

5

A internacionalização da B2W

Em 2009, quando decidiu expandir suas operações, a B2W escolheu entrar no mercado externo inicialmente através da Ingresso.com, uma de suas empresas que conseguiria mais rapidamente iniciar suas operações, por não necessitar a instalação de um Centro de Distribuição, oferecendo serviços e não produtos. Toda negociação pode ser feita de forma online e o cliente imprime seu ingresso no ato, não precisando esperar a entrega do produto. Neste capítulo são apresentadas as motivações da B2W para internacionalizar-se, como aconteceu a seleção de mercados e modo de entrada e a estratégia utilizada neste movimento.

5.1. Motivações

Seis fatores foram identificados como influenciadores na decisão de expansão internacional da empresa. São eles:

- Fatores macroeconômicos
- Pressões competitivas
- Declínio de vendas no comércio local
- Orientação Global
- Oportunidade no mercado externo
- Facilidade de acesso

5.1.1. Fatores macroeconômicos

A crise econômica mundial, que se manifestou no segundo semestre de 2008, teve forte impacto sobre o varejo brasileiro no ano seguinte. O crédito mais caro e a expectativa de retração da economia brasileira em torno de 0,5% em 2009 impactaram o crescimento das empresas do setor de varejo.

Em dezembro de 2008, o banco Credit Suisse divulgou relatório prevendo queda de 3% nas vendas do varejo brasileiro em 2009 - contra alta de 10,4% nos nove primeiros meses de 2008. Além disso, o dólar caro deveria reduzir a venda de produtos importados e incentivar a substituição por similares fabricados no Brasil.

O perfil de vendas da B2W era motivo de preocupação para os analistas financeiros: a empresa tinha um valor médio de vendas mais alto que suas concorrentes (cerca de 300 reais) e praticamente todas as suas vendas eram feitas a prazo. Além da grande dependência do crédito e do alto valor das vendas, a B2W teria dificuldade para obter empréstimos de bancos para financiar os clientes, já que a probabilidade de aumento da inadimplência é maior em empresas que trabalham com cartões private label (aqueles com a marca da própria varejista e que só servem para compras nela mesma).

Todos esses fatores levaram à queda vertiginosa do preço das ações da empresa. Em apenas um ano (de novembro de 2007 a novembro de 2008), o título BTOW3 (ações ordinárias) foi de R\$ 89,22 para R\$ 27,73, o que representa uma queda de 69% em apenas 12 meses (Gráfico 6)

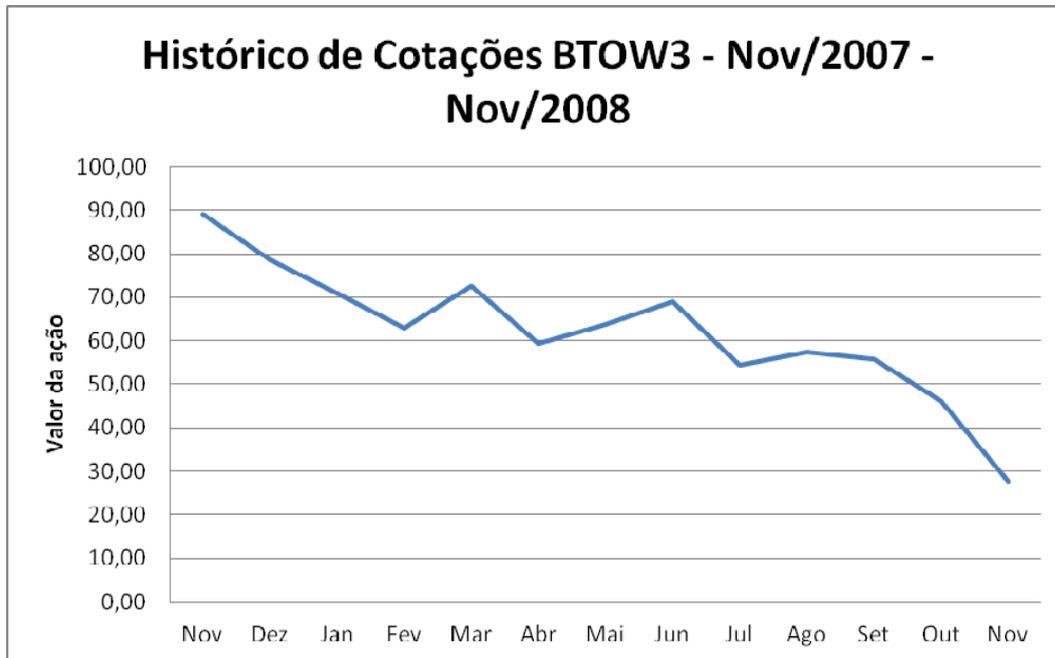


Gráfico 6: Histórico de Cotações BTOW3
Fonte: Bovespa, 2012.

Diante do quadro econômico do momento, o corpo gerencial da companhia decidiu intensificar os procedimentos necessários para inauguração da operação no exterior, cujo objetivo era diversificar as ações da empresa a fim de tentar mitigar os riscos da dependência de um único mercado.

5.1.2. Pressões competitivas

No período compreendido entre o final de 2008 e início de 2010, o mercado varejista brasileiro assistiu ao surgimento de grandes players no eCommerce. Em setembro de 2008 foi lançado o site de comércio eletrônico walmart.com. A maior rede de varejo do mundo contava com 345 lojas físicas no Brasil e criou seu canal de varejo online com o objetivo de atender as regiões onde ainda não tinha presença física. A loja virtual do Walmart Brasil conta com mais de 70 mil produtos, distribuídos em 22 categorias, todas concorrentes com as categorias de produtos encontradas nos sites da B2W.

Em dezembro de 2009 foi lançada a Nova Pontocom, uma empresa brasileira de comércio eletrônico criada a partir da associação entre Grupo Pão de Açúcar e Casas Bahia. Totalmente focada em e-commerce, a empresa possui em seu portfólio as operações online de três grandes marcas do varejo nacional: CasasBahia.com.br, Extra.com.br, PontoFrio.com e ainda com fortes marcas do mercado B2B: Ponto Frio Atacado e eHub.

Em 2010, a Nova Pontocom registrou R\$ 2,7 bilhões em faturamento, o que significou um crescimento de 56% em comparação com o ano de 2009. Nesse mesmo período, o mercado teve um crescimento de 40% e a participação da Nova Pontocom nesse mercado aumentou para 18% em 2010, colocando a empresa como o segundo maior grupo de comércio eletrônico brasileiro, atrás apenas da B2W.

O último grande movimento do período ocorreu em março de 2010, quando foi criada a Máquina de Vendas S/A, uma holding brasileira fundada a partir da fusão das redes varejistas Insinuante e Ricardo Eletro. A Máquina de Vendas foi criada com 750 lojas em 23 estados brasileiros e no Distrito Federal e um faturamento estimado em 5,8 bilhões de reais se tornando a vice-líder do varejo no país, atrás apenas do Grupo Pão de Açúcar. Ainda no início de 2010 a empresa investiu R\$ 40 milhões no aprimoramento dos sites ricardoeletro.com.br e insinuante.com.br.

A entrada dessas empresas concorrentes no comércio eletrônico brasileiro impactou fortemente as vendas da B2W.

5.1.3. Declínio de vendas no comércio local

O faturamento do varejo online cresceu 283% entre o 1º semestre de 2006 e o 1º semestre de 2010 (E-bit, 2011). Neste período o faturamento da B2W cresceu 171%, não acompanhando o crescimento do mercado. Como visto no tópico anterior, muitos novos e grandes players entraram no mercado de comércio eletrônico nesta época, como Walmart, Casas Bahia, Carrefour, Extra, Magazine Luiza e Saraiva.

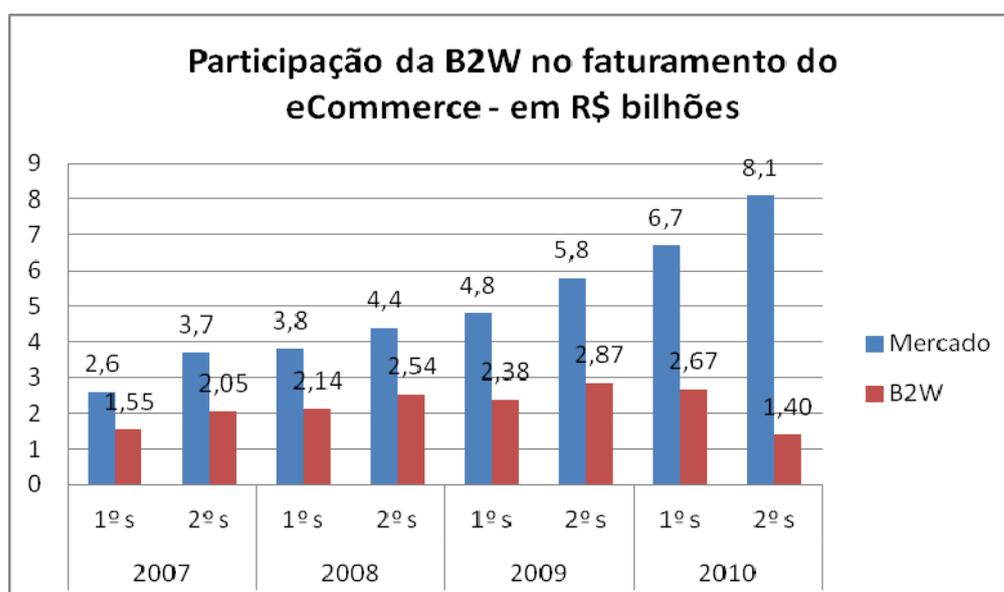


Gráfico 7: Participação da B2W no faturamento do e-commerce
Fonte: E-bit, 2011.

Apesar do volume de vendas manter-se em crescimento até o primeiro semestre de 2010, o market share da empresa caiu constantemente desde o segundo semestre de 2008 até o segundo semestre de 2010.

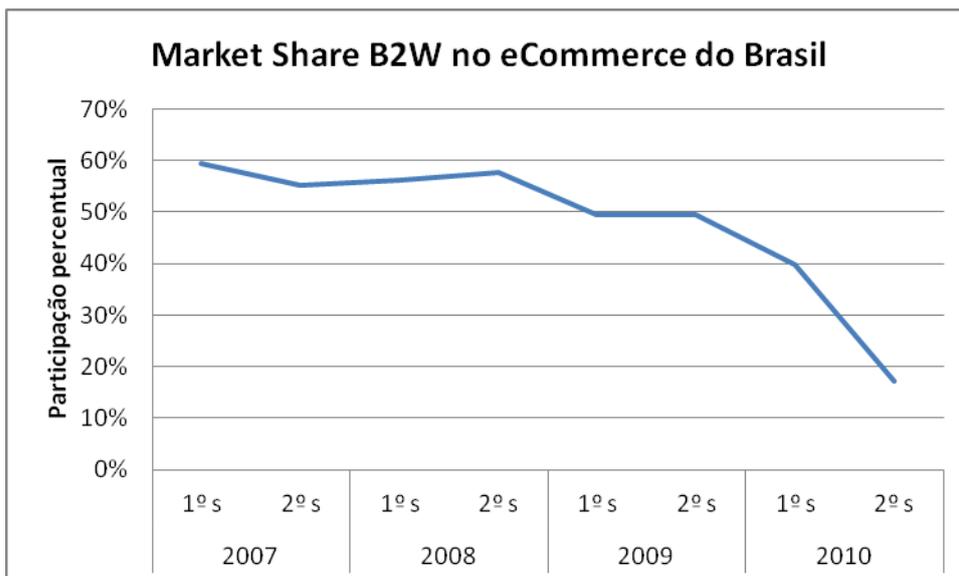


Gráfico 8: Market Share B2W no eCommerce do Brasil
Fonte: Dados internos.

No primeiro semestre de 2007, logo após a criação da B2W, a empresa tinha 59% de participação no mercado, sendo líder absoluta do segmento. Entretanto, a partir do segundo semestre de 2008, a empresa foi perdendo mercado para os concorrentes, que começaram a investir pesadamente no canal de e-commerce a partir deste período. No primeiro semestre de 2009 o market share da empresa era de 50%, 9pp menor do que no mesmo período de 2007. Um ano depois a queda foi de 10pp, levando a empresa a uma participação de mercado de 40%.

A queda de participação no mercado é atribuída à entrada de novos concorrentes no setor, além da ineficiência em otimizar processos internos que se traduzissem em melhoria de serviço para clientes. Enquanto o faturamento do Varejo Online (todo o setor) cresceu 16% no 1º semestre de 2010, a B2W teve queda de 7% no faturamento. Assim, a inserção no mercado externo foi visto como uma alternativa de crescimento em mercados com menos competidores.

5.1.4. Orientação global

A B2W – Companhia Global do Varejo carrega em seu nome a orientação global e a vontade de expandir seus negócios além do Brasil. Desde sua criação, em 2006, a empresa orientou seus processos vislumbrando a oportunidade de crescer também fora do mercado doméstico.

Dois exemplos dessa orientação global são os processos logísticos e comerciais da empresa. Resultado da fusão entre Americanas.com e Submarino, a B2W trabalha com três diferentes Centros de Distribuição (o terceiro foi adquirido junto com a compra do Shoptime pela Americanas.com, em 2005). Projetando a expansão internacional no futuro, a empresa adquiriu um sistema de WMS (Warehouse Management System) que pudesse ser integrado com os mais diversos sistemas utilizados localmente por outras empresas. Na prática, isso permitiria que a integração com os sistemas logísticos de uma empresa adquirida fora do Brasil pudesse ser realizada de maneira mais rápida. O fator direcionador da empresa na aquisição desse sistema foi a capacidade de adaptação a sistemas utilizados fora do Brasil, mesmo que o mesmo tenha custado mais do que seu concorrente, que não tinha essa capacidade. Assim como na logística, os processos comerciais também foram estruturados de forma a atender globalmente a necessidade da empresa. A negociação de produtos com os fornecedores é feita sempre com a matriz, evitando intermediadores. O objetivo é estreitar o relacionamento com as empresas que possam atender em qualquer parte do mundo os pedidos emitidos pela B2W, otimizando o trabalho de negociação.

Duas características da empresa contribuem para sua orientação global: em primeiro lugar, a característica varejo online favorece a entrada em novos países. A implantação de um canal de eCommerce em outro país demanda uma presença física muito menor do que o varejo tradicional. Ao invés de lojas, o site pode ser gerenciado de qualquer parte do mundo, restringindo a presença no local apenas ao Centro de Distribuição, que pode ainda ser terceirizado. Em segundo lugar, o corpo gerencial da empresa conta com diversas pessoas com experiência profissional em multinacionais e por isso têm visão global do mercado de varejo.

5.1.5. Oportunidade no mercado externo

Apesar de existirem alguns sites de comercialização de ingressos para shows e teatros nos países da América Latina, verificou-se a inexistência de sites especializados em venda online de ingressos para cinemas (venta de boletos en línea). Utilizando um parceiro de negócio global com o qual já tinha contrato no Brasil, a Ingresso.com uniu-se à rede de cinemas Cinemark também no México, Argentina e Chile, oferecendo a venda de ingressos para filmes exibidos em todos os cinemas da rede destes países. No total, a Ingresso.com

comercializa ingressos para mais de 100 cinemas da rede Cinemark na América Latina, sendo:

- Brasil: 57 cinemas
- Argentina: 10 cinemas
- México: 31 cinemas
- Chile: 12 cinemas

5.1.6.

Facilidade de acesso

A escolha da B2W por iniciar suas atividades internacionais através da Ingresso.com foi motivada pela facilidade de acesso que a empresa teria ao mercado de vendas online de bilhetes para cinema na América Latina. Diferentemente da China, por exemplo, o mercado latinoamericano é receptivo às empresas que desejam se instalar nos países que constituem o bloco. Muitas vezes o país de destino estimula a vinda das empresas com incentivos tributários, como a isenção parcial ou total de impostos e permissão para enviar os lucros ao país de origem da empresa. Portanto, a facilidade de acesso ao mercado externo motivou a empresa por optar pela internacionalização.

5.2.

Estratégias utilizadas

Nesta seção são abordadas as estratégias utilizadas pela B2W para seleção de mercado alvo, o modo de entrada no exterior e a implantação operacional na América Latina.

5.2.1.

Seleção de mercados

A escolha dos países para os quais a B2W expandiria suas operações considerou diversos critérios. O primeiro deles foi a necessidade de proximidade geográfica do mercado alvo com o mercado original. Por tratar-se da primeira incursão internacional da companhia, o corpo gerencial precisaria acompanhar a operação de perto, sem, contudo, abandonar suas atividades no Brasil. Portanto, a escolha de países na América Latina apresentou-se como a melhor opção para que gerentes e diretores pudessem acompanhar o desenvolvimento do negócio

e aprendessem com seus acertos e erros. O segundo critério foi a distância psíquica, definida como a soma de fatores que interferem na corrente de informações entre a firma e o mercado (Johanson; Vahlne, 1977). Fatores como idioma, cultura, sistemas políticos, educação e práticas de negócio influenciaram na escolha inicial do México e, posteriormente, de Argentina e Chile. São mercados que se assemelham ao mercado brasileiro, e, apesar da diferença de idioma, a distância psíquica é bem menor quando se compara com outras regiões do mundo. A experiência adquirida em termos de atuação internacional do corpo gerencial e a consolidação do Mercosul incentivaram a atuação regional.

Tendo delimitado geograficamente as possibilidades de internacionalização pela distância física e psíquica à América Latina, a B2W utilizou critérios econômicos para definir quais os possíveis países para realizar sua internacionalização. Conforme mostrado no quadro 2, os países da região com maior participação percentual no eCommerce mundial e que, portanto, apresentavam melhores perspectivas comerciais para B2W eram:

- México: 2,0%
- Argentina: 1,5%
- Venezuela: 0,57%
- Chile: 0,36%

A B2W optou por direcionar seus esforços para México, Argentina e Chile. A Venezuela, apesar de apresentar maior participação mundial no eCommerce do que o Chile, foi preterida devido à sua instabilidade política.

5.2.2. Modo de entrada no exterior

A B2W adotou como estratégia de internacionalização o investimento greenfield, definido como um negócio totalmente novo que envolve a propriedade, por uma firma internacional, de plantas industriais ou outras unidades de produção no país estrangeiro (Franco & Fritsch, 1988). Assim, foi criada uma nova empresa que seria subsidiária da B2W. Tal decisão foi tomada com o intuito de proteger vantagens específicas da firma de comportamento oportunista de parceiros, evitando o vazamento de informações e arranhões à imagem da B2W. Além disso, outras características comportamentais da empresa levaram à escolha deste modo de entrada. A primeira, identificada por Rocha, Silva e Carneiro (2007) como uma característica cultural do brasileiro, é a

dificuldade do corpo gerencial da empresa em dividir controle e poder com estranhos. Prova disso foi o afastamento de todos os diretores do Shoptime e Submarino quando ambas empresas foram adquiridas. A segunda foi a não identificação de sócios potenciais que pudessem aportar recursos ou capacidades distintivas que justificassem uma associação. Por último, a crença no sucesso do negócio, o que geraria controle total sobre as operações e lucros do projeto.

5.2.3. Implantação operacional

A Ingresso.com conta com uma equipe de desenvolvedores próprios que criaram todo o sistema operacional de suporte ao site no Brasil. Esta mesma equipe desenvolveu os sites de comercialização de ingresso dos três outros países (México, Argentina e Chile), que operam sobre a mesma plataforma sistêmica. O objetivo é facilitar a manutenção deles, pois a grade de filmes do Cinemark na América Latina é unificada (os filmes são exibidos paralelamente na maioria dos países) e trabalhar com um sistema que possa ser utilizado também em futuras operações. Apesar do desenvolvimento ser feito no Brasil, a manutenção dos sites é feita localmente. Cada país possui uma equipe de TI formada por expatriados e profissionais naturais de cada país hospedeiro, que são responsáveis pela manutenção dos servidores e solução de problemas pontuais.

Em novembro de 2009 a Ingresso.com iniciou suas operações no México através do site www.shoptime.com.mx. A B2W esperou a consolidação de sua operação neste mercado antes de expandir-se para Argentina (www.shoptime.com.ar) em março de 2010 e, posteriormente, para o Chile (www.shoptime.com.ch), em setembro do mesmo ano.

5.3. Análise do caso à luz das teorias estudadas

A análise do processo de internacionalização da B2W à luz das teorias está dividida em três partes – Motivações para início do processo de internacionalização, seleção de mercados externos e escolha do modo de entrada, atendendo aos objetivos do estudo. Além disso, serão abordados ainda fatores dificultadores e facilitadores do processo de internacionalização da firma.

5.3.1. Motivações para início do processo de internacionalização

Os motivos que levaram a B2W a decidir-se pelo início de seu processo de internacionalização podem ser interpretados 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.

A decisão de tornar-se uma multinacional e a estratégia estabelecida desde então, levou a companhia a uma série de investimentos diretos no exterior. Analisando o caso pode-se inferir que tal decisão foi possível em função da empresa possuir vantagens “OLI”/PLI que justificavam a instalação de subsidiárias junto aos seus mercados externos. Essas vantagens são apresentadas a seguir.

Vantagens de propriedade: entre as vantagens de propriedade específicas da B2W em relação a seus competidores estão a tecnologia, a capacidade de pesquisa e de desenvolvimento de novos produtos, e sua marca, internacionalmente conhecida. Além disso, a capacidade de desenvolvimento de novos serviços e produtos também no Brasil gera economias de escala diferenciadas para a empresa. Esses “ativos intangíveis” representam vantagens competitivas desenvolvidas no Brasil e reforçadas no próprio processo de internacionalização. São, também, “ativos a proteger”, uma vez que quanto maior é a vantagem de propriedade das empresas, maior é o incentivo que elas têm de explorá-la elas mesmas (DUNNING, 1979).

Vantagens de internalização: a principal vantagem da B2W em internalizar suas atividades – transferir suas vantagens de propriedade através das fronteiras de modo “interno” à sua própria organização – é a proteção de sua tecnologia e conhecimentos, como o conceito único na comercialização de ingressos para cinemas pela internet, processo inexistente nos países escolhidos para entrada no exterior. A preocupação da companhia com o risco de perder o poder sobre suas vantagens provenientes do conhecimento acumulado no ramo, além de sistemas exclusivos comprovadamente eficazes para venda de ingressos online, que concediam vantagem à empresa sobre possíveis futuros concorrentes, motivou a empresa a optar pela internalização dos serviços.

Vantagens de localização: entre as vantagens que favorecem a instalação de subsidiárias da B2W em diferentes países ao invés de atendê-los por meio do controle do serviço a partir do Brasil, estão o contorno a barreiras protecionistas impostas por governos locais e a necessidade de conhecimento íntimo do mercado e sua cultura para aperfeiçoamento dos serviços oferecidos. Essas vantagens de localização tornam mais vantajoso para a empresa explorar suas vantagens de propriedade e de internalização fora de seu país de origem (DUNNING, 1979 e 1980).

5.3.2. Seleção de mercados externos

As dimensões incerteza, individualidade, masculinidade e distância hierárquica de Brasil, México, Argentina e Chile estão classificadas da seguinte forma.

	UAI	IDV	MAS	PDI
Brasil	76	38	49	69
México	82	30	69	81
Argentina	86	46	56	49
Chile	86	23	28	63

Quadro 4: Classificação dos países nas dimensões de Hofstede
Fonte: <http://www.geert-hofstede.com>, 2012.

Incerteza

Os quatro países, assim como a maioria na América Latina, apresentam alto grau de aversão à incerteza. A atitude das pessoas frente à incerteza varia de acordo com cada cultura, ao contrário do sentimento de medo causado por ameaças conhecidas e entendidas. Assim, as pessoas se comportam de maneiras diferentes quando confrontadas com situações desconhecidas, criando rituais próprios e visões diferentes em relação à formalidade, pontualidade, questões jurídicas e tolerância à ambigüidade. Geralmente, clientes com baixa aversão a incerteza são mais tolerantes ao risco e à incerteza. Donthu e Yoo (1998) descobriram que clientes com alta aversão à incerteza têm maiores expectativas sobre qualidade de serviço que as pessoas com baixa aversão à incerteza. Furrer et al. (2000) observaram que a aversão à incerteza está

diretamente relacionada com a capacidade de resposta, confiabilidade, segurança e empatia, mas inversamente relacionada com bens tangíveis. Em seus estudos que investigam a eficácia de estratégias de comunicação em contextos multiculturais, Ramaprasad e Hasegawa (1992) e Pollay (1983) também constatam que abordagens de venda mais sutis, tais como endosso de celebridades e apelos emocionais e / ou psicológico, são mais comumente usados com maior eficácia em países com alta aversão à incerteza do que em países culturalmente opostos. Assim, clientes de maior aversão à incerteza têm grande preocupação com a capacidade de resposta de sites de comércio eletrônico e com confiança (preocupação com a segurança e privacidade).

Segundo Rotharmel e Kotha (2006), países com esta característica tendem a hesitar em envolver-se com o comércio eletrônico. Isto porque a tecnologia representa uma inovação de processo radical, diferente tradicional operação de varejo.

Individualidade

Todos os países apresentam baixo grau de individualidade, caracterizando-se por serem culturas coletivistas. A dimensão individualista implica laços soltos, enquanto o coletivismo implica que as pessoas estão integradas desde o nascimento em grupos coesos que os protegem em troca de lealdade inquestionável. Clientes individualistas perseguem principalmente os seus próprios interesses, e não o de outros, e assim eles não estão dispostos a aceitar serviço de má qualidade. Clientes de culturas coletivistas tem maior tolerância a um mau serviço porque não querem quebrar a harmonia (ou seja, bom relacionamento entre fornecedor e cliente) (DONTHU e YOO, 1998). Furrer et al. (2000) afirmam que culturas individualistas demandam capacidade de resposta e confiabilidade, e por causa de sua auto-confiança e auto-responsabilidade, eles não esperam segurança, ao contrário das culturas coletivistas. Mattila (1999) mostrou que os culturas individuais (ocidentais) confiam mais em pistas concretas do que as culturas coletivistas (asiáticos). Neste sentido, indivíduos de culturas coletivistas dão menor valor a sites de comércio eletrônico. Culturas assim não são propícias ao desenvolvimento de negócios baseados na internet, pois estes são estéreis e não valorizam as relações pessoais na negociação (ROTHAERMEL & SUGIYAMA, 2001).

Masculinidade

México e Argentina apresentam alto grau de masculinidade cultural, ao contrário de Brasil e Chile. A dimensão masculinidade refere-se a papéis de gênero, e não as características físicas. Hofstede (1994) centrou-se na atribuição de papéis masculinos tradicionais como assertividade, tenacidade e competição, bem como papéis femininos de orientação para casa, as pessoas, e ternura. Hofstede descobriu que os homens se concentram mais em coisas materiais, enquanto as mulheres estão mais preocupadas com as emoções. Sigala (2003) também constatou que os usuários com características femininas acentuadas priorizam sites que apelavam aos sentimentos emocionais e psicológicos (tais como comunidades virtuais e recursos de chat instalações) ao invés de sites de comércio eletrônico, mais do que os usuários que relataram características superiores masculinidade. Segundo Moore (1991), países que são mais masculinos em sua orientação cultural buscam novas tecnologias de forma mais agressiva. A internet, como nova ferramenta que possibilita inovação na experiência de compra tem maior receptividade nos países onde a dimensão masculinidade é mais exacerbada.

Distância Hierárquica

A Argentina, ao contrário dos demais países hospedeiros, apresenta baixo grau de distância hierárquica. A dimensão distância hierárquica refere-se à capacidade de membros menos poderosos aceitarem a distribuição desigual de poder dentro de uma cultura. Donthu e Yoo (1998) argumentam que a maioria dos serviços envolvem algum tipo de poder dos fornecedores sobre os seus clientes e que os clientes com altos níveis de distância hierárquica (asiáticos, por exemplo) têm expectativas sobre a capacidade de resposta do fornecedor menores do que os clientes com níveis menores de distância hierárquica (ocidentais). Furrer et al. (2000) também constatam que a distância do poder está inversamente correlacionada com a confiabilidade, empatia, agilidade e é diretamente correlacionada com a garantia e tangibilidade.

Markus e Gould (2000) também afirmam culturas com alto grau de distância hierárquica tem menor expectativa sobre sites de comércio eletrônico, pois privilegiam segurança, privacidade e interatividade, ao contrário de culturas com baixo grau de distância hierárquica.

Risco-país e Distância cultural

Além dos quatro fatores mencionados anteriormente, Rotharmel e Kotha (2006) identificaram ainda o risco-país e distância cultural como fatores que motivam empresas de comércio eletrônico a internacionalizar suas atividades.

Nos últimos anos, o desenvolvimento econômico da América Latina foi acompanhado também da solidificação das instituições democráticas da maioria dos países que compõem a região. A consultoria Euromoney Contry Risk estuda o risco-país baseado nos indicadores de desempenho econômico, risco político, estrutura logística e indicadores de débito e crédito. Quanto maior a nota, menor o risco-país. De acordo com o relatório de pesquisa de abril de 2012, a situação dos países com presença da B2W era:

Risco-país	
Brasil	62,58
México	58,79
Argentina	38,07
Chile	75,08

Quadro 5: Classificação risco-país
Fonte: <http://www.euromoney.com>, 2012.

A exceção da Argentina, que ainda sofre as consequências da crise que atravessou no início dos anos 2000, os demais países estão bem classificados, obtendo boas avaliações nos critérios avaliados, o que os credita como bons mercado-alvo neste sentido.

A escolha de mercados externos pela empresa ocorreu de forma sequencial, buscando a entrada em mercados próximos cultural e economicamente com o país de origem. Essa forma de seleção de mercados externos é identificada na Teoria de Uppsala (JOHANSON & VAHLNE, 1977). De acordo com a Teoria existem dois padrões de internacionalização. O primeiro, as empresas investem no mercado externo em estágios graduais. No início, não se envolverão em qualquer atividade no mercado externo. Depois, começarão a internalizar-se através da exportação, seguida pelo estabelecimento de uma subsidiária comercial, que eventualmente poderá ser transformada em uma unidade de produção (ANDERSEN, 1992). Esse é conhecido como a cadeia de estabelecimento (JOHANSON & VAHLNE, 2009).

Enquanto esse padrão é transnacional, o outro está ligado com a sequência de entrada nos mercados internacionais, sendo influenciada pela distância psíquica entre eles. O conceito de distância psíquica está relacionado com a dificuldade de compreender ambientes diferentes, como por exemplo, idiomas, cultura e métodos de negócio. A internacionalização iniciar-se-á em mercados próximos (em termos de distância psíquica) ao original, desde que esses mercados sejam mais fáceis de compreender e, por isso, menos arriscados (JOHANSON & VAHLNE, 1977). E foi este segundo modelo o adotado pela B2W em seu processo de internacionalização.

Analisando estes fatores, percebe-se que os países escolhidos pela B2W apresentam aspectos positivos e negativos para hospedar a operação de um e-commerce. Entretanto, conforme estudado por Rotharmel e Kotha (2006), o tamanho do mercado desempenha papel fundamental na escolha do mercado destino. Isto porque o tamanho dos mercados-alvo escolhidos atenuam os efeitos negativos sobre a probabilidade da entrada de empresas de Internet no mercado. Assim, o primeiro país escolhido para início do processo de internacionalização foi o México, que guarda diversas semelhanças culturais e econômicas com o Brasil, e a seguir expandiu-se para dois outros países da América Latina, região que guarda grandes similaridades entre seus países.

O primeiro país escolhido para início do processo de internacionalização foi o México, que guarda diversas semelhanças culturais e econômicas com o Brasil, e a seguir expandiu-se para dois outros países da América Latina, região que guarda grandes similaridades entre seus países.

5.3.3. Escolha do modo de entrada

No estudo foi identificado o investimento direto no exterior como modo de entrada escolhido pela empresa para entrar nos mercado internacional. Essa decisão foi baseada em critérios que podem ser explicados pela Teoria da Internacionalização (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1981), que ressalta que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações que quando realizadas pelo livre mercado são mais ineficientes ou mais dispendiosas. 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). Assim, a orientação

estratégica da B2W influenciou na adoção do investimento direto no exterior como estratégia de entrada no mercado internacional.

5.3.4 Fatores dificultadores

Foram identificados obstáculos de natureza econômica e comportamental no processo de internacionalização da empresa.

Inicialmente, o impacto da variação cambial nos últimos anos, aliado à elevação do custo de Recursos Humanos e impostos recolhidos nos países hospedeiros, tem reduzido a lucratividade da B2W com as atividades no exterior. A estratégia da empresa para reverter esse quadro consiste, em longo prazo, no aumento do escopo de atuação nos três países. Esse aumento seria estimulado pela entrada da B2W em outros ramos de atuação, como a internacionalização da americanas.com e submarino e oferta de demais serviços, como a venda de pacotes de viagem. Todos esses obstáculos representaram dificuldades e, ao mesmo tempo, estímulos para novas maneiras de atuação no exterior.

A falta de conhecimento de mercados e barreiras de idioma foram importantes obstáculos nas fases iniciais de internacionalização da empresa; dificuldade com idioma chegou também a definir a escolha do país do primeiro investimento direto no exterior. Hoje essas barreiras têm peso bem menos significativo para a companhia mas, indagados sobre as principais dificuldades de internacionalização, particularmente quanto aos investimentos diretos no exterior, os entrevistados apontaram principalmente fatores culturais. Treinamento de funcionários no exterior, expatriação de funcionários brasileiros e sistema legal dos diferentes países foram apontados entre as principais dificuldades na realização desses investimentos.

Embora a empresa tenha acumulado considerável conhecimento de mercados externos, existem características culturais típicas de cada país, assim como as do próprio brasileiro, sobre as quais é difícil assimilar/generalizar conhecimento ou fazer “previsões”. Aqui a referência não é aos hábitos de consumo e relações comerciais nesses mercados, mas de recursos humanos que irão compor a estrutura organizacional das subsidiárias. Entender a cultura do estrangeiro a ponto de descobrir a melhor forma de treiná-lo/motivá-lo, adaptá-lo à cultura da empresa, é um desafio. Expor brasileiros a culturas estrangeiras, da mesma forma, nunca foi fácil (ROCHA, 2003); neste ponto a dificuldade da empresa não está na expatriação de seus funcionários,

especificamente, mas de seus cônjuges, havendo dificuldades com idioma, de adaptação profissional e integração social das esposas no novo país.

É provável que estes obstáculos sejam potencializados devido ao estágio relativamente inicial em investimentos diretos no exterior no qual a empresa se encontra, e que sua estrutura organizacional, ou o setor de RH, ainda esteja se desenvolvendo para melhores práticas nesse sentido. É compreensível que algumas dessas dificuldades sejam “gradualmente contornáveis”, e que o acúmulo de conhecimento sobre diferentes características desses países prepare a empresa para melhor lidar com a situação. Nesse caso, a experiência recente nesses locais ainda não possibilitou todo o aprendizado necessário para lidar com alguns desses problemas.

5.3.5. Fatores facilitadores

Podem ser destacados como principais facilitadores do processo de internacionalização da B2W, a sua tecnologia, a capacidade de adaptação dos sistemas de negócio em diferentes países, a qualificação de sua equipe técnica, entre outros. A história da empresa sempre foi marcada por suas iniciativas pioneiras em termos de tecnologia e de produtos ofertados, o que lhe trouxe reconhecimento e projeção da marca nos mercados interno e externo. Além dessas vantagens competitivas, também foi possível identificar a influência das networks empresariais na expansão internacional da companhia.

O domínio da tecnologia de venda de ingressos para eventos por via eletrônica permitiu à B2W entrar em um mercado cuja demanda por este tipo de serviço não encontrava fornecedores. A adaptabilidade de seu sistema à diversas variáveis tributárias desempenhou papel fundamental na rapidez com que foi implantado no México e depois expandido para Argentina e Chile. Essa rapidez deveu-se também, em parte, à equipe técnica colocada à frente do projeto, que conseguiu desenhar e parametrizar o sistema face às diversas diferenças deste tipo de negócio nos quatro países, incluindo o Brasil. Além disso, a experiência anterior do corpo gerencial da firma em multinacionais permitiu que a B2W tivesse um acelerado processo de internacionalização, desviando-se de obstáculos impostos a gestores inexperientes neste assunto.

Por fim, as interações de negócios com a rede de cinemas Cinemark podem ser vistas como facilitadoras no processo de internacionalização à medida que a forma de entrada nos mercados estrangeiros foi influenciada por esse relacionamento. O processo de aquisição de conhecimento de mercado e interações com o mesmo foram facilitados através do relacionamento com uma empresa atuante nesse mercado.