

## RESENHA DE TRADUÇÃO

BROUTHERS, Keith D. Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. **Journal of International Business Studies**. Vol. 33, No. 2 (2nd Qtr., 2002), pp. 203-221.

**Resumo crítico aplicado** “Influências do custo institucional, cultural e de transação na escolha e no desempenho do modo de entrada.

Zélia Cordeiro dos Santos

Tomada a decisão de penetrar no mercado externo, surge a necessidade da definição do meio que a empresa utilizará para alcançar esse objetivo. Na expansão dos negócios no mercado internacional, o modo de entrada é uma decisão muito relevante e interfere drasticamente nos resultados. A pesquisa realizada por Brouthers et al. (1999), inicialmente concentrava-se nos custos de transação, mas essa teoria foi ampliada considerando as variáveis do contexto cultural e institucional no processo de entrada, que segundo Kogut & Singh, (1988; North, 1990) aprimora a compreensão das condições de direitos de propriedade e influência do contexto cultural na avaliação de custos e incertezas nos mercados. A teoria revela que ao definir o modo de entrada, a empresa sempre buscará o modo que irá garantir um melhor retorno dos investimentos.

Com base no estudo realizado em amostras de empresas europeias, descobriram que a escolha do modo de entrada é um fator de grande relevância para o sucesso da empresa. Verificou-se, que as empresas que escolheram o modo de entrada pelo modelo de custo de transação estendido tiveram melhor desempenho em relação as empresas que escolheram outro modo de entrada. Verificaram também o desempenho de empresas que utilizaram os modos de entrada: joint ventures, licenciamento e exportação, com base no paradigma de Dunning e, descobriram que essas empresas apresentaram um desempenho melhor do que as empresas que optavam por outros modos de entrada.

A pesquisa anterior justificava que a escolha do modo era com base na teoria dos custos de transação (custos de encontrar, negociar e monitorar as ações de potenciais parceiros), constituía-se um fator determinante para a empresa entrar no mercado estrangeiro e influenciam a escolha do modo de entrada.

Os estudos revelaram que, quando os custos são baixos, há uma confiança maior por parte das empresas no mercado, tendendo usar os modos de *joint venture*, que é a união entre duas ou mais empresas que desejam empreender num projeto econômico por tempo determinado, com fins lucrativos. Porém, quando os custos aumentam, há uma tendência para atuarem como subsidiárias de propriedade total. Esse processo envolve um grande investimento, transferência de recursos: (capital, tecnologia, pessoal). Grande Investimento também pode implicar em grande risco e comprometimento dos custos de transação para proteger a empresa do oportunismo.

Tratando-se do aspecto institucional, quando há poucas restrições legais para a realização das atividades, as empresas tendem a usar modos de propriedade total, enquanto que em áreas com muitas restrições legais sobre o modo de entrada, tendem a usar os modos de *joint venture*. As diferenças culturais e os aspectos econômicos, políticos e jurídicos devem ser considerados ao avaliar os riscos de investimentos. Para minimizar os riscos de investimentos as empresas devem conhecer melhor a cultura que pretendem penetrar utilizando *joint venture* com empresas locais, protegendo seus recursos e tecnologias. A definição do modo de entrada, também interfere na subsistência da empresa no mercado exterior cada vez mais competitivo. O estudo indicou um maior desempenho financeiro das empresas que definiram seu modo de entrada observando os critérios de eficiência de transação e valor agregado do contexto institucional e cultural.

## **Crítica**

A entrada de uma empresa em outro país é uma tarefa complexa. Vários fatores devem ser levados em consideração ao selecionar o mercado. O programa de marketing da empresa deve estar relacionado ao modo de entrada pretendido, pois sem uma boa estratégia de publicidade, o modo de entrada estaria incompleto.

O modo de entrada enfatiza muito os aspectos financeiros do processo, dos custos e riscos de transação envolvidos na expansão da empresa em outros países. Mesmo com a ampliação da pesquisa, pouco foi dedicado para a relevância do aspecto cultural neste

processo, do estreitamento das culturas, dos acordos de livre comércio, livre transição, que são facilitadores na expansão da empresa. Foi pouco explorada a importância do conhecimento da legislação interna do país e das práticas comerciais.

### Aplicação

A empresa norte-americana, WalMart abriu sua primeira entrada no exterior em 1991, e hoje opera em dezenas de países. No processo, a empresa definiu os países que seriam penetrados e o melhor modo de entrada. No Canadá, entraram como propriedade total considerando um mercado preparado, as semelhanças significativas entre o mercado americano e canadense facilitou o processo. O investimento poderia ser alto frente aos pequenos riscos e grandes vantagens. Não seria necessário grandes investimentos para adquirir conhecimento para operar no mercado canadense.

Já para alcançar o México, a WalMart investiu numa entrada diferente, pois haviam diferenças culturais, políticas e institucionais entre os mercados. Foi necessário apropriar-se da cultura, conhecer o mercado, decidiram formar um *joint venture* no México em parceria com a Cifra e dependiam dela para conhecer e operar no mercado mexicano.

Na sequência, o país penetrado foi o Brasil, por meio de uma *joint venture* com as Lojas Americanas. Depois da experiência no mercado brasileiro, abriram uma subsidiária na Argentina sabendo que no país só haviam dois supermercados significativos. E assim continua em crescimento com *Supercenter Sam's Club*, a maior rede de varejo do globo.