistas, como na Colômbia (13/100), o bem coletivo é sobreposto ao indivíduo, e membros da sociedade estão fortemente ligados uns aos outros ao longo da sua vida.

Em uma cultura coletiva, as relações interpessoais têm um papel importante nas transações comerciais. Indivíduos precisam desenvolver confiança mútua antes de se envolver em negócios. Há maior interdependência emocional a nível pessoal. Em contraste, as culturas que mantêm valores individualistas se concentram mais fortemente na transação em si e menos no relacionamento pessoal. A tarefa em questão tende a prevalecer sobre as relações pessoais.

As tecnologias desenvolvidas no Ocidente, como a Internet, muitas vezes denotam uma sociedade moderna e individualista (TRIANDIS, 1973). Tais suposições podem causar dificuldade quando a tecnologia é transferida para uma sociedade com valores diferentes. Transações mediadas pela internet despersonalizam as transações comerciais (ROTHAERMEL & SUGIYAMA, 2001). Assim, a Internet pode não ter tanta disseminação em sociedades coletivas quanto tem em sociedades individualistas, o que podem tornar os mercados mais coletivos menos atraentes para entrar.

Por outro lado, os membros de sociedades individualistas valorizam a liberdade individual e são fracamente ligados uns aos outros. A Internet facilita o esforço pela liberdade individual e da independência das pressões de grupo e outras normas sociais. Atividades de Internet, incluindo e-commerce, podem ser realizadas em um ambiente privado, 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano. Uma cultura individualista nacional deve aumentar a probabilidade de entrada no mercado de empresas de Internet.

Masculinidade

A dimensão masculinidade-feminilidade da cultura concentra-se na relação entre gênero e com o papel do indivíduo no trabalho e na sociedade. Em culturas mais masculinas, como o Japão (95/100), os papéis de gênero tendem a ser claramente definidos e diferenciados. Valores tradicionalmente masculinos, como a competitividade, assertividade, e o exercício do poder são considerados ideais culturais. Em culturas mais femininas, como a Suécia (5/100), os papéis de gênero são muito menos delineado, e os tradicionais valores femininos como a cooperação, humildade e harmonia são princípios orientadores da cultura. Países que são mais masculinos em sua orientação cultural são semelhantes ao que Moore (1991) chamou inovadores porque são aqueles que buscam novas tecnologias de forma mais agressiva.

A integração da Internet em modelos de negócios foi almejado para melhorar a eficiência organizacional e, assim, melhorar a competitividade (DEWETT & JONES, 2001). Antes da Internet, muitas tarefas, das mais simples às mais complexas, tinham que ser efetuadas através de intermediários, mas a chegada dessa tecnologia mudou tal dependência. Para as sociedades masculinas que valorizam o controle, a competitividade e a assertividade, a tecnologia da Internet abre um mundo novo em que podem exercer as suas necessidades. A tecnologia também é uma maneira de distinguirem-se de outras sociedades. Por outro lado, as sociedades mais femininas tendem a ser menos orientada para a tecnologia e tendem a apreciar o status quo. Elas tendem a ser mais lentas na adoção da Internet em geral e modelos de negócios na Internet, em particular.

Distância hierárquica

A dimensão distância hierárquica se concentra em como a sociedade lida com a desigualdade entre as pessoas em termos de capacidades físicas e intelectuais e como esses fatores se traduzem em distribuições de poder dentro das organizações. Culturas com alta distância hierárquica, como as Filipinas (94/100), tendem a permitir que as desigualdades entre pessoas sejam traduzidas em desigualdades de poder, oportunidade, status e riqueza. Por outro lado, culturas com baixa distância hierárquica, como a Áustria (11/100), tendem a intervir para criar uma distribuição mais igualitária entre as pessoas dentro das organizações e a sociedade em geral. De acordo com Hofstede (1984), sociedades que dependem de grupos internos (coletivistas; pontuação baixa na dimensão individualismo) também são mais dependentes de figuras de

autoridade e dispostas a aceitar a desigualdade (alta pontuação na distância de poder). Assim, quanto maior a distância hierárquica no país de destino, menor a probabilidade de entrada de firmas de internet neste mercado.

2.2.2.

O tamanho do mercado como fator moderador

Rotharmel e Kotha (2006) afirmam que o tamanho do mercado-alvo atenua os efeitos negativos do risco-país e da distância cultural sobre a probabilidade da entrada de empresas de Internet no mercado. Os tomadores de decisão da firma estão orientados para estar mais dispostos a aceitar a incerteza decorrente do risco-país e da distância cultural em mercados maiores. Mercados maiores oferecem mais oportunidades, portanto, estimulam as empresas a investirem. Além disso, mercados maiores geralmente fornecem um ambiente mais aberto que permite a coexistência de mais empresas (DOLLINGER & GOLDEN, 1992).

O fato de muitas multinacionais ocidentais perseguirem a entrada no mercado chinês, apesar do considerável risco-país e da distância cultural significativa, exemplifica esta atitude. O tamanho do mercado modera a relação entre o risco-país, a distância cultural, e a probabilidade de entrada no mercado. Empresas de Internet são mais propensas a entrar em países que apresentam um perfil de risco elevado e são culturalmente distantes seu país de origem quando estes mercados são maiores.

Da mesma forma, o tamanho do mercado internacional amortece os aspectos culturais negativos de um mercado potencial e alavanca os aspectos positivos. Empresas de Internet que procuram expandir-se internacionalmente são mais propensas a minimizar os fatores negativos, como a aversão à incerteza ou a distância hierárquica, quando o tamanho do mercado é grande. Empresas de Internet estão propensas a investir em grandes mercados, apesar desses valores aumentarem o risco e grau de incerteza da firma. Essas empresas podem estar mais dispostas a superar esses impedimentos culturais devido ao potencial de mercado. Além disso, as empresas de Internet em expansão tendem a ser particularmente atraídas para mercados que são grandes e mantêm valores culturais que favorecem a Internet, como o individualismo e masculinidade.