

6

Conclusões

6.1.

Síntese do estudo

Este trabalho foi feito baseando-se em um estudo de caso de uma empresa brasileira de e-commerce que expendeu sua área de atuação para outros países. O principal objetivo da dissertação foi descrever o processo de internacionalização da B2W – Companhia Global do Varejo, identificando suas principais motivações e formas de atuação no exterior. Para isso, foram examinadas as teorias sobre internacionalização de empresas, concebidas para realidade do setor industrial, e estudadas suas aplicabilidades no setor de varejo.

A metodologia de estudo de caso, adotada neste trabalho, forneceu valiosos insights sobre o processo de internacionalização de empresas de comércio eletrônico, e mostrou-se adequado na investigação das variáveis que influenciam na estratégia de entrada no mercado internacional, como a seleção de mercados, o modo de entrada no exterior e a implantação operacional.

6.2.

Conclusões

O processo de internacionalização da B2W ocorreu de forma bastante estruturada desde sua concepção até sua implantação. O planejamento estratégico da companhia, de atuar inicialmente mercados próximos cultural e economicamente com o país de origem e sempre com subsidiárias próprias foi, historicamente, uma forma de ampliar mercado e hoje é parte da estratégia de crescimento da companhia.

Nenhuma teoria, individualmente, pode explicar todos os aspectos de internacionalização das empresas (DUNNING, 2001; SACRAMENTO, ALMEIDA e SILVA, 2001), mas as abordagens teóricas utilizadas neste estudo, embora com enfoques diferentes, elucidaram de maneira satisfatória como ocorreu o processo de internacionalização da B2W.

A análise do processo como um todo pode identificar a influência da distância psíquica nas decisões da empresa, conforme preconizado pela Teoria de Uppsala. Também foi possível identificar a importância das networks empresariais nesse processo. Contudo, o Paradigma Eclético também explica os investimentos diretos no exterior realizados pela empresa e sua tendência de tomar essas decisões de forma estruturada.

A decisão de tornar-se uma multinacional e a orientação estratégica nesse sentido, o que acelerou o processo, foi possível em função da empresa possuir vantagens OLI relativas de produção no e xterior, conforme previsto por Dunning (1979, 1980, 1988 e 2001).

As motivações para o início do processo de internacionalização podem ser interpretadas através do Paradigma Eclético de produção internacional (DUNNING, 1979, 1980, 1988 e 2001), segundo o qual uma empresa irá se comprometer com investimentos no exterior na medida em que possuir vantagens de propriedade, de internalização e de localização que justifiquem sua fixação em outros países. As vantagens competitivas da firma, como a superioridade tecnológica sobre os concorrentes, a capacidade de pesquisa e de desenvolvimento de novos produtos, e sua marca, internacionalmente conhecida, levarão à optar pelo investimento direto no exterior como modo de entrada em mercados externos.

Conforme defendido neste estudo, as teorias utilizadas se complementam para explicar o caso de internacionalização da B2W. A generalização analítica realizada neste trabalho contribui para o desenvolvimento teórico de internacionalização de empresas de diferentes formas. Os resultados do estudo não só comprovaram a aplicabilidade de teorias sobre o tema, como também mostraram que as diferentes teorias utilizadas, julgadas relativamente “incompatíveis”, podem se “complementar” para explicar um processo de internacionalização.

6.3. Limitações do estudo

No desenvolvimento da pesquisa houve restrições relacionadas às informações utilizadas e também limitações inerentes ao próprio método.

A falta de preocupação com a gestão do conhecimento na B2W dificultou a obtenção e seleção de dados sobre a internacionalização da empresa. Buscar informações sobre a estratégia de internacionalização da firma dependeu, em alguns pontos, da utilização de fontes secundárias.

A impossibilidade de acesso a dados financeiros específicos de operações em mercados externos não permitiu demonstrar, em termos numéricos, a rentabilidade desses mercados. Por tratar-se de informações estratégicas, esses números não foram disponibilizados, impendendo uma avaliação mais aprofundada da viabilidade comercial destes empreendimentos.

Por fim, as entrevistas, principais fontes de dados para o estudo de caso, dependem da percepção do entrevistado, que pode ser influenciada pelo distanciamento do tempo em que ocorreram os eventos ou pelo tipo de experiência vivenciada. Conforme Barreto e Rocha (2003), o estudo de decisões e motivações passadas pode ser dificultado principalmente se já se passou algum tempo após a decisão ser tomada.

6.4. Recomendações

6.4.1. Para a empresa

A experiência acumulada pela B2W em operações internacionais deve reduzir a importância da distância psíquica em suas decisões, as quais tendem a ser cada vez mais orientadas por avaliações custo-benefício. A empresa deve acelerar este processo a fim de entrar em mercados com maior distância geográfica e cultural mas que ofereça ambiente mais favorável ao desenvolvimento do comércio eletrônico.

Nesta pesquisa foi identificada a importância das networks organizacionais para a internacionalização da empresa. Entretanto, a empresa deveria expandir seu leque para diversificar sua oferta de ingressos para outros campos além das entradas para cinemas operados pela rede Cinemark.

A comercialização de ingresso online é apenas uma parte da operação de varejo da B2W. dona de fortes marcas no cenário nacional, a companhia deve investir na internacionalização de seu core business (e venda de produtos online), setor com maior rentabilidade do que o atualmente explorado em países hospedeiros.

Outro aspecto importante a ser trabalhado é relacionado à gestão de recursos humanos nas operações internacionais. Embora práticas de recursos humanos não tenham sido o foco desta pesquisa, foram identificados problemas na adaptação de funcionários estrangeiros à organização, assim como na expatriação das famílias de funcionários brasileiros, os quais representaram obstáculos relevantes para a multinacionalização da B2W.

6.4.2. Para outras empresas de comércio eletrônico

Conforme visto neste estudo, a B2W direcionou sua estratégia de internacionalização para países com baixa distância geográfica e psíquica. Entretanto, empresas de comércio eletrônico devem considerar outras variáveis na escolha de seus países de destino, como os estudados por Rotharmel e Kotha (2006).

6.4.3. Para futuros pesquisadores

Há um amplo espaço de pesquisa para aqueles que desejem contribuir para ampliar o conhecimento sobre a internacionalização de empresas de comércio eletrônico. Sem dúvida, no caso do Brasil e da América Latina, há ainda poucos casos de destaque, como o da B2W, mas mesmo empresas de tamanho menor e menor escopo de atuação já começam a olhar para mercados externos.

Por outro lado, empresas provenientes de outros mercados emergentes, além do Brasil, já começam a atuar no mercado brasileiro, permitindo também a realização de estudos sobre o tema.