

RESENHA

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200307>

MULTINACIONAIS DE MERCADOS EMERGENTES (EMNCs): DESAFIOS E OPORTUNIDADES

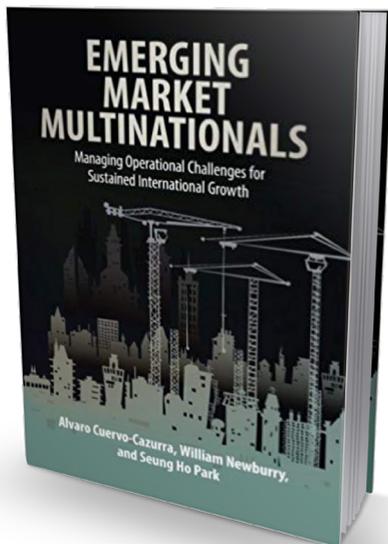
EMERGING MARKET MULTINATIONALS: MANAGING OPERATIONAL CHALLENGES FOR SUSTAINED INTERNATIONAL GROWTH

Alvaro Cuervo-Cazurra, William Newburry, & Seuhg-Ho Park. New York, USA: Cambridge University Press, 2016. 221 p.

Este livro discute os desafios de internacionalização enfrentados pelas multinacionais de mercados emergentes (Emerging Markets Multinational Companies [EMNCs]). A maioria dos livros tende a focar EMNCs bem-sucedidas, como os de [Yeung, Xin, Pfoertsch e Liu \(2011\)](#), [Fleury e Fleury \(2011\)](#), [Panibratov \(2012\)](#), [Guillen e Garcia-Canal \(2012\)](#), [Chattopadhyay, Batra e Ozsomer \(2012\)](#) e [Santiso \(2013\)](#); no entanto, essas empresas frequentemente enfrentam desafios, alguns dos quais estão relacionados às condições de seus países de origem, como sistemas institucionais de menor qualidade e redes de inovação fracas. Apesar desses problemas, muitas implementaram processos de internacionalização bem-sucedidos.

As EMNCs enfrentam vários desafios durante o processo de internacionalização. O livro analisa os casos de evolução das empresas nos últimos anos na Ásia, Europa Oriental, África do Sul e América Latina. Os casos abordados revelam erros estratégicos cometidos pelas empresas durante esse processo. Os autores sugerem possíveis soluções consideradas comuns entre as EMNCs por meio de uma estrutura separada em duas partes principais, analisada em detalhes em capítulos separados: modo de entrada (seleção do país, modo de entrada e estabelecimento) e operacionalização (escolha do local de operação, integração e expansão de operação).

A escolha de um país é o primeiro desafio para os gerentes de uma empresa. Identificar oportunidades no exterior é bastante complicado, devido às informações disponíveis no mercado, que podem não ser confiáveis. A seleção do país refere-se à escolha mais apropriada para a construção de vantagens competitivas, bem como da estratégia operacional externa da empresa para criar valor. Os autores distinguem duas situações: expandir para vender mais e internacionalizar para comprar melhores insumos, bem como as implicações dessa expansão em termos de vantagens competitivas e comparativas. Por exemplo, um empreendimento conjunto entre a Salinas, um grupo mexicano, e a FAW, uma das maiores fabricantes chinesas de automóveis no segmento de preços baixos, criou um desafio para a Salinas, em termos de transferência de vantagens entre países, ao replicar o modelo da FAW no México. O caso final do capítulo três refere-se à Cemex, uma empresa mexicana de materiais de construção que desenvolveu um processo baseado em um conjunto de



Por

FERNANDA LEMOS¹
fernanda.lemos@ibirapuera.edu.br

ORCID: 0000-0002-3216-4806

¹Universidade Ibirapuera, Faculdade de Administração, Mestrado Profissional em Finanças, Inovação e Sustentabilidade, São Paulo, SP, Brasil

capacidades operacionais, para garantir a transferência e a integração contínuas da vantagem competitiva em países como Venezuela, Colômbia, Filipinas, Indonésia e Espanha.

Após a seleção do país, a etapa seguinte para os gerentes é determinar a forma de entrada, apresentada no capítulo quatro, que mostra como recursos complementares podem favorecer o processo de internacionalização. Por exemplo, a tecnologia pode ser uma fonte de vantagem e a função de *marketing* pode ser meramente um complemento que permite à empresa vender sua tecnologia ao cliente. Os autores apontam que a falta de recursos complementares é uma desvantagem, pois essa deficiência pode prejudicar as outras vantagens de recursos criadas, já que a empresa não tem uma operação plenamente operacional no exterior. O estudo de caso da aquisição da Thomson, empresa francesa de eletrônicos, pela empresa chinesa TCL demonstra como o grupo tornou-se o maior produtor mundial de aparelhos de televisão. Também ilustra o impacto de não verificar os recursos complementares adequados. Embora a Thomson pudesse fornecer ativos à TCL para melhorar sua presença global, suas habilidades gerenciais e altos custos de produção eram um problema. Além disso, a TCL não tinha experiência em grandes aquisições e no gerenciamento de operações remotas. O resultado foi o fechamento da maioria de suas operações na Europa.

O processo de aquisição é a única maneira de entrar em um país. Alianças estratégicas com empresas também podem ser uma opção para entrar no mercado externo. Toda a análise está centrada na transferência ideal de recursos e na seleção do modo de entrada, a fim de obter recursos complementares. A fusão da Lenovo com a unidade de *laptop* da IBM é um estudo de caso representativo. A Lenovo queria expandir globalmente – a fusão com as marcas de *laptop* e *desktop* da IBM permitiu uma entrada bem-sucedida no mercado global, porque essa decisão permitiu à Lenovo usar o logotipo e o suporte da IBM por cinco anos, além de dar acesso a uma força de vendas de 30 mil funcionários.

Operar internacionalmente pode trazer desvantagens devido a diferenças nas formas de operação, conhecidas como desvantagem de transferência, ou desvantagem de ser estrangeiro. O capítulo cinco começa com um estudo de caso sobre a oposição do Congresso dos Estados Unidos à compra da Unocal Corporation, uma empresa de petróleo independente dos EUA, pela China National Offshore Oil Corporation (CNOOC). Apesar da oferta da CNOOC de um preço mais alto e da promessa de manter as operações da Unocal nos EUA, a percepção negativa dos políticos sobre o país de origem, assim como a associação com o governo chinês, criou uma desvantagem. O segundo estudo de caso da Havaianas, uma empresa brasileira

de calçados, ilustra como os gerentes superaram a percepção negativa do consumidor no país de origem e se expandiram globalmente. A empresa foi colocada como fornecedora de “sapatos para pessoas pobres” até investirem em um novo *design*, imagem, cores e anúncios direcionados às classes mais altas. A percepção doméstica mudou com o uso de imagens de supermodelos em anúncios, juntamente com a etiqueta “Fabricado no Brasil”. Ao explorar os aspectos de sensualidade, vibração e humor na cultura brasileira, eles converteram a “desvantagem de ser brasileiro” em uma vantagem que favoreceu a expansão no exterior.

O sexto capítulo começa com uma sequência de desafios operacionais enfrentados pelas subsidiárias, como limitações de gerenciamento em operações *offshore* e problemas de reputação. O primeiro refere-se à falta de pessoas com habilidades gerenciais ou experiência administrativa em países emergentes para comandar operações internacionais. O estudo de caso da Huawei, uma empresa chinesa de telecomunicações, ilustra essas duas características, com a empresa enfrentando problemas na resolução de direitos de propriedade e aspectos de reputação, tendo em vista as diferenças institucionais entre a China e os países desenvolvidos ou mesmo os emergentes, impactando as expectativas da empresa. As dificuldades da empresa levaram a uma reorientação do mercado para um país amigo da China, como o Canadá, embora esse mercado fosse significativamente menor.

Reputação ou imagem de qualidade do produto são ativos intangíveis com base na percepção das partes interessadas. Assim, marcas desconhecidas sofrem devido à falta de familiaridade e legitimidade nos países em que estão entrando. O próprio país de origem pode ser um desafio, vinculado às percepções generalizadas e preestabelecidas das pessoas sobre produtos e marcas. Os autores fecham o capítulo com soluções para superar a falta de capacidades ao desenvolver uma abordagem multifacetada para competir no novo ambiente; estabelecer relações ganha-ganha com associações, sindicatos e funcionários; e fazer esforços para se tornar mais localmente incorporada. O estudo de caso da Embraer, sobre um fabricante brasileiro de aviões, mostra como a empresa superou problemas de reputação e construiu uma imagem de muita qualidade em um setor de tecnologia avançada. Ao garantir técnicos qualificados do Instituto Tecnológico de Aeronáutica, estabelecido pelo governo brasileiro, e ao se posicionar em um nicho de mercado de passageiros de curto alcance, a empresa obteve resultados significativos, apesar de vir de um país emergente.

O relacionamento entre a subsidiária no exterior e a sede é uma fonte típica de preocupação entre as multinacionais.

No entanto, algumas particularidades caracterizam as EMNCs, como ineficiências causadas por estruturas organizacionais desenvolvidas para compensar as deficiências de instituições e intermediários de mercado no país de origem, tornando problemáticas as questões de integração das EMNCs. Além disso, a governança corporativa também é um problema para as EMNCs, pois as bases institucionais nos países emergentes geralmente são mais fracas. Durante o processo de internacionalização, esse problema é acentuado pela falta de responsabilidade, transparência e confiança. O controle compartilhado leva a lutas pelo poder não observadas entre empresas domésticas e países desenvolvidos. Problemas políticos, como baixa confiança, instabilidade e corrupção, nos países emergentes afetam a capacidade de investimento e expansão das EMNCs. Esses fatos são abordados em estudos de caso como o da empresa chinesa Haier, a aquisição da empresa japonesa Sanyo e a empresa de comunicações chinesa ZTE.

A montadora indiana Tata Motors e seus esforços de expansão geográfica são discutidos no último capítulo (capítulo oito). Dois problemas centrais são listados: promoção de aprendizado e inovação, e expansão de habilidades. O primeiro está relacionado à necessidade de desenvolvimento de rede interna para alavancar o conhecimento no ambiente operacional. A expansão da empresa nos países emergentes requer novas habilidades relacionadas à manutenção das expectativas do cliente, ao mesmo tempo que enfrenta demandas variadas e os requisitos das partes interessadas do país anfitrião. O estudo de caso da Falabella, uma empresa chilena com presença nos segmentos de lojas de

departamentos, supermercados, artigos para o lar e segmentos bancários, também é discutido no final desse capítulo.

O livro conclui apontando que as dificuldades operacionais das EMNCs são de natureza múltipla, cada uma influenciando a outra: dificuldades de operar em um país anfitrião, as características do país de origem e do país anfitrião, as características da indústria e da empresa. Os autores enfatizam que as multinacionais continuarão seu caminho de internacionalização, enquanto seus países de origem evoluem em termos de desenvolvimento econômico, como aconteceu em países como Coreia do Sul e Singapura.

REFERÊNCIAS

- Chattopadhyay, A., Batra, R., & Ozsomer, A. (2012). *The new emerging market multinationals: Four strategies for disrupting markets and building brands*. New York, USA: McGraw Hill.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2011). *Brazilian multinationals: Competences for internationalization*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Guillen, M., & Garcia-Canal, E. (2012). *Emerging market rule: growth strategies of the new global giants*. New York, USA: McGraw Hill.
- Panibratov, A. (2012). *Russian multinationals: From regional supremacy to global lead*. London, UK: Routledge.
- Santiso, J. (2013). *The decade of multilatins*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Yeung, A., Xin, K., Pfoertsch, W., & Liu, S. (2011) *The globalization of Chinese companies: Strategies for conquering international markets*. Singapore: Wiley.

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

A autora declara que participou de todas as etapas de elaboração do manuscrito, desde a conceituação e a abordagem teórico-metodológica, a revisão teórica (levantamento bibliográfico), a coleta de dados, bem como a redação e, finalmente, a revisão final do artigo.