

Modo de Entrada em Países Estrangeiros: Integrando Perspectiva de Recursos e Custos**Luana de Oliveira Alves – admluanaalves@gmail.com****Propad/UFPE****Helano Diógenes Pinheiro – helanodp22@gmail.com****UESPI****Área Temática: Internacionalização, novos mercados e Mercados emergentes****Resumo**

A globalização contribuiu para a entrada das empresas em mercados estrangeiros, mas a estratégia de entrada é uma questão chave para as pesquisas. Das várias teorias que abordam o tema, este trabalho propõe uma discussão com a Teoria dos Custos de Transação e a Visão Baseada em Recursos (RBV). Este ensaio parte do pressuposto que essas duas teorias, apesar de suas limitações e diferenças conceituais, podem ser vistas como complementares, oferecendo respostas mais consistentes para entender os mecanismos de entrada em mercados estrangeiros. Dessa forma foram formuladas quatro proposições teóricas: i) quanto maior a dependência por recursos no mercado estrangeiro, mais rígido deve ser o sistema de controle, ii) quanto maior a condição de incerteza das transações internacionais maior deve ser o sistema de controle, iii) quanto menor a dependência por recursos no mercado internacional menores serão os custos de transação envolvidos no modo de entrada e iv) a utilização de joint ventures para entrar em mercados com economia fechada pode reduzir os custos de transação mas requer um maior domínio de recursos específicos. Em suma, as empresas que optam pela estratégia de entrar nos mercados estrangeiros em busca de recursos possuem maiores custos de transação, pois exige-se um sistema de controle mais rígido dada as condições de incerteza tanto interna como externa. Tal busca envolve o relacionamento com outros atores, suscetíveis assim ao comportamento oportunista, o que pode requerer que se invista no domínio de competências específicas a fim de que se possa reduzir os custos de transação provocados por essa exposição.

Palavras-chave: Modos de entrada. RBV. Custos de transação.

Abstract

Globalization has contributed to the entry of companies into foreign markets, but entry strategy is a key issue for research. The various theory that approach the subject, this paper proposes a discussion with the Transaction Costs Theory and the Resource Based View (RBV). This essay assumes that these two theories, despite their limitations and conceptual differences, can be seen as complementary, offering more consistent answers to understand the mechanisms of entry into foreign markets. Four theoretical propositions were formulated: i) the greater the dependence on resources in the foreign market, the more rigid should be the control system, ii) the greater the uncertainty condition of the international transactions, the greater the control system; iii) the lower the dependence on resources in the international market the lower the transaction costs involved in the mode of entry; iv) the use of joint ventures to entry closed economy can reduce transaction costs but require a greater dominance of specific resources. In short, the companies that opt for the strategy of entering the foreign markets in search of resources have higher transaction costs, because a more rigid control system is required given the conditions of both internal and external uncertainty. This search involves the relationship with other actors, susceptible to opportunistic behavior, which may require investing in the area of specific expertise in order to reduce transaction

costs caused by such exposure.

Keywords: Entry modes. Resource Based View. Transaction cost.

1 INTRODUÇÃO

Competir internacionalmente tem sido cada vez mais requerida pelo mercado. Mas como ocorre a entrada no mercado externo? Tanto a Visão Baseada em Recursos (RBV) quanto à perspectiva de minimização de custos fornecem um suporte para a entrada bem sucedida nesses mercados.

A RBV explica o processo de internacionalização sob a luz das opções estratégicas derivadas de seus recursos e competências. As firmas são vistas como feixe de recursos (Wernefelt, 1984) ou ainda como conjunto de competências e capacidades (Prahalad & Hamel, 1990). Vale destacar que o sentido que a palavra ‘recursos’ possui em RBV está muito além dos bens tangíveis das empresas, abrangendo ativos como competências, conhecimentos e atributos que permite a ela implementar estratégias visando a eficiência e eficácia.

A teoria dos custos de transação (TCT), por sua vez, revelou-se uma forte corrente teórica para explicar o comportamento organizacional (Zanella, Lopes, Leite & Nunes., 2015). É um dos segmentos da nova economia institucional que surgiu com o desenvolvimento da teoria da firma.

A escolha da RBV e TCT ocorreu por ambas terem bases econômicas, além de considerarem os efeitos da natureza de uma cadeia de valor, mercados, fatores ambientais, incluindo impostos e regulamentos e estruturas de governança (Kruesi, Kim & Hemmington, 2017). Enquanto a teoria dos custos de transação se preocupa com a minimização dos custos de transação, a RBV está preocupada com o desenvolvimento e a exploração de recursos e capacidades da empresa. Dessa maneira, considerando os efeitos no processo de internacionalização, as teorias em conjunto podem revelar *insights* importantes para compreender os mecanismos de entrada em mercados estrangeiros, pois, apesar de suas limitações e diferenças conceituais, podem ser vistas como complementares.

A tentativa de trabalhar os aspectos complementares dessas abordagens já fora observado na literatura da Teoria das Firmas (Langlois, 1992; Williamson, 1999; Foss & Foss 2004; Argyres & Zenger, 2008). No contexto da internacionalização a diversidade de abordagens também se mostrou presente no paradigma OLI (*Ownership-Location-Internalization*) que acomoda além dessas duas teorias aqui destacadas a teoria institucional referentes aos determinantes do investimento direto no exterior e das atividades das empresas

multinacionais (Dunning, 1980), contudo não se observou esse enfoque quanto aos modos de entrada em mercados estrangeiros.

Grande parte das teorias que tratam da internacionalização apresenta limitações, seja pelos fatores enfatizados por cada uma, por utilizarem lógicas diferentes, ou na ênfase dada aos fatores, como o que Andersen, Ahmad and Chan (2014) indicam sobre o modelo eclético. Na compreensão dos processos de internacionalização, os autores desenvolvem modelos integrativos envolvendo dimensões econômicas, políticas, culturais e cognitivas, cujas variáveis de estudo podem manifestar-se em diversas abordagens. Além de considerar os fatores internos, englobando os recursos específicos da empresa, considerações estratégicas e características do produto, chamam atenção também para os fatores externos relacionados ao setor ou ao país, de origem ou do anfitrião (Andersen, Ahmad & Chan, 2014). Tal proposição, ainda a ser testada empiricamente, pode ter dificuldade em integrar variáveis e dimensões de natureza diferente. É nessa lógica que este estudo aborda a complementaridade de duas teorias considerando as evidências teóricas que precisam ser testadas para gerar argumentação empírica.

Quando abordadas em conjunto, a TCT e a RBV focalizam a questão das alianças, sendo que muitos trabalhos enfatizam as diferenças entre as teorias, sentido inverso à proposta deste trabalho. Assim, compatibilizar essas teorias considerando o modo de entrada pode gerar uma grande contribuição, pois o enfoque aos modos de entradas em mercados externos é em grande parte dado de maneira isolada por cada uma das teorias, não havendo acordo entre os diferentes pontos de vista teóricos para descrever e prever o comportamento das empresas durante seu processo de expansão internacional (Andersen, Ahmad & Chan, 2014).

Para sanar o *gap* delineado acima, este trabalho objetiva propor uma interação entre as duas teorias para melhor entender o modo de entrada nos mercados estrangeiros. Por meio da discussão na literatura efetua-se proposições que ao invés de testar a superioridade de algum dos modelos apresenta possibilidades de sinergia para testes empíricos.

2 RESOURCE BASED VIEW (RBV) E O MODO DE ENTRADA

A orientação para a visão interna da firma começou quando Edith Penrose em 1959 escreveu um livro que trata do crescimento das firmas. A autora afirma que para enfrentar as forças externas a organização e para manter a taxa de crescimento era necessário ter recursos

e capacidades que fossem importantes (Penrose, 2006). Após isso, vários outros estudiosos inspirados por essa ideia ampliaram o conhecimento sobre o assunto, como Wernefelt (1984) e Barney (1991). Ou seja, as organizações são vistas como um conjunto de recursos, tangíveis ou intangíveis (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

De posse do conjunto de recursos e capacidades a organização deve se posicionar competitivamente de maneira que use e faça manutenção desse conjunto de recursos e capacidades estrategicamente para desenvolver uma competência central (Collis & Montgomery, 1995).

Entende-se como recursos segundo Barney (1991) como sendo ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimento que permite a empresa colocar em ação diversas estratégias. Assim as características dos recursos influenciam na capacidade da empresa de alcançar, ou não, uma determinada vantagem competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991).

O surgimento da visão baseada em recursos na década de 1980 permitiu de certa forma um tratamento mais técnico ao conceito da vantagem competitiva (Vasconcelos & Brito, 2004). Entretanto, vale ressaltar que uma empresa para ter vantagem competitiva é necessária implementar uma estratégia de criação de valor que não seja utilizada ao mesmo tempo por nenhum concorrente (Barney, 1991). Além disso, a heterogeneidade é um requisito para a realização do potencial competitivo, e para ser sustentável é necessário que essa heterogeneidade seja duradoura (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

Entretanto Grant (1991) e Peteraf (1993) afirmam que os recursos para serem fontes de vantagem competitivas não podem ser diretamente transferíveis nos mercados, ao contrário de Barney (1986) que propõe um mercado de recursos estratégicos no qual as empresas podem adquirir esses recursos para implementarem as suas estratégias de negócios.

É válido, portanto salientar que o papel da firma não é apenas o de alocar recursos escassos, mas também de gerir o processo de acumulação e coordenação dos recursos (Prahalad & Hamel, 1990).

Nesse sentido a RBV tem sido utilizada para explicar a vantagem competitiva não só de empresas no âmbito nacional, mas para explicar a internacionalização das empresas como pode ser visto nos trabalhos de Dhanaraj and Beamish (2003) e Sharma and Erramilli (2004).

Tratando-se da internacionalização essa visão adota uma perspectiva mais processual como a Teoria de Uppsala apregoa, já que considera as explicações de modo de entrada baseado não só na exploração das vantagens já existentes, mas nas novas decorrentes do próprio processo de internacionalização (Peng, 2001).

Sharma and Erramilli (2004) contribuem para resgatar o caráter dinâmico da RBV ao explicarem que essa teoria apresenta uma competição de forma dinâmica, que ocorre devido a fatores como propagação da globalização, proliferação de tecnologias de informação.

Uma das principais razões para uma empresa se internacionalizar é a procura por recursos tais como recursos naturais ou mão-de-obra a custos mais baixos (Dunning, 2001). Nesse sentido, a estratégia de construir vantagens a partir do acesso a recursos e capacitações raras pode levar à decisão de internacionalização. A RBV agregaria também um componente dinâmico ao conceito de vantagens específicas, em outras palavras a identificação e avaliação dessas vantagens tem sido uma das principais contribuições a RBV (Dunning, 2000).

Para explicar, portanto os modos de entrada das empresas em mercados estrangeiros baseando-se na RBV utilizam-se de quatro construções: probabilidade da empresa de estabelecer vantagem competitiva nas operações de produção num país de acolhimento; a probabilidade de estabelecer vantagem competitiva em operações de marketing no país de acolhimento; capacidade de transferir vantagens na geração de recursos em operações de produção para sediar os parceiros do país; capacidade de transferir vantagens na geração de recursos em operações de marketing para hospedar os parceiros. Nesse caso duas decisões estratégicas são importantes: localização das atividades de produção e de marketing e o grau de propriedade (Sharma & Erramilli, 2004).

Dessa maneira conforme apregoam Sharma and Erramilli (2004) as empresas podem atuar no mercado internacional por meio de: exportação (indireta e direta), modos contratuais (*licensing, franchising*) e investimentos diretos (*joint ventures* de comercialização, *joint ventures* de produção) e subsidiária integral (Sharma & Erramilli, 2004). Cada um desses modos serão explicitados a seguir.

A exportação indireta tem mais probabilidade de ocorrer quanto menor as chances de estabelecer vantagem competitiva nas operações de produção e comercialização no país de acolhimento, ou seja, é a forma preferida do modo de entrada para companhias que possuem pouco conhecimento internacional (Sharma & Erramilli, 2004). Sobre isso Madhok (2002) destaca a importância das capacidades de uma multinacional em aprender com as experiências anteriores, bem como os efeitos de transferir suas capacidades para o mercado externo. Corroborando o argumento a RBV identifica que conhecimento e experiência do mercado internacional são valores únicos que podem ser diferenciais no cenário de competição global (Peng, 2001). Ou seja, se a probabilidade de estabelecer vantagens competitiva no país estrangeiro é baixa a empresa pode optar por não entrar naquele mercado ou entrar através da

exportação indireta. No caso das exportações diretas acontece quando segundo Sharma and Erramilli (2004) há possibilidades de estabelecer vantagem competitiva nas operações de marketing, mas não em produção que no caso ocorre no país de origem, nesse caso seria através de intermediários.

Para a escolha do modo contratual quanto maior for a probabilidade de estabelecimento de uma empresa de vantagem competitiva em ambas as operações (produção e comercialização) no país de acolhimento e quanto maior a capacidade de transferir esses recursos. E quanto aos investimentos diretos, no caso as *joint ventures*, Sharma and Erramilli (2004) afirmam que nenhum dos paradigmas explicam esse modo. No caso da escolha de subsidiárias as chances de estabelecimento de vantagem competitiva em ambas as operações são grande, mas a capacidade de transferir essas vantagens é menor.

Duas questões apontadas por Dhanaraj and Beamish (2003) são importantes: como podemos pesquisar a exportação das empresas através da teoria das firmas e qual a metodologia que pode ser usada para resolver os erros de medição. Dessa maneira propuseram um modelo causal que explica a relação entre as estratégias de exportação e o desempenho da empresa, isto é, através de um estudo comparativo entre os resultados das exportações dos EUA e Canadá. O modelo apresenta três conjuntos de recursos: tamanho da empresa, a empresa e a intensidade tecnológica.

A abordagem baseada em recursos para escolha modo de entrada incorpora a noção de núcleo de gestão estratégica, ou seja, a noção de que uma empresa compete bem em um ambiente em que há um ajuste entre os recursos da empresa e oportunidades externas (Conner, 1991). Entretanto outros aspectos devem ser considerados, como os custos envolvidos nas transações com outros atores do mercado.

3 CUSTOS DE TRANSAÇÃO E MODO DE ENTRADA

A teoria custos de transação foi postulada por Williamson (1981a) e apoiada na obra de Ronald Coase que escreveu em 1937 o artigo intitulado *The Nature of the Firm*. (Souza, 2014). A grande questão elucidada por Coase (1937) é por que as firmas existem e que Williamson dará continuidade em seus estudos, enriquecendo algumas questões antes não elucidadas de tal maneira que em 2009 ganhou o Prêmio Nobel da Economia, sendo portanto uma referência central da teoria da firma.

Quando duas ou mais empresas resolvem fazer negociações, seja para uma aliança estratégica ou uma colaboração há custos envolvidos. Esses custos de transação são vistos como custos para obter informações, negociar para garantir cumprimento do contrato, ou seja, organizar essas relações entre firmas (Williamson, 1981a).

O objetivo da teoria é garantir uma coordenação que economiza os custos de transação reduzindo as incertezas. Entretanto há outros fatores envolvidos que conforme Williamson (1981b) são os pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o oportunismo. Uma condição da racionalidade limitada é responsável pelos limites do homem da organização, enquanto que existe uma propensão dos agentes econômicos a se comportar de forma oportunista.

Por isso fala-se no mercado imperfeito, se os mercados fossem perfeitos os custos de transação seriam extremamente baixos e, as estruturas de mercado seriam a dominante. Como não são a firma pode escolher outros modos de governança que consideram uma parte (híbrida) ou a totalidade (hierarquia) das transações realizadas internamente (Williamson, 1981b). Nesse caso o que determina a escolha entre essas três estruturas de governança de acordo com Souza (2014) é a minimização dos custos totais de produção e de transação no longo prazo.

A questão da internacionalização se insere nesse contexto, pois ao escolher o modo de entrada em mercados estrangeiros as firmas devem escolher umas dessas estruturas (hierarquia, híbrido e mercado), ou seja, a empresa irá gravitar sem a presença de capital próprio (mercado), até o extremo oposto, hierarquia, com a presença de capital próprio e estruturas híbridas, com parte de capital próprio (Williamson, 1981b), isto é visando a minimização dos custos de transação. Em outras palavras esta decisão diz respeito à escolha da forma de governança para operações no exterior entre exportação, modalidades contratuais, *joint ventures* e subsidiárias integrais conforme apontados por Ji and Dimitratos (2013).

É importante ressaltar que essas estruturas geram além dos custos de transação os custos de controle. O controle está associado a possibilidade de conferir maior liberdade de tomada de decisão para evitar o conflito com outras partes, além de estar associado à questão de assumir riscos (Anderson & Gatignon, 1986). Assim, para minimizar os riscos a empresa opta por estruturas com controle. Se o risco é menor o retorno do investimento também tende a ser menor.

A partir daqui pode-se falar do *trade-off* que os custos de transação gera, ou seja, a decisão de assumir riscos ou não assumir, a decisão de ter controle ou não ter controle. Por

exemplo, as firmas que possuem ativos específicos que são utilizados com muita frequência tendem a escolher estruturas onde possuem o controle da propriedade, no caso as subsidiárias. Essa escolha diminui os problemas do comportamento oportunistas (Williamson, 1981).

Os custos de transação tem sido argumentos aplicados para investigar a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros (Anderson & Gatignon, 1986; Kim & Hwang, 1992, Kim & Gray, 2008). Nesse caso qual a melhor forma de entrar nos mercados estrangeiros? A resposta estaria nos custos de transação conforme Anderson and Gatignon (1986).

Por outro lado, Madok (1998) apontou que a perspectiva dominante para a entrada no mercado externo até então era a teoria da internalização. A grande questão nessa teoria é decidir entre entrar em um mercado estrangeiro por meio da internalização dentro de seus próprios limites (uma subsidiária) ou através de alguma colaboração/aliança com um parceiro. Essa decisão depende do nível dos custos de transação envolvidos, com um alto nível favorecendo a internalização, isso porque o interesse é minimizar os custos e não aumentá-lo. Nesta questão paradigmática em relação à escolha da forma organizacional, a teoria da internalização está intimamente relacionada com a economia do custo de transação, tendo sido apontadas como a mesma teoria (Teece, 1986; Hill, Hwang & Kim, 1990; Madhok, 1997; 1998).

Para um modo de entrada mais eficiente é necessário o entendimento de três fatores determinantes do controle de acordo com Anderson and Gatignon (1986), que são: ativos específicos, incerteza externa (Ji & Dimitratos, 2013) e incerteza interna. Os ativos específicos estes se referem aos recursos que a empresa detém, como por exemplo, o conhecimento, a reputação, são os responsáveis pela diferenciação da firma (Williamson, 1981) ou ainda como sugere Teece (1986), os ativos que agregam valor a uma determinada transação. Na atividade internacional pode ser necessário transferi-lo, mas é necessário uma forma de controle, isto porque na ausência de alguma proteção, os recursos podem lidar com comportamentos oportunistas conforme apregoam Teece (1986) e Williamson (1981b). Mediante a isso Teece (1986) aponta que solução seria internalizar esses ativos, de forma que a estrutura de governança da empresa pode ser usado para proteger a operação e assegurar a plena utilização dos ativos especializados em questão.

Em estudos mais recentes Ji and Dimitratos (2013) apontaram os efeitos moderadores que a incerteza ambiental tem sobre a tomada de decisão do modo de entrada. Essa incerteza ambiental (externa e interna) é uma das variáveis essenciais apontadas anteriormente por

Anderson and Gatignon (1986).

A incerteza externa está relacionada à incapacidade das empresas de prever o futuro dos seus negócios em decorrência de várias questões que o país hospedeiro possa ter, como por exemplo, o risco-país. Então quanto maior for a combinação do risco-país (por exemplo, a instabilidade política) e de transações de especificidade dos ativos maior deve ser o grau de controle. Já a incerteza interna é quando não se pode avaliar o comportamento dos agentes envolvidos e nesse caso a firma adota as estruturas de controle (Anderson & Gatignon, 1986).

Outros estudos como de Eid, Junior Wink and Sheng (2011) concluíram que os custos de transação foram significativamente e negativamente relacionados com a taxa de investimentos nos países emergentes. Quando o custo de transação é alto afeta a decisão de investimento interno, mas quando a variável dependente foi o investimento estrangeiro direto, esses custos não parece ter qualquer impacto sobre a tomada de decisão dos investidores estrangeiros, ou seja, ao que parece que as decisões são tomadas exclusivamente com base no tamanho do mercado doméstico já que a taxa de crescimento elevada em países emergente atrai mais capital estrangeiro.

Mutinneli and Piscitello (1998) apontam que ao decidir sobre o modo de entrada em mercados estrangeiros além dos custos de transação devem-se enfrentar os custos com a necessidade de adquirir informações sobre novos ambientes institucionais e as condições de trabalho. Portanto o modo de entrada através de *joint ventures*, por exemplo, permitiria as empresas a reduzir custos e incertezas nesses mercados.

É notório que o trabalho de Anderson and Gatignon (1986) teve grande importância ao trazer a tona perspectivas dos custos de transação a forma como as empresas escolhem o modo de entrada no exterior. Entretanto, existem algumas críticas a esse trabalho que devem ser considerada a fim de corroborar as discussões teóricas sobre o tema. Hill, Hwang e Kim (1990) por exemplo, criticam a limitação do trabalho aos custos de transação, pois afirmam que os autores esquecem completamente o papel que a estratégia global e competição global desempenha na determinação do modo de entrada apropriado. Ainda segundo esses autores, a estratégia global de uma multinacional tem um grande impacto sobre a escolha do modo de entrada. Dessa forma é necessária uma visão mais eclética dos fatores que influenciam a decisão de entrada.

Além disso, segundo Madhok (1998) alguns estudos têm apontado que as empresas estão menos preocupadas com o comportamento oportunista e a minimização dos custos de transação. O autor infere outras preocupações como as relacionadas às capacidades da

empresas que podem estar dominando as questões de internacionalização, o que reforça as contribuições adicionais da RBV.

4 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa utilizou-se de algumas bases, a saber: portal de periódicos da CAPES, *ScienceDirect* e *google scholar*. Vale destacar que a busca no portal da CAPES favoreceu a definição do objetivo desta pesquisa, pois ao buscar artigos utilizando as palavras-chaves: *Resource Based View and Theory Cost Transaction* resultou em 239 artigos, dos quais apenas 22 abordavam conjuntamente as duas teorias no processo de internacionalização, embora não focassem especificamente no modo de entrada. Interessante observar que a maioria dos trabalhos enfatizavam as diferenças entre as teorias, no sentido contrário à proposta deste trabalho e revelando assim um *gap*. Vale ressaltar que essa busca ocorreu em 2017, não entrando os trabalhos publicados após esse período.

Como a busca pelo portal da CAPES não abordou especificamente os modos de entradas, optou-se por utilizar a palavra chave *entry mode* nas outras bases de forma a complementar as discussões e poder chegar às proposições que serão explicitadas na próxima seção deste trabalho.

Dos artigos que abordavam as duas teorias, fez-se um confronto de ideias no sentido de identificar os aspectos relacionados à internacionalização e, especificamente, ao modo de entrada. A análise concentrou-se em identificar elementos das duas abordagens que pudessem ser integrados de forma mais efetiva quando se considera os modos de entrada no processo de internacionalização.

5 DISCUSSÕES

Para explicar como e porque as empresas podem desfrutar de vantagens competitivas a teoria dos custos de transação apoia-se fortemente sobre as imperfeições do mercado. Por isso, sugere-se que os teóricos passem a adotar outras abordagens, como por exemplo, a visão baseada em recursos (Madhok, 2002). Ao contrário da teoria dos custos de transação, o foco da RBV é a empresa, alterando assim a decisão do modo de entrada no exterior para uma estratégia global ou da empresa (Peng, 2001).

Conforme Mutinelli and Piscitello (1998) a incapacidade das organizações para construir competências necessárias às obriga a procurar no mercado. A disponibilidade dos recursos e ativos necessários no mercado, influencia na estratégia de crescimento das

empresas. Nesse processo de busca, as empresas precisam se relacionar com outros atores, que podem ser parceiros funcionando não só como referências de negócios, mas podem fornecer recursos adicionais e abrir portas para redes mais amplas (Bao & Toivonen, 2014). No entanto, esses atores podem ter comportamentos oportunistas (Williamson, 1981a), levando a dificuldades e incertezas.

Dada essas condições de incerteza, o papel do controle assume importância fundamental nas duas abordagens. É necessário que recursos estratégicos sejam controlados para manterem sua condição de não mobilidade (Augusto & Sousa, 2010). Por outro lado, a condição de incerteza favorece o controle mais intenso. A busca e proteção dos recursos estratégicos (Barney, 1991) aumentam os custos de transação. As empresas que escolhem entrar no mercado estrangeiro em busca de recursos devem levar em conta mecanismos de controle e estruturas de governança apropriadas, visando a minimização de custos. Assim:

Proposição 1: Quanto maior a dependência por recursos no mercado estrangeiro, mais rígido deve ser o sistema de controle.

Proposição 2: Quanto maior a condição de incerteza das transações internacionais maior deve ser o sistema de controle.

É importante destacar que para escolher o modo de entrada em países estrangeiros enfrenta-se questões paradigmáticas entre entrar em um mercado estrangeiro por meio da internalização dentro de seus próprios limites (uma subsidiária, por exemplo) ou por meio de alguma aliança com um parceiro (*joint ventures*, por exemplos), isto é com capitais de terceiro, o que pode aumentar os custos de transação e favorecer o comportamento oportunista.

Por outro lado, Mutinelli and Piscitello (1998) argumentam que a escolha do modo de entrada é influenciada por ativos tangíveis e intangíveis específicos da empresa que afetam sua capacidade de adquirir bens e recursos complementares, o que reduz os custos das transações relacionadas à necessidade de recolher informações. Corroborando o argumento Andersen, Ahmad and Chan (2014) apregoam que uma empresa que possui recursos valiosos pode suportar os custos de internalização e evitar altos custos de transação. Dessa maneira:

Proposição 3: Quanto menor a dependência por recursos no mercado internacional menores serão os custos de transação envolvidos no modo de entrada.

Numa abordagem baseada em recursos assumindo a propriedade exclusiva como o modo de entrada padrão, as empresas devem recorrer a estruturas de governança que diminuam os custos de transação para facilitar essas transferências de *know-how* (Hennart, 1988). Esta hipótese é consistente com a pesquisa empírica, que constatou que empresas

americanas têm preferido a propriedade como modo de entrada (Anderson & Gatignon, 1986). Contudo ao observar economias como a da China, a formação de *joint ventures* tem sido apontada como uma boa alternativa para o modo de entrada. Este pressuposto fundamental da abordagem baseada em recursos está em nítido contraste com a da abordagem dos custos de transação na medida que o mercado chinês possui dificuldades adicionais por se tratar de uma economia mais fechada e dependente das ações do governo, o que dificulta a procura por recursos específicos (ditos estratégicos), aumentando os custos de transação.

Entre os recursos específicos da empresa, pode-se citar como ativos tangíveis o tamanho da empresa, à força financeira ou à rentabilidade, enquanto os ativos intangíveis incluem cultura organizacional, marca e reputação, e ainda inclui-se as capacidades que incluem experiência comercial internacional, conhecimento de mercado, conhecimento tácito, habilidades de gerenciamento e tecnologia proprietária (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

Proposição 4: A utilização de *joint ventures* para entrar em mercados com economia fechada pode reduzir os custos de transação mas requer um maior domínio de recursos específicos.

É importante levar em conta o estágio da cadeia produtiva em que a organização se encontra, isso porque as cadeias de valor da indústria e as atividades e habilidades das empresas nessas cadeias podem evoluir de formas distintas, mesmo dentro de indústrias que produzem produtos ou serviços similares. Portanto, é necessário que as empresas que estão se internacionalizando tenham modelos de negócios que se encaixem na estrutura de cadeia de valor da indústria do setor, caso não tenham, a solução é manter parcerias com fornecedores ou parceiros locais (Anderson, 2009). No entanto, manter parcerias é mais fácil o acesso a comportamentos oportunistas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade teorias existentes sobre o comércio internacional, juntamente com suas conflitantes prescrições para a resolução dos problemas, criam, segundo Ekeledo and Sivakumar (2004), muita ambigüidade e confusão para os gestores. Em um campo tão complexo como a gestão estratégica internacional a reflexão interdisciplinar adiciona muito valor. O cruzamento de ideias pode alargar o campo de estudo, bem como as metodologias disponíveis.

Em essência, tanto a RBV como a teoria dos custos de transação possuem abordagens

comportamentais semelhantes que incluem a questão da racionalidade limitada e eficiência (Madhok, 2002). Entretanto, pode-se afirmar que a RBV vai além dos custos de transação na medida em que seus pressupostos permitem o diferencial da empresa com base na heterogeneidade e na imobilidade dos recursos (Barney, 1991).

De uma maneira geral, as empresas que optam pela estratégia de entrar nos mercados estrangeiros em busca de recursos possuem maiores custos de transação, pois exige-se um sistema de controle mais rígido dada as condições de incerteza tanto interna como externa. Além disso, essa busca envolve o relacionamento com outros atores que podem levar a comportamentos oportunistas.

Como limitação deste trabalho que fora levantado durante a pesquisa mas também como sugestões de pesquisas futuras é quanto aos aspectos institucionais principalmente para os mercados emergentes, além da influência das redes sociais e da cultura sobre as estratégias das empresas nesse tipo de mercado. Ou seja, as empresas podem desenvolver capacidades para a gestão baseada em relacionamentos com o ambiente.

Outra limitação desta pesquisa é que alguns fatores que podem afetar a escolha do modo de entrada não foram explicitados. Por exemplo, o tamanho do mercado doméstico e do potencial, bem como da cultura nacional na expansão do mercado. Além disso, a instabilidade política e econômica pode causar incerteza no mercado doméstico, como ocorre em países com regime autoritário ou intervencionista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andersen, P., Ahmad, S. Z. & Chan, W. M. (2014) Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: A critical review. *International Journal of Business and Commerce*, v. 4, (1): 37-86.

Anderson, E. & Gatignon, H. (1986) Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, v. 17, (3):1-26.

Argyres, N.; Zenger, T. (2008) Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. Social Science Research Network (SSRN). Available at SSRN.

Augusto, C. A.; Souza, J. P. (2010) Economia dos custos de transação e visão baseada em recursos: aspectos complementares. *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, v. 34.

Bao, S. & Toivonen, M. (2014) Finnish Knowledge-Intensive Business Services in China: Market Entry and Position in the Value Chain. *Technology Innovation Management Review*, v. 4, (4): 43.

Barney, J. B. (1991) Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17 (1): 99-120.

Barreto, A. S. P. (1998) Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior. Tese (Doutorado)–Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Conner, K. R. A. (1991) Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, v. 17 (91): 121-154.

Collis, D; Montgomery, C. (1995) Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, v. 74 (4): 118-128.

Das, T.K; Teng, B.S. (2000) “A resource-based theory of strategic alliances”, *Journal of Management*, V. 26 (1): 31-62.

Dhanaraj, C. & Beamish, P. W. (2003) A resource based approach to the study of export performance. *Journal of small business management*, v. 41(3): 242-261.

Dunning, J. H. (2000)The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163–190.

Ekeledo, I. & Sivakumar, K. (2004) International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, v.21 (1).

Foss, K. & Foss, N. J. (2004) The Next Step in the Evolution of the VBR: Integration with Transaction Cost Economics. *Management Revue, Mering*, v. 15(1): 107-121.

GRANT, R. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.

HENNART, J. F. (1989) Can the “new forms of investment” substitute for the “old forms?” A transaction costs perspective. *Journal of International Business Studies*, v. 20(2): 211-234.

Hill, C.W.L, Hwang, P & Kim, W. C. (1990) An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, *Strategic Management Journal*, v. 11(2): 117-128.

JI, J.; DIMITRATOS, P. (2013) An empirical investigation into international entry mode decision-making effectiveness. *International Business Review*, v. 22 (6):994-1007.

KIM, W.C; HWANG, P. (1992) Global strategy and multinationals' entry mode choice, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, 1st quarter, p. 29-54.

KIM, Y.; GRAY, S. J. (2008) The Impact of Entry Mode Choice on Foreign Affiliate Performance: The Case of Foreign MNEs in South Korea. *Management International Review*, v.48.

Kruesi, M., Kim, P. B. & Hemmington, N. (2017) Evaluating foreign market entry mode theories from a hotel industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, v. 62: 88-100.

Langlois, R. N. (1992) Transaction-Cost Economics in Real Time. *Oxford Journal – Industrial and Corporate Change*, v. 1 (1): 99-127.

Langlois, R. N. (1998) The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. *International Business Review*, v. 7 (3): 259-290.

Madhok, A. (2002) Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, v.23 (6): 535–550.

Mutinelli, M. & Piscitello, L. (2008) The entry mode choice of MNE: an evolutionary approach. *Research Policy*, v.27 (5): 491-506.

Peng, M. W. (2001) The resource-based view and international business. *Journal of Management*, v. 27 (6):803-829.

Penrose, E. (2006) *A Teoria do Crescimento da Firma*. Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 2006.

Peteraf, M. (1993) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, v.14: 179–191

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68 (3): 79-91.

Sharma, V. M.; Erramilli, M. (2004) Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12(1): 1-18.

Teece, D. J. (1986) Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 7(1): 21-45, 1986.

Wernerfelt, B. A (1984) resource based view of the firm. *Strategic management journal*, v. 5, (2): 171-180.

Williamson, O. E. (1979) Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, v. 22, (2): 233-261.

Williamson, O. E. (1981a) The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, v. 87 (3):548-577.

Williamson, O. E. (1981b) The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, Vol. XIX : 1537–1568.

Williamson, O. E. (1991) E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v.36 (2):269-296

Zanella, C., Lopes, d. G., Leite, a. L. S. & Nunes, N. A. N. (2015) Conhecendo o campo da economia dos custos de transação: uma análise epistemológica a partir dos trabalhos de Oliver Williamson. Revista de Ciências da Administração, v. 17(42): 64.