

A internacionalização acelerada das multinacionais emergentes

O caso do setor dos eletrodomésticos da linha branca

Federico Bonaglia, Andréa Goldstein e John Mathews

Um dos mais interessantes produtos da globalização é o advento de uma “segunda onda” de empresas multinacionais das economias emergentes

Quais são as “grandes questões” na pesquisa em Negócios Internacionais? Buckley (2002) deu início ao debate sobre esse tema, quando afirmou que a agenda da pesquisa vinha perdendo força. No seu entender, a agenda de Negócios Internacionais (IB - *International Business*) havia passado por três fases no século XX, havendo-se concentrado em novos desenvolvimentos que podiam ser observados no próprio mundo dos negócios internacionais. A princípio o foco esteve

direcionado para o investimento direto externo (IDE) e seus fatores determinantes; em seguida, voltou-se para as empresas multinacionais (MNEs – *Multinational Enterprises*), seu fundamento lógico e fontes de vantagem e, a partir da década de 1990, um terceiro foco veio no sentido da globalização e suas influências propulsoras. Buckley e Ghauri (2004) trabalharam no terceiro tópico, sugerindo que isso poderia, na verdade, constituir uma “grande questão” que serviria de base para futuras pesquisas. Neste texto,

Federico Bonaglia e Andréa Goldstein são do Centro de Desenvolvimento da OCDE. John Mathews é da Macquarie Graduate School of Management.

Agradecemos a Alice Amsden, Chiara Bentivogli, Simon Chadwick, Marco Cucculelli, Fabrizio Guelpa, Giacinto Micucci, Lucia Piscitello, participantes do seminário realizado na Banca d'Italia (Roma), no Centro Studi Luca D'Agliano (Milão), no MIT (Cambridge), no Centro de Desenvolvimento da OCDE (Paris), na Università Politecnica delle Marche (Ancona) e na Wits Business School (Joanesburgo) e aos peritos anônimos os seus comentários aos nossos primeiros esboços. As opiniões aqui expressadas são dos autores e não refletem o ponto de vista da OCDE, do Centro de Desenvolvimento da OCDE ou de seus membros.

acompanhamos os argumentos de Buckley e, posteriormente, os de Ghauri, considerando que um dos mais interessantes produtos da globalização é o advento de uma “segunda onda” de MNEs das economias emergentes, chamadas empresas multinacionais emergentes (EMNEs – *Emerging Multinational Enterprises*).

Com efeito, ultimamente tem surgido um número cada vez maior de EMNEs numa gama de indústrias de economias tão diversas como as do Brasil, China, Cingapura, Coréia, Índia, Malásia, México, Rússia, Taiwan e Turquia. Essas empresas são parte de uma “segunda onda” de MNEs de países em desenvolvimento, depois da “primeira onda” documentada por estudiosos tais como Kumar e McLeod (1981), Wells (1983) e Lall (1983). As MNEs da segunda onda parecem ser dirigidas diretamente por contratos de firma para firma num cenário global – como era de se esperar numa época em que se multiplicam as conexões globais interempresas que oferecem maiores possibilidades para as empresas (mesmo as muito pequenas) ingressarem na economia global. Sua internacionalização contemporânea (em termos de aumento dos níveis de vendas, ativos e emprego no exterior) pode ser considerada como um dos notáveis produtos da globalização: saber como as EMNEs podem utilizar as

múltiplas conexões da economia globalizada para obterem vantagens diferenciadas com relação às empresas tradicionais (*incumbents*) ainda é uma questão a ser explorada em profundidade.

Quais são, então, os fatores que explicam o seu sucesso? Em que medida a experiência das poucas empresas restantes no mundo em desenvolvimento, que se tornaram empresas multinacionais, é de utilidade (replicável) para outras firmas que lutam para aumentar seu valor agregado e crescer em tecnologia? O propósito deste estudo é dar algumas respostas a essas questões. Nosso foco está nas EMNEs fabricantes de eletrodomésticos da linha branca – uma indústria madura em que as multinacionais retardatárias poderiam ser capazes de construir sua marca por meio dos contratos em regime de Fabricantes Originais de Equipamento (OEM – *Original Equipment Manufacturer*), levando à sua internacionalização sob diferentes formas de parceria.¹ Registramos o crescimento da Mabe, da Arçelik e da Haier (do México, da Turquia e da China, respectivamente), como exemplos bem-sucedidos de firmas retardatárias que conseguiram imprimir um novo *status* a suas operações, evoluindo da produção de bens simples, geralmente como subcontratantes em regime OEM, para novas linhas de produtos desenvolvidas por meio

de seus próprios projetos, sua marca e sua capacidade de comercialização. Uma hipótese a ser explorada é o fato de essas empresas não terem esperado crescer para se internacionalizar, como agiu a maioria das MNEs da América do Norte, da Europa e do Japão que as antecederam. Ao contrário, muitas empresas nos países em desenvolvimento *crecem à medida que se internacionalizam*; inversamente, *elas se internacionalizam para crescer*. Esse é um critério surpreendente que, se confirmado, indica que as empresas dos países em desenvolvimento, tanto as que ainda são pequenas como as que estão crescendo, fizeram uso de *diferentes enfoques em sua internacionalização*. Outra hipótese ainda mais interessante é investigar em que medida essas empresas se utilizaram do aspecto da interconexão da economia globalizada com vistas a acelerar sua internacionalização, tanto por meio de aquisições como de parcerias estratégicas para dispor de novas marcas, ativos tecnológicos e outros tipos de vantagem competitiva que expandem e diversificam sua base de competência. De modo especial, e na medida em que a maioria das atuais empresas internacionalizadas dos países em desenvolvimento nasceu como fornecedora de empresas tradicionais estabelecidas, elas podem ter-se valido de sua condição de “retardatárias” no nível global (Hobday, 1995) para obter as vantagens associadas a esse retardamento, tais como as novas possibilidades de associação e aquisição de conhecimento e acesso a mercado, disponíveis pela globalização.²

¹ Os “produtos da linha branca” compreendem lavadoras, refrigeradores, lava-louças, fornos e fogões. Os principais eletrodomésticos usados fora da cozinha, tais como vídeos e aparelhos de som, são conhecidos como “produtos da linha marrom”.

² Uma empresa “retardatária” é aquela pobre de recursos (tanto em termos de tecnologia como de acesso a mercado) que busca alguma conexão com a corrente tecnológica e comercial predominante (Mathews, 2002). Para uma perspectiva retardatária na internacionalização de empresas chinesas, consistente com nossos costumes, ver Child e Rodrigues (2005).

Quando a nova safra de multinacionais decide investir no estrangeiro, raramente dispõe de facilidade de recursos

Em primeiro lugar, apresentamos, em linhas gerais, um quadro de referência para entender o processo de internacionalização das EMNEs – como aparece na extensa literatura disponível sobre IDE e as hoje avançadas MNEs. Depois, esboçamos as principais características da indústria global de produtos da linha branca para ressaltar como a dinâmica do mercado, da tecnologia e da regulamentação podem estar abrindo novas oportunidades para as empresas avançadas. Fazemos uso do enfoque de um estudo de caso para apontar os fatores que explicam o sucesso das três empresas citadas e confrontar essas características com o quadro de referência teórico. Concluimos com algumas digressões sobre até que ponto a experiência dessas empresas é útil (replicável) para outras que estão lutando para aumentar o valor agregado e crescer em tecnologia.

Vemos este estudo tão-somente como um a mais dentre os muitos que devem ser realizados sobre outras indústrias e com outros casos de EMNEs, antes que as principais linhas de uma nova “grande questão” sobre IB venham a se estabelecer. No entanto, como consideramos este tema de tamanha importância, apontando, inclusive, um foco tão interessante para as questões mais amplas da globalização e da industrialização, apresentamos o presente estudo na expectativa de que ele sirva, efetivamente, para despertar maior interesse e gerar uma bagagem cumulativa de conhecimentos sobre a questão.

Muitas empresas nos países em desenvolvimento crescem à medida que se internacionalizam; inversamente, as multinacionais emergentes se internacionalizam para crescer

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MNEs EMERGENTES

Embora os quadros de referência conceituais e teóricos desenvolvidos na literatura a respeito do IDE para o exterior e da sustentabilidade das MNEs sejam bem-estabelecidos, a natureza das estratégias que as multinacionais retardatárias têm buscado e sua especificidade comparada com as que foram desenvolvidas antes pelas MNEs agora avançadas continua sendo um tópico relativamente negligenciado (Bartlett e Ghoshal, 2000). A teoria de propriedade/localização/internalização está diretamente baseada nas experiências de grandes e bem-sucedidas empresas internacionais, predominantemente anglo-americanas que, com facilidade, podem encontrar os recursos e as capacidades para se expandirem internacionalmente, se assim o desejarem. Dunning (1981; 1988) classificou as vantagens que as empresas internacionais obtiveram ao estender suas operações ao exterior sob três características ou fontes. Houve a vantagem em potencial decorrente do fato de ampliarem seus ativos proprietários no exterior, tais como as marcas ou as tecnologias proprietárias, o que lhes deu maior munção para enfrentar as concorrentes internas nos mercados hospedeiros (a vantagem da “propriedade”). Outra vantagem em potencial foi poder integrar atividades em vários setores do mundo com despesas de corretagem e de recursos bastante diferentes (a vantagem da “localização”). Finalmente, houve as vantagens em potencial decorrentes da formação de

economias de escala e do seu alcance mediante a internalização de atividades espalhadas pelo exterior que, de outra forma, poderiam estar dispersas entre várias empresas (a vantagem da “internalização”).

Em comparação com o caso da chamada Escola de Uppsala (Petersen e Pedersen, 1995), o ritmo de expansão é lento e gradual, com freqüentes ciclos de treinamento prático. Quando elas decidem investir no estrangeiro, a nova safra de MNEs raramente dispõe de facilidade de recursos como tecnologia proprietária, capital financeiro, marcas e experiência em gestão. Além do mais, para as EMNEs o luxo da espera aparentemente já não existe, uma vez que a proteção doméstica foi corroída pela liberalização do mercado, o tempo para entrar no mercado foi reduzido, e o ritmo da produção deve aumentar continuamente para controlar as despesas.³

Dunning e outros adeptos da estrutura de OLI (*Ownership, Location and Internalization: Propriedade, Localização e Internalização*) buscaram adaptá-la de modo a acomodar desenvolvimentos surpreendentes, como o surgimento de fusões e aquisições internacionais, *joint ventures* e alianças cooperativas internacionais, e, não menos importante, o surgimento, em rápida expansão, das “recém-chegadas”, que parecem não ter toda a sofisticação tradicionalmente associada às MNEs (Dunning, 1995; Rugman e Verbeke, 2004). Além disso, o aspecto admirável da

internacionalização das MNEs retardatárias de economias emergentes é que, para começar, elas não dispõem das vantagens de OLI. Elas precisam internacionalizar-se, sob as novas condições criadas pela globalização, para captar os recursos necessários. Elas internacionalizam-se para criar suas vantagens – diferentemente da perspectiva tradicional. Assim, é de se esperar que os aspectos que se aplicam à expansão internacional com vistas à busca de recursos (e clientes) não disponíveis de outra forma podem ser bastante diferentes daqueles que se aplicam à expansão projetada para explorar os recursos existentes.

Utilizando uma perspectiva com foco nos recursos das empresas num cenário internacional (Peng, 2001), adotamos uma abordagem para a internacionalização em que isso é considerado como uma forma de estar cada vez mais integrado à economia global. Também levamos em conta estudos recentes, centrados na teoria baseada na competência da empresa, onde se argumenta que a natureza do processo de formação de competência mudou. O surgimento de redes de produção internacionais tem favorecido a maior integração do processo de acumulação de capacidades, tornando a estratégia de internacionalização fortemente atrelada a estratégias tecnológicas e de diversificação de produtos (Cantwell e Piscitello, 1999). A análise de como as EMNEs conduzem esse processo também pode, portanto, oferecer insumos interessantes para ampliar o debate sobre o

relacionamento entre diversificação corporativa e internacionalização.

Um aspecto interessante da internacionalização das EMNEs é o modo como utilizam e impulsionam vários tipos de inovações estratégicas e organizacionais para marcar presença em setores industriais já densamente ocupados pelos melhores concorrentes mundiais. Agindo dessa forma, beneficiam-se de uma estreita abertura de oportunidades que lhes são disponíveis pela condição de retardatárias. Em primeiro lugar, todas elas se internacionalizam rapidamente – essa internacionalização tão acelerada é uma característica especial que cabe analisar. Em segundo lugar, essas empresas têm sido capazes de alcançar uma internacionalização acelerada não por meio de inovações tecnológicas, mas de inovações organizacionais bem-adaptadas às circunstâncias da economia global emergente, proporcionando vinculações com as empresas avançadas sob formas inovadoras. Elas têm sido capazes de implementar essas abordagens por meio de inovações estratégicas que lhes permitem explorar sua condição de retardatárias e periféricas de forma positiva (Mathews, 2002; 2006). Uma questão bastante pertinente é, naturalmente, a sustentabilidade do processo.

Essas empresas têm sido capazes de alcançar uma internacionalização acelerada não por meio de inovações tecnológicas, mas de inovações organizacionais

³ Como observa o CEO da Haier, “As margens aqui são pequenas. Se não sairmos, não sobreviveremos”, conforme é citado em “Haier’s purpose”, *The Economist*, 18 de março de 2004.

As empresas precisaram encontrar formas inovadoras a fim de abrir espaço em mercados já saturados por empresas muito capazes

Tornar-se fabricante original de projeto e, posteriormente, evoluir para fabricante original de marca é a fase mais difícil

Internacionalização acelerada

Tanto nas economias avançadas como nas emergentes, a internacionalização acelerada é uma característica nova da economia global dos negócios (Schrader *et al*, 2001). As retardatárias, em particular, internacionalizam-se rapidamente, utilizando-se de conexões internacionais anteriores e aproveitando-se dessa situação para impulsionar sua própria expansão – como ocorre no caso de expandirem-se no exterior como contratante de uma MNE existente ou de serem levadas para novos mercados por um cliente global (Andersen *et al*, 1997). É como se essas empresas fizessem uma “mudança *gestalt*”, de ator nacional para ator multinacional (regional e, em alguns poucos casos, global) – mesmo que seu padrão de internacionalização fosse, efetivamente, gradual. Assim, elas se beneficiam da surpresa de criarem sua presença global, baseadas, como em geral são, numa perspectiva de gestão “geocêntrica” (Perlmutter, 1969). Uma empresa sem essa “mudança *gestalt*” vê a economia internacional como o acréscimo de um país estrangeiro ao seu mercado interno, depois outro e mais outro, numa forma de expansão gradual. Nesse tipo de processo, a “perspectiva global” só emerge pouco a pouco, se é que emerge. Compensações entre as operações dos países e a alternância de estratégias de produção nos países mais importantes praticamente não são vistas como estratégias em potencial.

Inovação organizacional e estratégica

É possível que as retardatárias e as recém-chegadas adotem uma variedade de formas de organização global, tais como as operações globais integradas via Internet. Na maioria das vezes, dispensam o estilo de organização do tipo “divisão internacional” convencional, o que demonstra que começam sua internacionalização já sob uma perspectiva global. O resultado é que essas empresas não tendem a sofrer os bem-conhecidos problemas “sucursal-matriz” de moral e iniciativa (Andersson e Forsgren, 1996). A contrapartida dessa reação local é a questão de manter coerência e integração em nível global. Mathews (2006) documenta uma dentre muitas possíveis trajetórias na formação de novas estruturas organizacionais.

Na condição de recém-chegadas e retardatárias, essas empresas precisaram encontrar formas inovadoras a fim de abrir espaço para si próprias em mercados já saturados por empresas muito capazes. Visto sob a sua própria ótica, elas encontraram novos caminhos para complementar as estratégias das tradicionais, oferecendo contratos de serviço, licenciando novas tecnologias e formando *joint ventures* e alianças estratégicas. É natural que as recém-chegadas e as retardatárias tenham conquistado um espaço na economia global emergente mediante a implementação dessas estratégias complementares – não com base em suas próprias forças, mas em sua capacidade de alavancar recursos a partir das forças de outras.⁴ Essas

⁴ Esta estratégia se compara a uma abordagem semelhante das retardatárias para alavancar capacidades tecnológicas das avançadas, como descrevem Mathews e Cho (2000).

estratégias de internacionalização, delineadas mais para aumentar a base de recursos das empresas do que para explorar os ativos existentes, representam uma divergência fundamental no que as empresas entendem por “globalizar” e como isso se faz. Elas são, assim, levadas para além dos seus estágios iniciais de expansão multinacional, caracterizadas pelo que Perlmutter (1969) descreveu como atitudes de gestão etnocêntrica e policêntrica, direto para uma perspectiva estratégica geocêntrica. Isso acaba sendo uma vantagem por serem retardatárias ou recém-chegadas.

Marca

Hoje, praticamente todos os produtos de consumo vendidos por varejistas nos países industrializados são fabricados inteiramente ou, em grande parte, no exterior, em fábricas localizadas em países em desenvolvimento (Feenstra, 1998; Gereffi e Sturgeon, 2004). No entanto, o desenvolvimento de cadeias de valor globais atribuiu a empresas de países em desenvolvimento um papel de ator de grande apoio. Na rede de produção modular que caracteriza os bens de consumo duráveis e os bens de capital, de modo especial, as empresas principais concentram-se na criação, penetração e defesa de mercados para produtos finais – e, cada vez mais, na provisão dos serviços correlatos – enquanto a capacidade de fabricação é transferida de casa para fornecedores diretos que operam em escala global (Sturgeon, 2002). Tornar-se fabricante original de projeto (ODMs – *Original Design Manufacturers*) e, posteriormente, evoluir para

fabricante original de marca (OBMs – *Original Brand Manufacturers*), tanto pelo empenho da própria empresa como pela aquisição de marcas das tradicionais, é, portanto, a fase mais difícil para qualquer MNE retardatária ou recém-chegada. As firmas de fabricação requerem *designers* com sólidas aptidões criativas, capazes de identificar tanto novas formas em que as pessoas possam interagir com a tecnologia como estratégias para delinear uma identidade criativa. Embora seja um importante desafio para as empresas das economias emergentes, pouquíssima ênfase é atribuída a esse aspecto na literatura sobre EMNEs.

O SETOR GLOBAL DA LINHA BRANCA

Nós nos concentramos nesta indústria por diferentes razões. O setor da linha branca (SIC 363) apresenta características comuns a outras cadeias de valor globais dirigidas para o produtor, apesar de muito poucos estudiosos haverem analisado este tema (i.e., Nichols e Cam, 2005; Paba, 1986; Perona *et al*, 2001). Por tratar-se de uma indústria madura e global, esperaríamos ver surgirem as empresas multinacionais emergentes. Os produtos são relativamente similares e de fabricação simples, embora a montagem de diferentes peças e subsistemas requeira a combinação de domínios do conhecimento, desde a mecânica à moldagem eletrônica e plástica (Sobrero e Roberts, 2002). Apesar de as preocupações com o meio ambiente e a economia de energia, assim como o desenvolvimento de tecnologias e conexões sem fio, estarem

levando à convergência com outras tecnologias (*domoethics*), a tecnologia básica de produção também avançou (Granstand *et al*, 1992; Ferigotti e Figuereido, 2005). Há, portanto, fortes pressões para transferir os fornecedores e a montagem para países em desenvolvimento, onde não só os custos dos insumos são mais baixos, mas as taxas de aumento da demanda são mais altas, na medida em que o fato de possuir os principais eletrodomésticos está fortemente correlacionado ao desenvolvimento econômico.

A lição que surge dos fabricantes líderes dos produtos da linha branca é que o sucesso depende tanto dos recursos internos das empresas quanto da eficiência coletiva do nicho em que operam e se inserem (Sori, 2005). De fato, a escolha de um local no exterior é determinada não somente por questões de demanda e custos, mas, também, pela presença de fornecedores de componentes especializados. A montagem externa, antes limitada a empresas vizinhas no nicho industrial, expandiu-se geograficamente, criando, assim, oportunidades em regime OEM (*Original Equipment Manufacturers*: fabricantes originais de equipamentos) para empresas nos mercados emergentes. As lava-louças Maytag usam motores chineses e fiação mexicana e são montadas nos Estados Unidos. Os OEMs nos países em desenvolvimento também estão produzindo em nome de OBMs (*Original Brand Manufacturers*: fabricantes originais de marcas) ocidentais. O processo vem recebendo novos impulsos, pois os produtos mundiais da linha branca – e não apenas seus componentes – de fato estão sendo cada vez mais fabricados

Os produtos mundiais da linha branca – e não apenas seus componentes – estão sendo cada vez mais fabricados nos mercados emergentes

nos mercados emergentes. A Electrolux, que em fevereiro de 2005 tinha 27 das suas 44 fábricas de eletrodomésticos da linha branca localizadas em países de alto custo de produção, nos próximos quatro anos transferirá 13 ou 14 delas para países de baixo custo. A marca *Premium* da Miele abriu uma fábrica de lavadoras na República Checa de eixo horizontal com tampa superior para o mercado francês. A Whirlpool fechou sua unidade fabril em Québec, reduziu funcionários na Itália e está transferindo grande parte de sua produção do Estado de Arkansas para o México. A Indesit está aumentando sua capacidade na Polônia e na Rússia, e os maiores atores asiáticos também estão construindo novas fábricas na Europa Central e na Rússia.

De outro lado, como os eletrodomésticos são produtos sujeitos a teste e dependem de reputação, a fidelidade à marca é um fator competitivo muito importante nesse mercado (Paba, 1986). Funciona como uma barreira de entrada que se baseia na informação, reduz a extensão das demandas de mudanças de curto prazo e permite às empresas experimentar (a reputação da marca não pode ser derrubada pelo fracasso da inovação de um único produto). Além disso, há produtos pelos quais os consumidores ainda estão dispostos a pagar um preço mais alto, se forem produzidos em determinado país.

Uma recente e importante mudança na indústria foi a simplificação e padronização de plataformas de produção que permitem o uso de estruturas padrão de engenharia que

possibilitam acrescentar ou retirar peças (Nichols e Cam, 2005). O desenvolvimento de plataformas comuns também permite que se acelere a renovação dos produtos e o prazo de colocação no mercado, medidas necessárias para evitar a corrosão dos preços. A introdução da fabricação com o auxílio do computador (CAM – *ComputerAided Manufacturing*) e de técnicas flexíveis, inclusive *just in time*, permitiu reduzir os custos de produção. Essas são, mais uma vez, inovações tecnológicas e organizacionais das quais as retardatárias – sem as rotinas prévias que desestimulam as tradicionais – podem valer-se e as ajudam a obter sucesso em sua internacionalização. A busca por maior eficiência, ao invés da mera competição por preço, foi de grande impacto na organização do trabalho na fábrica. Flexibilidade significa que uma linha de produção possa processar diferentes modelos sem qualquer ferramenta especial de emergência ou pausas no fluxo de produção. Isso também implica a redução de estoques de produtos em fabricação ou acabados. Fabricantes e compradores geralmente fazem encomendas em pequenos lotes e esperam acompanhar seus embarques para poder sincronizar as entregas com seus próprios cronogramas de produção e com um mínimo de armazenagem. Uma vez mais, tudo indica que as retardatárias aproveitam enormemente essas tendências.

No nível corporativo, a indústria mundial de eletrodomésticos ainda está bastante fragmentada, não havendo um único fabricante que lidere mais de dez por cento do mercado mundial. Essa fragmentação reflete a alta incidência dos custos de

A escolha de um local no exterior é determinada pela presença de fornecedores de componentes especializados

Quadro 1
PRESENÇA COMPETITIVA DOS PRINCIPAIS FABRICANTES

Fabricantes globais	Whirlpool (Estados Unidos, 1906), AB Electrolux (Suécia, 1910), General Electric (Estados Unidos, 1907).
Aspirantes globais	Bosch-Siemens (Alemanha, 1886), Haier (China, 1984), LG Electronics (Coréia, 1958).
Fabricantes regionais fortes	Matsushita, Sharp, Toshiba, Hitachi (Japão), Samsung e Daewoo (Coréia) na Ásia. Maytag (Estados Unidos, 1907) na América do Norte. Miele (Alemanha, 1927), Candy (Itália, 1945) e Indesit (Itália, 1958) na Europa Ocidental.
Fabricantes locais fortes com alguma presença regional	Arçelik (Turquia, 1955), Mabe (México, 1950), Multibras (Brasil, 1994), Fisher & Paykel (Nova Zelândia, 1934).
Fabricantes nacionais e de nicho	Sub Zero/Wolf (Estados Unidos, 1945), Guangdong Midea Group (China, 1980).

Fontes: Hunger (2003) para a classificação, Sori (2005) e fontes das empresas no exterior. Obs.: Entre parênteses o ano aproximado da entrada da empresa na indústria de eletrodomésticos.

transporte, as persistentes diferenças nas preferências dos consumidores e a fidelidade à marca. Os dez principais fabricantes mundiais, classificados por volume de vendas, incluem três companhias norte-americanas, quatro japonesas, uma sueca, uma alemã e uma chinesa (ver Quadro 1). Apenas algumas oferecem toda a linha de produto e estão presentes em todos os mercados chave. Na verdade, apenas a Whirlpool, a General Electric (GE) e a AB Electrolux têm presença global (Unctad, 2005). Outras ocupam uma forte posição regional ou são líderes em nichos de produtos específicos (em geral, de alta qualidade). Embora possa não estar presente nos mercados de todo o mundo, a maioria dos fabricantes oferece linhas completas, ou quase completas, dos principais eletrodomésticos.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho tomou por base o enfoque de um estudo de caso de modo a gerar uma série de conclusões que a princípio não seriam possíveis em um estudo quantitativo mais amplo. O estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa cujo objetivo é compreender a dinâmica presente em situações específicas (Eisenhardt, 1989, p. 534). O processo de construção de teorias a partir de estudos de caso é surpreendentemente iterativo. Um de seus pontos fortes é a probabilidade de gerar uma nova teoria, embora isso também possa se converter numa debilidade. O resultado pode ser uma teoria muito rica em detalhes, mas sem a simplicidade da perspectiva geral, além de limitada e idiossincrásica. Os dados foram obtidos de entrevistas pessoais com

executivos da Arçelik (Istambul, dezembro, 2004 e Bucareste, maio, 2006), da Mabe (Cidade do México, agosto, 2005) e de três firmas de consultoria que trabalham com as empresas em estudo (Milão, abril, 2005; Tóquio, julho, 2005; e Madri, setembro, 2005).⁵ As entrevistas consistiram de perguntas abertas que resultaram em pontos de vista e opiniões, bem como no levantamento de dados factuais. As perguntas específicas referiram-se à motivação e ao padrão da internacionalização, bem como ao papel dos parceiros estratégicos e às capacidades adquiridas em todo o processo. Além dos dados básicos, foi coletada informação suplementar de fontes secundárias, como outros estudos de caso publicados, folhetos das empresas, jornais de economia, revistas de comércio e informes da mídia. A seguir apresentamos três casos na ordem de sua globalização – da mais lenta e mais antiga forma de internacionalização à mais recente e mais acelerada.

⁵ Além dessas, a Cepal/Nações Unidas gentilmente cedeu as transcrições de entrevistas da Mabe realizadas em agosto de 2005.

MABE, ARÇELIK E HAIER

Mabe

A Mabe foi fundada na Cidade do México em 1947 por imigrantes bascos com o propósito de fabricar armários de cozinha em metal. Atualmente é um dos líderes na fabricação de eletrodomésticos na América Central e na América do Sul, produzindo mais de 12 milhões de aparelhos ao ano, empregando cerca de 18.000 pessoas em 14 fábricas (dez das quais no México, uma na Colômbia, uma no Equador e duas no Brasil) e com vendas no valor aproximado de US\$ 2 bilhões em 70 países. Em 2004 a Mabe ocupava a 146ª posição em termos de faturamento entre as 500 principais companhias na América Latina e detinha o 66º lugar no México.⁶

Prevendo a abertura da economia mexicana, em 1987 a Mabe assinou um acordo de *joint venture* com a General Electric (GE). Em troca de 48% de participação acionária, a GE tornou-se o principal parceiro comercial e o maior cliente da Mabe: contribuiu com o componente de refrigerador criado em sua parceria com o Grupo Industrial Saltillo, com mais US\$ 25 milhões à vista e com o compromisso de prover capacitação em gestão e suporte tecnológico (Vietorisz, 1996). Nos termos desse acordo de *joint venture*, a GE licenciou marcas e patentes, ofereceu tecnologia e assessoria técnica e distribuiu produtos da Mabe em regime OEM nos Estados Unidos, cabendo à Mabe a responsabilidade pelo

gerenciamento total. Em 1987-88 a Mabe agrupou suas principais linhas de produtos (refrigeradores e lavadoras de roupa) ao comprar a IEM Westinghouse do governo e toda a capacidade da GE-Grupo Industrial Saltillo. Como resultado dessa *joint venture*, a Mabe e a GE construíram uma fábrica de fogões em San Luis de Potosí para atender ao mercado norte-americano e um centro de P&D em Queretaro.

Durante a década de 1990, a Mabe buscou uma estratégia de internacionalização na América Central e na América do Sul. Mediante uma série de aquisições bem-objetivas, a empresa gradualmente estabeleceu uma base de produção para atender à Região Andina. Em 1993, comprou uma fábrica venezuelana de lavadoras e fogões a gás (Menaca, subsidiária da Ceteco holandesa) e outra de refrigeradores na Colômbia (Polarix). Os acordos foram realizados em nome dos investidores do lado mexicano da *joint venture* Mabe-GE, porém sob um contrato de gerenciamento pela Mabe. Em 1995 a expansão para a América Central e a América do Sul continuou com a compra de dois terços de participação na Durex, no Equador, e dos direitos da marca “Centrales”, na Colômbia, bem como com o estabelecimento de firmas de distribuição na Guatemala e Costa Rica. Com o objetivo de melhor integrar as operações nos países andinos, a Mabe reorganizou suas atividades como Corporación Mabe Andina, que detém 70% de participação no mercado regional. Com o

suporte tecnológico e comercial da GE, a Mabe replicou nesses países a estratégia que a levou à liderança em casa. As marcas locais e bem-conhecidas foram mantidas, e a linha de produtos foi completada com a expansão da capacidade de produção para vender aparelhos de sua própria marca.

Na última década, com o impacto do Nafta, a Mabe e o setor mexicano de eletrodomésticos vêm crescendo. Em consequência da desvalorização do peso mexicano, em dezembro de 1994 a Mabe, sob a estratégica orientação da GE, rapidamente conseguiu substituir em grande escala os componentes importados por outros fornecidos no México. As exportações mexicanas de refrigeradores saltaram de menos de US\$ 100 milhões, em 1994, para cerca de US\$ 230 milhões, em 1999. No início dos anos 2000, mais de um terço de todos os fogões a gás e frigobares vendidos nos Estados Unidos era produzido nas fábricas da Mabe (Hungria, 2003). Em uma de cada quatro lares norte-americanas, segundo afirmam a Mabe e a GE, podem ser encontrados seus refrigeradores *side-by-side*.⁷

Em 2003, a Mabe entrou no Brasil ao comprar o negócio dos refrigeradores CCE e conquistar o controle da GE-DAKO, a *joint venture* que a GE estabelecera em 1996 com um fabricante local de fogões. Em 2005, outra aquisição foi realizada no Canadá, da Camco, prevista para aumentar a capacidade de produção da Mabe na América do Norte e

⁶ Os dados são da *América Economía e Expansión*, respectivamente.

⁷ Em 2000 a GE transferiu para a China a produção de frigobar de baixa margem. A Mabe, em 2003, também fechou sua fábrica de lavadoras em Monterrey e transferiu a produção para San Luis Potosí.

Quadro 2

FATOS MARCANTES DO GRUPO MABE

1945	Fundação da Mabe; início da fabricação de armários de cozinha em 1948.
1959	A Mabe lidera no México a exportação de eletrodomésticos para cozinha.
1986	<i>Joint venture</i> Mabe-GE.
1989	A Mabe expande sua capacidade de produção e alcance (IEM e GE-Grupo Industrial Saltillo).
1990	A Mabe-GE abre nova fábrica de fogões e um centro de P&D em Queretaro.
1991	<i>Joint venture</i> Mabe-Ceteco para produção de aparelhos domésticos na Venezuela, expandindo-se em 1993 para a Colômbia (Polarix).
1994	Estabelecimento da Mabe Sanyo Compressor.
1995	A Mabe instala-se no Brasil e no Equador (Durex).
1998	<i>Joint venture</i> Mabe-Fagor para produzir aparelhos domésticos na Argentina.
2003	A Mabe compra a GE-DAKO no Brasil.
2005	A Mabe compra a Camco no Canadá.

ampliar sua linha de produtos e marcas. Com vendas anuais da ordem de Cn\$ 643 milhões (US\$ 550 milhões) em 2004, a Camco fabrica secadoras de roupa e lava-louças sob acordos em regime OEM com várias companhias, inclusive a GE, que foi a sua maior acionista.

Em 12 anos, desde 1986, a Mabe estava produzindo em cinco países, todos na América do Sul, por meio de *joint ventures*, e continuou a marcar forte presença nas Américas do Sul e Central, como uma força regional. Marcas: Mabe, Easy e IEM (México); Regina (Venezuela); Durex (Equador); Inresa (Peru); Centrales (Colômbia); Dako (Brasil); e Patrick-Fagor (Argentina).

Arçelik

A Arçelik foi criada em 1955 por Vehbi Koç, fundador do grupo que leva seu nome, visando a

produzir móveis de aço para escritório. Rapidamente passou para o setor de eletrodomésticos, fabricando, em 1959, a primeira lavadora da Turquia e, em 1960, o primeiro refrigerador. No início dos anos 2000 contava com sete unidades fabris naquele país para produzir uma linha completa de eletrodomésticos. Em 2005 a Arçelik produziu 7,9 milhões de unidades, com vendas no valor de € 3,1 bilhões, tornando-se a empresa líder de bens duráveis na Turquia (53% das vendas internas e 54% das exportações) (Unctad, 2005b; relatórios anuais da empresa). Suas vendas internacionais, em 2005, totalizaram € 1,2 bilhão.

A Koç Holdings, a maior multinacional da Turquia, detém 57% do capital acionário da Arçelik; outro conglomerado, o Grupo Burla, controla 20%, e os 23% restantes são negociados na Bolsa de Valores de Istambul.⁸

Nos anos 1980, a Arçelik começou a exportar em condições favoráveis para os países vizinhos. Como a Turquia em 1988 acordou com a Comunidade Européia um cronograma para a redução gradual de tarifas, exportar passou a ser importante para compensar o aumento das importações e aproveitar ao máximo os altos investimentos a fundo perdido feitos em nova maquinaria e equipamentos. A empresa obteve da GE e da Bosch-Siemens uma licença de tecnologia que só poderia ser utilizada na produção doméstica. Um contrato em regime OEM foi assinado com a Sears Roebuck nos Estados Unidos, em 1988, para fornecimento de refrigeradores da marca Kenmore, seguido, nove anos depois, por um acordo europeu semelhante, porém muito mais abrangente, com a Whirlpool, sobre lava-louças. Como condição desses acordos, a Arçelik comprometeu-se a não vender na Europa produtos similares de suas marcas. Em 1996, 50% das exportações de

⁸ A *holding* é controlada pela família Koç; trata-se de um conglomerado industrial e financeiro, formado por 106 empresas com ativos no total de US\$ 14,2 bilhões, vendas consolidadas de US\$ 16,2 bilhões; exportações de US\$ 5,7 bilhões e 62 mil funcionários em 2004 (Unctad, 2005b). A cadeia Ramstore de supermercados e varejistas desempenha importante papel na estratégia de internacionalização do grupo.

Quadro 3

FATOS MARCANTES DA ARÇELIK

1955	Estabelecimento da Arçelik.
1959	Fabricação da primeira lavadora na Turquia.
1960	Fabricação do primeiro refrigerador na Turquia.
1988	Início da exportação em regime OEM para os Estados Unidos (marca Kenmore para a Sears Roebuck).
1991	Estabelecimento do centro de P&D.
1997	Início da exportação em regime OEM para a Europa (Whirlpool).
1998	Promoção do programa de qualidade 6-Sigma e reorganização da divisão de eletrodomésticos KH.
1999	<i>Joint venture</i> Arçelik-LG Klima.
2000	Adoção da marca Beko para exportação.
2001	Proposta malsucedida para compra da empresa francesa Brandt.
2002	Aquisições na União Européia (Blomberg, Elektra Bregenz, Leisure e Flavel).
2002	Aquisição da Arctic, empresa romena de eletrodomésticos.
2005	Estabelecimento da linha de produção de <i>freezers</i> New Chest na Arctic.
2006	Estabelecimento de nova linha de produção na Rússia.

lavadoras e 30% de refrigeradores foram realizados com base nos contratos em regime OEM.

Para contornar as restrições contratuais e apoiar a sua internacionalização, a Arçelik começou a investir no desenvolvimento de sua própria tecnologia e marca e a adquirir outras do estrangeiro. Um investimento significativo em P&D nos anos 1990 proporcionou o desenvolvimento de projetos de seus próprios aparelhos, muitas vezes resultando em considerável redução de custos com respeito às tecnologias licenciadas (Root e Quelch, 1997). Em seguida à reorganização da divisão de aparelhos da *Holding* entre 1998 e 2001, as cinco empresas existentes foram agrupadas para formar a Arçelik A.S. Foi, então, decidido exportar eletrodomésticos da linha branca e televisores sob a marca Beko por já ser conhecida nos principais mercados europeus e,

de acordo com gerentes de marcas, pelo fato de a Beko transmitir uma imagem mais “*high tech*”.⁹ À luz das diferentes estruturas de mercado, a Arçelik decidiu desenvolver-se como uma empresa em regime OBM no Reino Unido e na França, alavancada pelo selo Beko, e continuando a operar como OEM na Alemanha. Na segunda metade da década de 1990 foram abertos escritórios de venda em todos aqueles mercados.

Na década de 2000, a Arçelik começou a desenvolver sua estratégia de internacionalização, visando à expansão do portfólio de suas marcas, à penetração no mercado e ao mix de produtos na Europa. Uma *joint venture* iniciada em 1999 com a LG coreana, com apoio financeiro da Corporação Financeira Internacional (IFC), o braço do setor privado do Banco

Mundial, levou à instalação da primeira fábrica de condicionadores de ar na Turquia. A Arçelik, então, candidatou-se à compra da Brandt, empresa francesa de recebimento de mercadorias. Embora tenha perdido a licitação para a ELCO, concorrente israelense, procurando superar o fracasso, a Arçelik realizou grandes compras de marcas em 2002 – Blomberg (subsidiária da Brandt) na Alemanha, Elektra Bregenz e Tirolia, na Áustria, e Leisure (fogões) e Flavel (aparelhos domésticos e televisores) na Inglaterra. Na Romênia, a Arçelik adquiriu a Arctic, fabricante de refrigeradores, investiu na modernização das operações da empresa e expandiu sua linha de produtos, fazendo da subsidiária a maior unidade de produção de eletrodomésticos para o mercado da União Européia. Em 2004 a

⁹ A Beko Elektronik é um dos maiores fabricantes de televisores em regime OEM/OBM na Europa. A marca Beko foi introduzida na Turquia em 1956 para “produtos da linha marrom”.

Arçelik adquiriu a marca Gründig, após a falência dessa firma alemã (a Beko Elektronik fora anteriormente seu fornecedor em regime OEM). Em junho de 2005 a Arçelik iniciou a construção de uma fábrica de refrigeradores e lavadoras na Rússia, esperando-se uma receita da ordem de US\$ 150 milhões em 2007. O programa de investimentos da corporação é parcialmente apoiado pela IFC, que assinou um empréstimo de € 160 milhões. Em 2006, iniciou a exportação de lava-louças para a China e está cogitando começar a produzir naquele país.

Nos últimos quatro anos a empresa duplicou seu faturamento. Em 2004, as vendas no exterior representaram 44% do faturamento total (mais de 16% com relação a 1997), e correspondendo aproximadamente dois terços a produtos da própria marca (Arçelik, 2004). A Administração estabeleceu para 2005 a ambiciosa meta de tornar-se o quinto maior produtor europeu de eletrodomésticos da linha branca e ultrapassar a barreira dos € 3 bilhões de faturamento. A estratégia é compensar em termos de maior participação no mercado, principalmente em países europeus, que respondem por 86% do total das vendas internacionais.¹⁰

Cinco anos depois de haver iniciado a globalização, em 2000, a produção estava estabelecida em seis países. As vendas no exterior respondem por 44% do total de vendas. Marcas: Arçelik, Beko, Blomberg, Elektribregenz, Arctic, Leisure, Flavel e Altus.

Haier

Fundada (em sua estrutura atual) em 1984 como a Qingdao Refrigerator Factory (antigo nome da empresa) em Qingdao, cidade portuária ao sul de Pequim, o primeiro negócio da Haier foi a fabricação de refrigeradores com tecnologia transferida da empresa alemã Liebherr.¹¹ As vendas da Haier de eletrodomésticos da linha branca aumentaram em média 70% ao ano nas duas últimas décadas, atingindo US\$ 1,84 bilhão em 2004 (acima dos US\$ 583 milhões de 2000).¹²

A estratégia de internacionalização da Haier é um exemplo de mercado cuidadosamente planejado e de busca de crescimento de seus ativos por meio do IDE. A empresa concentrou-se inicialmente no Sudeste da Ásia com investimentos na Indonésia, Filipinas e Malásia para fabricar refrigeradores e condicionadores de ar (Liu e Li, 2002). Em 1999, a Haier tornou-se a primeira companhia chinesa a operar uma

fábrica norte-americana em Camden, na Carolina do Sul.¹³ De sua sede nos Estados Unidos de US\$ 15 milhões localizada no centro de Manhattan – o Greenwich Savings Bank Building de 1924 – a Haier também conta com um escritório de projetos, onde emprega outras 400 pessoas.

A Haier, ademais, investiu € 80 milhões na Europa de 2001 a 2004. Adquiriu a fábrica de refrigeradores da Meneghetti Equipment, em Pádua, com produção anual de 250 mil unidades, e também comprou fornos embutidos e coifas produzidos pela mesma firma para comercializá-los na China sob o selo da Haier. Para a empresa essa aquisição foi a oportunidade de desenvolver novos produtos a partir de uma base de fabricação européia. Também na Itália a Haier montou sua matriz européia, em Varese, coração de uma das áreas de fabricantes de eletrodomésticos da linha branca no país, onde a Whirlpool e outras empresas internacionais dispõem de ampla infra-estrutura de produção. Além de instalar-se nos mercados da OCDE, numa etapa anterior e em escala maior do que a Mabe ou a Arçelik, a Haier também está presente nos mercados emergentes, na Ásia e em toda parte. Na Índia, após uma frustrada experiência de *joint venture* de 30%/70% com a fabricante de tubos Hotline, a Haier pôs em funcionamento duas fábricas arrendadas e cinco *showrooms* e planeja instalar uma nova unidade com capacidade de produção de um milhão de televisores e um centro de P&D. Na África, onde a propaganda da Haier aparece em muitas cidades, ela opera a SODINCO na Argélia e supostamente abriu fábricas no

¹⁰ A Arçelik/Beko detém 7% do mercado europeu de eletrodomésticos portáteis e 5% do mercado em regime OBM. Os produtos Beko respondem por aproximadamente dois terços das vendas internacionais da Arçelik e estão entre as principais marcas em muitos mercados - inclusive o Reino Unido (14% em refrigeradores e 7% em lavadoras) e a Polónia (5%).

¹¹ À parte o acordo de cooperação tecnológica, encerrado em 2001, a parceria com a Liebherr terminou em 1994. Estudos de caso da Haier publicados incluem Liu e Li (2002), Muroi (2005) e Crouch e Rodrigues (2005).

¹² Foram utilizados dados de venda da *Fortune*, que se referem às dez empresas listadas na Bolsa de Valores de Xangai, inclusive o Qingdao Haier Electronics Group e a Qingdao Haier Refrigerator. As cifras de vendas correspondem basicamente a refrigeradores e condicionadores de ar e não incluem televisores, computadores pessoais, telefones celulares e outros produtos. A empresa faz parte de um grupo diversificado maior, que registra vendas de mais de US\$ 12 bilhões e vendas no exterior no valor de US 1,2 bilhão. Embora essas cifras sejam mencionadas com frequência na imprensa, não são oficiais. Como outras empresas líderes na China, a Haier mantém estreito relacionamento com as instituições do setor público (Wu e Chen, 2001; Deng, 2004).

¹³ Em 2006, um plano no valor de US\$ 100 milhões foi anunciado para expandir a fábrica e gerar 800 empregos, totalizando uma força de trabalho de 1.000 funcionários.

Quadro 4
FATOS MARCANTES DA HAIER

1984	Fundada como Qingdao General Refrigerator Factory sob a direção do novo CEO Zhang Ruimin.
1991	A Haier é o principal fabricante de refrigeradores na China; fusão da Qingdao Refrigerator Factory com a Qingdao Air Conditioner General Factory.
1992	Estabelecimento do complexo industrial da Haier em Qingdao.
1993	A Haier inicia a produção para MNEs externas sob contratos em regime OEM. <i>Joint venture</i> com a Mitsubishi Indústrias Pesadas para fabricação de condicionadores de ar na China.
1995	<i>Joint venture</i> na Indonésia com fabricantes locais de refrigeradores e condicionadores de ar.
1996	A Haier inicia fabricação na Malásia.
1997	<i>Joint ventures</i> nas Filipinas com a empresa local LKG e na Iugoslávia para a fabricação de condicionadores de ar; lançamento na Alemanha de vendas de produtos da própria marca.
1998	<i>Joint venture</i> com a Philips na Holanda.
1999	Instalação da fábrica nos Estados Unidos (Camden, Carolina do Norte).
2001	<i>Joint ventures</i> no Paquistão e na Índia (Bengala); aquisição da Meneghetti na Itália; estabelecimento da Haier Middle East Trading Company na Jordânia (<i>joint venture</i> com parceiros sírios e libaneses).
2002	A Haier-Sanyo é criada no Japão; <i>joint ventures</i> para fabricação no Irã e na Argélia.
2004	A Haier é reconhecida como uma das cem principais marcas mundiais (a única da China).
2005	Complexo industrial estabelecido na Jordânia; abertura de fábricas na Argélia, Egito, Nigéria e África do Sul.

A busca por maior eficiência, ao invés da mera competição por preço, foi de grande impacto na organização do trabalho na fábrica

Egito, Nigéria e África do Sul.¹⁴ Em 2005, após a criação da Haier Middle East Trading Company (2001) e de uma eficiente rede de distribuição e serviços pós-vendas na região, foi instalada uma fábrica em Amã, na Jordânia, com vistas a produzir para o mercado regional e para a UE.

Finalmente, em junho de 2005 a Haier tentou adquirir o terceiro maior fabricante de eletrodomésticos dos Estados Unidos, em parceria com investidores patrimoniais privados norte-americanos. Embora o prazo para a licitação da Maytag, no valor de US\$ 1,28 bilhão, tenha sido imposto em parte por circunstâncias externas – a companhia já estava em negociações com outros investidores interessados – essa licitação acabou malograda na medida em que coincidiu com

a tentativa de outra empresa chinesa, a CNOOC, de comprar uma empresa norte-americana exploradora de petróleo, a Unocal. Esse negócio, que acabou não se concretizando devido à forte resistência política, criou um clima em que mesmo a compra de uma empresa norte-americana atuando em setores desenvolvidos e de tecnologia não tão alta como o dos eletrodomésticos foi alvo da atenção dos órgãos de segurança. A Maytag acabou, enfim, sendo adquirida pela Whirlpool.

Desde o início de sua globalização, em 1995, em cinco anos a Haier tinha forte presença em mais de cinco países (inclusive os Estados Unidos). De acordo com fontes da empresa, até 2005 a Haier havia implantado no exterior dez parques industriais e 22 fábricas.

¹⁴ Em junho de 2005, o Departamento Internacional do Partido Comunista do Comitê Central da China convidou políticos de nove países africanos para visitar os escritórios da Qingdao. Após essa visita, eles prometeram tornar-se “porta-vozes voluntários” da Haier na África.

ASPECTOS GERAIS DOS CASOS

Como a Mabe, a Arçelik e a Haier se enquadram no perfil da “segunda onda” das MNEs, de acordo com o que foi dito anteriormente? Na verdade, muito bem. Desde meados da década de 1990, essas três empresas se internacionalizaram por meio das exportações, construíram suas próprias capacidades de recursos e rapidamente se expandiram em nível internacional pela aquisição tanto de marcas como de operações de produção e mediante investimentos totalmente novos. Também se beneficiaram do grande dinamismo do mercado interno, embora num contexto de liberalização do comércio e redução de lucros. Foram bem-sucedidas na busca das oportunidades disponíveis na economia global para unirem-se a atores já existentes, a princípio por meio de contratos em regime OEM, nos quais se estruturaram rapidamente para vir a estabelecer, assim, suas próprias marcas e a logística para sua produção no mundo inteiro.

Internacionalização acelerada

Em diferentes níveis, as três empresas objeto deste estudo fizeram uso de sua participação em cadeias de valor globais e de acordos em regime OEM para superar problemas de inteligência e incerteza de mercado com respeito à qualidade do conhecimento potencialmente disponível. Foi mediante esses vínculos que iniciaram sua participação na economia global.

Como se observa nos fatos marcantes anteriormente assinalados, a empresa mais antiga das que estão em estudo,

a Mabe, foi a que mais demorou em se estabelecer internacionalmente. Começou por uma *joint venture* com a General Electric em 1986 e levou doze anos para se expandir em sete países na América Central e na América do Sul – mas ainda não chegou além do seu “mercado de origem”. Este é um bom exemplo do que Rugman e Verbeke (2001) e Rugman (2000) denominam “MNEs regionais”, em comparação com as MNEs globais.

A Arçelik iniciou sua busca pela globalização depois da Mabe, começando a fase em regime OEM em 1988 e alcançando a maturidade de sua globalização em 2002 com uma série de aquisições bem-direcionadas e novas aberturas na Europa e na Rússia para ampliar-se geograficamente e expandir sua linha de produtos e marcas. Em 2006 pôs em operação duas fábricas no exterior (Romênia e Rússia), instalou um centro de *design* na Itália e vendeu em 101 países, elevando sua participação em vendas externas de 16% para 39% (entre 1999 e 2005) e tornando-se a terceira maior empresa de aparelhos domésticos na Europa. A meta estratégica é atingir em 2010 uma receita total de € 6 bilhões, fazer da Beko uma das dez principais marcas globais no setor e controlar 2% do mercado.

Última empresa a ser criada, a Haier foi a mais rápida no processo de internacionalização. Superou-se como OEM para internacionalizar-se mediante aquisições e novos investimentos em todas as regiões, começando na Ásia em 1995, depois nos Estados Unidos em 1999 e na Europa em 2001. Em cinco anos desde o início de sua internacionalização, já atuava em

cinco países (inclusive os Estados Unidos) e em dez anos produzia ativamente em 22 países.

Inovação estratégica e organizacional

O ponto de partida crítico das retardatárias é o foco nas vantagens que podem ser obtidas externamente. Todas as três MNEs retardatárias utilizaram estratégias inovadoras para alavancar recursos de modo a garantir acesso a tecnologias que, de outra forma, talvez não estivessem disponíveis. A Mabe soube utilizar seus conhecimentos sobre a cultura corporativa da GE para atuar como uma especialista em transformações junto a suas subsidiárias sul-americanas, que, em sua maioria, adquiriu da GE ou da família fundadora. A Sanyo é outro parceiro estratégico da Mabe na área de compressores. Uma *joint venture* estratégica foi lançada em 1998 com a espanhola Fagor para entrar no mercado argentino.

A Arçelik tem contratos de licenciamento com a Bosch, Sanyo, GE, LG e o fornecedor de compressores Tecumesch. Forjou uma parceria estratégica com a Ubicom a fim de desenvolver eletrodomésticos inteligentes para uma “vida digital” e usar programas de processamento e rede na Internet que permitem comunicação entre aparelhos. Suas parcerias com empresas européias e sua participação em mercados mais desenvolvidos do que os da Turquia, somadas a seu permanente foco na capacitação e na engenharia, resultaram na fabricação de produtos mais sofisticados, como os refrigeradores que receberam o Prêmio *European Energy+* por se

As três multinacionais emergentes fizeram tanto das aquisições como de suas vinculações com a economia global para construir uma reputação

tratar de produtos de baixo consumo de energia. Esta é outra característica das MNEs retardatárias que pode fazê-las sobrepujar suas concorrentes avançadas mais lentas na leitura dos primeiros sinais do mercado (neste caso, a preferência por eletrodomésticos mais modernos) e adotar avançadas tecnologias.

A Haier também foi alavancada por seus parceiros estratégicos (Liebherr, Merloni, GK Design e Mitsubishi) e está articulando várias alianças paralelas para garantir o máximo proveito das tecnologias avançadas. Vem trabalhando com os principais fornecedores de tecnologia sem fio (Helicomm, Ericsson e Metalink) e outros fabricantes de eletrodomésticos (Sanyo e Samsung) para o desenvolvimento conjunto de aparelhos domésticos com comunicações com capacidade de rede residencial sem fio. Em 2005 a Haier inaugurou um laboratório de energia em sociedade com a ON Semiconductor (um dos maiores fornecedores mundiais de dispositivos de controle de energia), em seu próprio centro de P&D. O objetivo é a provisão de uma plataforma única e padronizada de voltagem para entrada principal em CA, capaz de atender a todos os produtos de sua próxima geração.

As três empresas investiram pesadamente em P&D e inovação. Todas têm em funcionamento um centro de P&D e *design*, introduziram

procedimentos sólidos e aprimoraram seus produtos com sucesso, conforme evidenciam os inúmeros prêmios nacionais e internacionais recebidos nos últimos anos e a quantidade de patentes registradas.¹⁵ Em abril de 2006 a Haier tornou-se a primeira marca chinesa de eletrodomésticos a ser premiada com o prestigioso “iF Product Design Awards”. Também estão sendo feitos investimentos em P&D no exterior. A Haier estabeleceu equipes locais de desenvolvimento de produtos em Tóquio, na Alemanha e nos Estados Unidos para diferenciar sua linha e impulsionar o mercado. A Arçelik instalou um centro de pesquisa na Itália para estreitar seu relacionamento com fornecedores italianos especializados.

No que se refere a capacidades organizacionais, as três empresas em questão adotaram várias inovações que têm ajudado a acelerar sua globalização. A Arçelik, por exemplo, devido ao pequeno porte e às limitadas capacidades de muitos fornecedores locais, requer um nível mais elevado de integração vertical do que geralmente ocorre na indústria de aparelhos domésticos, produzindo na própria fábrica a maior parte de seus componentes.¹⁶ A Arçelik também fez do compromisso com a qualidade do produto e com a inovação a base de sua estratégia de expansão. Introduziu uma série de programas de melhoria de

A receita do sucesso dessas empresas foi a habilidade de tratarem a concorrência global como uma oportunidade para formarem capacidades

¹⁵ O total de patentes registradas até maio de 2006 era: Arçelik (oito nos Estados Unidos e 51 na Europa); Mabe (três nos Estados Unidos); Haier (30 nos Estados Unidos e três na Europa). Fonte: USPTO (<http://www.uspto.gov/patft>) e European Patent Office (www.ep.espacenet.com), consultadas em 8 de junho de 2006.

¹⁶ A fábrica de Çayirova dispõe de um departamento com 17 *designers* e 33 operadores especializados em CAD/CAM que atende a todas as outras fábricas, além de contribuir para o *design* dos aparelhos. O departamento de desenvolvimento de produtos conta com 70 engenheiros e técnicos, alguns deles oriundos da Bloomberg (*Appliance*, 2005).

qualidade, tais como o de Gestão da Qualidade Total, vindo a triplicar sua produção com investimentos relativamente baixos e mantendo a mesma disposição das instalações da fábrica, o que a levou a obter boas classificações de firmas de avaliação independentes.¹⁷ A modernização da qualidade e a prática da gestão de recursos humanos também foram rapidamente introduzidas na sucursal romena, agraciada em 2006 com o certificado *Total Productive Maintenance* (TPM).

A Mabe também está empregando as técnicas de gestão mais avançadas para impulsionar suas vantagens de retardatária. Ela se autodefine como “empresa discreta, mas pragmática”, que implementou a estratégia do “aprender fazendo” (*“aprendizaje en acción”*) para buscar e perseguir oportunidades de crescimento por meio de rápidas mudanças organizacionais a fim de melhor se adaptar às cambiantes condições do mercado. Ao invés de seguir um padrão de crescimento, saindo da simples comercialização para a distribuição e, finalmente, para o investimento direto, a Mabe decidiu formar um grupo de gerentes capaz de identificar os alvos adequados e, então, adquiri-los e administrá-los. A adoção de modernas TICs e a capacitação de pessoal são vistas como prioritárias, e, segundo fontes da empresa, cada funcionário tem

direito a, pelo menos, três semanas de treinamento por ano. A Administração considera o investimento no desenvolvimento do recurso humano um fator importante para o rápido crescimento em mercados externos. Na Mabe Andina, 5% das horas de trabalho são dedicados a capacitação e aquisição de habilidades. Assim como a Arçelik, a Mabe também investiu fortemente no serviço de assistência pós-vendas por ser este considerado um fator chave e determinante nas decisões sobre compras por parte dos grupos de baixa renda. A Mabe também contratou um dos principais especialistas dos Estados Unidos em soluções dinâmicas na gestão da cadeia de valor (i2 Technologies) para desenvolver e implementar sua estratégia de *e-Business* e otimizar a gestão da cadeia de suprimentos, desde a fabricação até a distribuição, a comercialização, as vendas e a entrega. A Serviplus, divisão de suporte ao produto, está se expandindo para oferecer aos clientes serviço de assistência pós-vendas em todos os países onde são vendidos os produtos da Mabe (nos Estados Unidos esse serviço é prestado pela GE).

Da mesma forma, a Haier empenhou-se na consolidação global de suas operações, adotando uma perspectiva geocêntrica forte e unificadora que lhe permitiu obter vantagens de sua abrangência e sua coordenação em nível global, por exemplo, em logística. A empresa foi uma grande e antiga

usuária das TICs. Em 1992 foi preparado o Plano para Desenvolvimento da Informatização na Empresa, em 1997 foi lançada a empresa Intranet e Extranet e já em 2000 todas as compras de matérias-primas foram feitas via Internet. A marca pessoal do CEO Zhang Ruimin na Haier foi um diferencial no início da trajetória da empresa. Seu estilo “militarista” de administração é legendário: numa ocasião, ele deu ordens para destruir 76 refrigeradores defeituosos com uma marreta – agora preservada no museu da empresa por seu simbolismo. Desde então, “qualidade máxima e sinceridade eterna” tornou-se o *slogan* da empresa e o princípio básico que norteia as novas rotinas da companhia. Em meados dos anos 1990, Zhang introduziu a idéia de converter a Haier num dos três maiores fabricantes mundiais de eletrodomésticos. Para impulsionar as energias empreendedoras da força de trabalho e competir com base nos conhecimentos, ele construiu o que chamou de “cadeias de responsabilidade” do mercado diretamente para os serviços da empresa que, em geral, nunca vêem o cliente ou sentem as forças do mercado, e desenvolveu o “sistema OEC de controle de gestão”.¹⁸ A partir de 2002, a Haier concentrou-se em tornar cada funcionário uma unidade de negócios estratégicos: cada um deles é um centro de lucros independente com a responsabilidade de gerar resultados (Lin, 2005). A Haier dispõe de uma ampla rede de distribuição e serviços na China que lhe permite obter informações sobre clientes. O pessoal da assistência técnica, por exemplo, descobriu que os clientes nas zonas rurais usavam suas

¹⁷ Em 1992 a Administração decidiu abordar a Gestão de Qualidade Total em termos globais e de forma sistemática e realizar a sua primeira auto-avaliação de acordo com o modelo Malcolm Baldrige. Em 1998, quando a Arçelik foi pela primeira vez classificada como finalista no Prêmio de Qualidade Nacional, foram introduzidas as operações sistemáticas de qualidade total (6-Sigma) e a concessão de três anos de garantia do produto.

¹⁸ Na sigla OEC, as letras significam: “O” - *overall* (total), “E” - *everyone, everything e everyday* (todos, tudo e todos os dias) e “C” - *control e clear* (controle e transparência) (Lin, 2005). Cada funcionário precisa alcançar a meta diária de trabalho com 1% a mais do que conseguiu na véspera. Aos sábados, os 80 melhores gerentes participam de cursos de capacitação na Haier University, braço da educação de executivos proporcionado pela empresa para seus gerentes, dirigido pelo CEO ou pelo Presidente.

Quanto mais a economia mundial se interliga, maior é a pressão sobre as empresas para que se internacionalizem

lavadoras não só para lavar roupas, mas, também, legumes. Essa informação foi transmitida para os gerentes de produção, que solicitaram aos engenheiros fazer ajustes aos produtos existentes, como, por exemplo, a instalação de mangueiras de drenagem mais largas que não se entupiriam com as cascas dos legumes. A Haier, então, afixou grandes adesivos nas lavadoras modificadas com instruções sobre como lavar legumes à máquina com segurança. Essa e outras inovações (a exemplo da máquina de lavar aperfeiçoada para fazer queijo de leite de cabra) ajudaram a Haier a ganhar a liderança do mercado nas províncias rurais da China, livrando-se, assim, da implacável guerra de preços que impregnou a indústria de eletrodomésticos no país.¹⁹

A criação de marcas globais

Como assinalamos anteriormente, administrar uma indústria de eletrodomésticos da linha branca implica oportunidades e desafios para as EMNEs. Se a tecnologia avançada, a fragmentação da cadeia de fornecimento e as diferenças nos índices de crescimento dos mercados internos são fatores que sustentam a internacionalização das empresas nos países em desenvolvimento, elas ainda lutam por adquirir e/ou criar a reputação das marcas e a fidelidade dos consumidores. Além disso, apesar das atuais M&A e de sua consolidação, os grandes atores estão no negócio há mais de 50 anos (ver Quadro 1). Durante esse período eles construíram marcas

fortes, adquiriram outras de concorrentes e estabeleceram relações de confiança com varejistas. O que é, então, interessante nos estudos de caso é o uso estratégico que as três EMNEs fizeram tanto das aquisições como de suas vinculações com a economia global para construir uma reputação tão duramente conquistada. Esse aspecto é pouquíssimo enfatizado na literatura sobre EMNEs. É possível identificar três mecanismos. Primeiro, as aquisições de marcas ocidentais, como foi o caso da Arçelik/Beko com a Blomberg e a Gründig (e o mesmo teria ocorrido com a Maytag, se a Haier tivesse conseguido comprá-la). Essas mudanças provavelmente só funcionam quando os compradores sabem como administrar a identidade de uma marca – a Arçelik, por exemplo, vem sendo constantemente classificada nas pesquisas da AC Nielsen como a marca mais conhecida na Turquia, enquanto a Haier é a marca de maior valor na China, segundo pesquisa específica do “*Financial Times*”, de 2005.

Em segundo lugar, as três companhias mantiveram esse esforço na criação de marcas graças ao seu relacionamento de longo prazo com especialistas sediados na OCDE, e as parcerias parecem depender do grau da distância física. Em 2002 a Arçelik adotou uma nova logomarca criada pelo mesmo estúdio gráfico da empresa norte-americana que havia criado a logomarca da Koç Holding em 1987 e introduziu o personagem

¹⁹ O modo de a Haier conviver com seus clientes também lhe granjeou resultados surpreendentes no exterior. Nos Estados Unidos, por exemplo, *designers* de produtos visitaram as acomodações de estudantes para observar como usavam seus refrigeradores (Sull e Ruelas-Gossi, 2004). Eles verificaram que, em dormitórios apertados, os estudantes colocavam tábuas atravessadas entre duas geladeiras para improvisar uma mesa. A Haier resolveu o problema, desenvolvendo um modelo com uma mesa dobrável e permitindo, assim, que os refrigeradores também servissem de mesas. O novo produto foi um sucesso.

popular Çelik, um porta-voz da tecnologia (Enberker e Ergin, 2003). O objetivo foi mostrar a transformação da companhia em um sério ator de uma indústria global até então dominada por empresas ocidentais, na qual a Arçelik desejava competir com base em alta tecnologia e em inovação, em oposição aos baixos custos trabalhistas. Na busca por tornar-se a principal empresa de produtos da linha branca na América Latina, em 1995 a Mabe recorreu ao escritório em Madri da Wolff Olins, hoje a independente Saffron (da qual Wally Olins é sócio, junto com Jacob Benbunam). O objetivo era mostrar a presença de uma marca renovada e mais forte na categoria e como corporação. A Saffron substituiu a discreta marca vermelha da Mabe, remanescente da marca oval da Samsung (mas não tão forte), por um logo ousado e mais simples que chamou de “congenial”. Além do logo, a Saffron apresentou uma programação visual com cores alegres, modelos e ícones mexicanos para criar uma personalidade corporativa atraente, “imbuída de um senso de humor inteligente”. A Mabe agora está visando agressivamente ao segmento *premium* com novos e mais atraentes produtos. A Haier escolheu uma empresa japonesa, a GK Design – em vez, por exemplo, de uma norte-americana – pela afinidade cultural, embora as entrevistas realizadas com a primeira empresa sugeriram que a ambição da segunda, de crescer rapidamente, venha a afetar o relacionamento, pois é possível

que a prensa prejudique a atenção para fatores que a GK Design considera importantes.²⁰

Em terceiro lugar, pelo menos duas das empresas escolheram o esporte como o foco do seu esforço de *marketing* global, uma estratégia que também caracteriza outras EMNEs, como Emirates, BenQ ou Lenovo. Em 2006 a Haier iniciou uma parceria de *marketing* com a Associação Nacional de Basquetebol dos Estados Unidos e também patrocina times de futebol na Europa; por ter o time de vôlei mais forte da Turquia, a Arçelik compete na Liga Masculina dos Campeões da Europa, patrocinada pela Indesit. As EMNEs apóiam entusiasticamente essa estratégia de publicidade, que parece ser considerada o canal mais rápido e mais eficiente para transpor as barreiras culturais, acrescentando um pouco de paixão à imagem da companhia, por, pelo menos, três razões. O patrocínio é um meio rápido e fácil de chamar a atenção para a marca e fortalecer o seu *recall*. Além disso, o enfoque de uma parceria exclusiva, proporcionado pelas instituições que administram o esporte e outros parceiros comerciais, lhes propicia a “transferência de imagem” (ou seja, adquirem os valores dos parceiros comerciais) e outros benefícios dessa associação (p.ex., acesso aos canais de distribuição). Vencer uma licitação para contratos de patrocínio internacional é também um sinal de competência, boa situação financeira e poder de mercado.²¹

CONCLUSÃO

Este trabalho discorreu sobre a experiência de três empresas retardatárias que se estabeleceram como atores regionais chave, uma delas com ambições globais. Como nos casos bem-sucedidos documentados por Barlett e Ghoshal (2000), a receita do sucesso dessas empresas foi a habilidade de tratar a concorrência global como uma oportunidade para formarem capacidades, converterem-se em segmentos industriais mais lucrativos e adotarem estratégias que fazem de sua condição de retardatárias uma fonte de vantagem competitiva. Nos países em desenvolvimento, as empresas que estão se internacionalizando buscam estratégias que lhes permita alcançar os atores já estabelecidos, nivelando suas vantagens de retardatárias e suas parcerias estratégicas com os líderes no mercado. À medida que a concorrência aumenta e os preços das matérias-primas sobem, os fabricantes de produtos da linha branca em regime OEM vêm estreitarem-se suas margens de lucro e já não podem confiar em redução de preços e expansão a passos largos. Isso acelera a criação de novas fontes de vantagem competitiva mediante investimentos em inovação, desenho industrial e marca, bem como a compra de tecnologias e marcas no exterior. Duas das EMNEs consideradas criaram centros de P&D ou centros de *design* em economias mais avançadas – embora alguns sejam, apenas, “postos de observação” – para se beneficiarem dos últimos conhecimentos.

²⁰ Entrevista realizada em Tóquio, em 15 de julho de 2005.

²¹ Embora o patrocínio de esportes *prima facie* pareça ser um investimento de alto retorno em termos de chamar a atenção, trata-se de um empreendimento complexo e desafiante, muitas vezes solapado por fraquezas e fracassos, cujo impacto parece ser ótimo apenas quando vem associado a outras mensagens de marketing (Chadwick e Thwaites, 2005). Ademais, patrocinar esportes é uma forma de obter vantagens na esteira de terceiros, pois nisso há certas “propriedades propulsoras” que possibilitam às empresas despertar rápida atenção.

Até que ponto essas experiências são totalmente novas? Embora a experiência de fabricantes italianos como MNEs emergentes nos anos 1980 sugira que a história esteja se repetindo (Sori, 2005; Cam e Sugar, 2005), há diferenças em termos de velocidade.

◆ A Arçelik manteve-se relativamente focalizada nos eletrodomésticos da linha branca, embora alavancando sua participação no maior conglomerado diversificado da Turquia. Sua estratégia de internacionalização orientou-se em dois sentidos – a compra de marcas estabelecidas na “velha” Europa e o aumento de sua capacidade de fabricação na “nova” Europa. Também investiu pesadamente em produção, excelência organizacional, P&D, inovação e qualidade.

◆ A Haier montou uma impressionante gama de linhas de produto e variedades, o que se explica pelo fato de a China ainda ser um país pobre com infra-estrutura e instituições frágeis. A integração vertical é, portanto, uma estratégia adequada para compensar a falta de alguns mercados chave, e os gastos a fundo perdido aí implícitos podem ser melhor recuperados pela expansão da linha de produtos. Embora a Haier tenha começado a investir no exterior no início de sua fundação, ainda depende bastante dos componentes e da tecnologia estrangeiros.

◆ A Mabe aproveitou ao máximo a proximidade geográfica e “psíquica” com os Estados Unidos, associando-se a uma de suas empresas mais famosas, a General Electric, e desenvolvendo, durante o processo, as aptidões necessárias com vistas a expandir-se numa etapa posterior para além do mercado mexicano e

para a América do Sul. Aqui, a questão chave é escala e capacidade para rapidamente criar novos produtos, uma vez que a demanda começa a crescer e torna-se mais diferenciada. A Mabe foi capaz de interpretar o *gusto* latino-americano, fabricando, ao mesmo tempo, fornos para o gosto norte-americano.

Quanto mais a economia mundial se interliga, maior é a pressão sobre as empresas para que se internacionalizem. Atualmente, elas se internacionalizam para aumentar sua competitividade, por exemplo, atraindo clientes globais. As percepções levantadas sugerem tendências que tornam mais plausível argumentar que a globalização está sendo conduzida não apenas pelas grandes empresas avançadas (Nolan *et al*, 2002), mas, também, pelas empresas emergentes que estão se internacionalizando da periferia e ocupam o espaço competitivo das avançadas devido à sua capacidade de explorar as vinculações disponibilizadas pela globalização e desenvolver uma cultura de contínuo aprendizado sobre os aspectos transfronteiriço e de valor agregado (Bartlett e Ghoshal, 2000). As grandes ainda estão muito atreladas a uma “base doméstica” e até agora demonstraram pouco apetite para participar de concorrências realmente “globais”. Contrariamente, as recém-chegadas e as retardatárias – as MNEs do mundo em desenvolvimento – parecem ser globais em sua aparência e em sua estratégia e organização. Isso está lhes proporcionando rapidamente a aquisição de vantagens sobre as avançadas, que caminham com mais lentidão e estão menos interessadas – mesmo em mercados tradicionalmente vistos como “globais”.

Quais são as implicações para outras empresas em regime OEM que desejam alcançar a posição de OBMs? Que lições podem ser aprendidas? Se as firmas das economias emergentes, em transição e em desenvolvimento, devem crescer e aumentar sua lucratividade, elas precisarão disputar o papel de fornecedores de primeira linha para as principais empresas, operar em escala global e, em alguns casos, compartilhar o aluguel de fábricas próximas às instalações das principais montadoras. Desenvolver pesquisas e a capacidade de *design* original pode fortalecer ainda mais a competitividade, permitir às empresas assumirem responsabilidade por módulos inteiros e, finalmente, fazer a transição para o regime em OBM em escala regional ou global. Os maiores riscos referem-se à expansão exagerada, tanto em termos geográficos como operacionais, tendo em vista, principalmente, as bem-documentadas dificuldades que os investidores japoneses e coreanos enfrentaram no passado ao conduzirem operações de produção em vários países (p.ex., Encarnation, 1999 e Sachwald, 2002).²²

Se a história que contamos for precisa, poderá também ser reproduzida? O setor de eletrodomésticos da linha branca é uma indústria madura. Embora as MNEs com base na OCDE detenham a liderança na produção e em atividades inovadoras, os países e as

empresas da periferia estão cada vez mais envolvidos na fabricação de seus aparelhos domésticos e não apenas de seus componentes. Além disso, o crescimento da demanda é muito maior nos mercados emergentes do que nos países industrializados. Os líderes da indústria de eletrodomésticos da linha branca prosperaram ao alcançar economias de escala, melhor controle dos canais de distribuição e inovações bastante simples. Para enfrentar a queda de preços estão revendo suas estratégias e investindo pesadamente em P&D e em inovação.²³ Entretanto, em outros mercados cuja orientação tradicionalmente tem sido doméstica, como os do aço e do cimento, as empresas periféricas estão demonstrando como é possível obter vantagens por meio de operações e serviços globalizados.

Como as EMNEs agora começam a investir em outros países em desenvolvimento, o impacto do seu comportamento nas economias hospedeiras por si só requer pesquisas complementares. Quais as vinculações com as de cima e com as de baixo que elas estabelecem? Em que medida elas têm sido eficientes como provocadoras de mudanças? Existem diferenças importantes no seu comportamento, em comparação com o das tradicionais MNEs na OCDE, que possam sustentar o argumento de que o investimento sul-sul é um “desenvolvimento amigável”?

Quais são as implicações para as empresas nacionais no país de origem, em termos da adoção das melhores tecnologias práticas e de estruturas de organização? Essas são questões interessantes, embora ainda objeto de averiguações, que, a nosso juízo, serão exploradas em futuras pesquisas por outros estudiosos, e também por nós – todas elas contribuindo para tornar a emergência das MNEs retardatárias um dos “grandes desafios” para a pesquisa em IB. ■

Referências Bibliográficas

- Andersen, P.H., Blenker, P. e Christensen, P.R. 1997. *Generic routes to subcontractors internationalisation*. In: I. Bjorkman e M. Forsgren (eds.). *The nature of the international firm*. Copenhagen Business School Press: Copenhagen.
- Bartlett, C.A. e Ghoshal, S. 2000. *Going global lessons from late movers*. *Harvard Business Review*. N° 78: 133-142.
- Berrondo Avalos, L. 1999. *On teams and industry competitiveness*. Entrevista com H. Lane, M. Brehm Brechu e David T. A. Wesley. *Academy of Management Executive*. N° 13: 8-10.
- Buckley, P. 2002. *Is the international business research agenda running out of steam?* *Journal of International Business Studies*. N° 33: 365-373.
- Buckley, P. e Ghauri, P.N. 2004. *Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises*. *Journal of International Business Studies*. N° 35: 81-98.
- Cantwell, J.A. e Piscitello, L. 1999. *The emergence of corporate international networks for the accumulation of dispersed technological capabilities*. *Management International Review*. N° 39: 123-147.
- Chadwick, S. e Thwaites, D. 2005. *Managing sport sponsorship programmes: lessons from a critical assessment of english soccer*. *Journal of Advertising Research*. N° 45: 328-338.
- Chen, J.C.H., Lin, B. Li, L. e Chen, P.S. 2004. *Logistics management in China: a case study of Haier*. *Human Systems Management*. N° 23, 15-27.

²² As relações industriais parecem ser outra área onde as diferenças culturais podem se tornar uma barreira para MNEs retardatárias em países mais avançados. A Arçelik perdeu a licitação para a Brandt principalmente porque seu projeto industrial propunha uma escala de redução de custos maior do que a do concorrente. Na Haier, o rito da humilhação e do constrangimento tornou-se uma tradição e técnica da empresa para aumentar a produtividade que os gerentes não puderam transferir para fábricas estrangeiras nos Estados Unidos e na Itália.

²³ A Whirlpool é um claro exemplo (“*Creativity Overflowing*”, *Business Week*, 8 de maio de 2006).

- Child, J. e Rodrigues, S.B. 2005. *The internationalisation of Chinese firms: a case for theoretical extension?* **Management and Organization Review**. N° 1: 381-418.
- Deng, P. 2004. *Outward investment by Chinese MNCs: motivations and implications*. **Business Horizons**. N°47: 8-16.
- Dunning, J.H. 1981. *The Eclectic theory of the MNC*. Allen & Unwin: Londres.
- Dunning, J.H. 1988. *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. **Journal of International Business Studies**. N° 19: 1-31.
- Dunning, J.H. 1995. *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*. **Journal of International Business Studies**. N° 26: 461-491.
- Enberker, P. e Ergin, V. 2003. *Building a new corporate image at Arçelik*. Case, Boğaziçi University.
- Encarnation, D.J. (ed.). 1999. *Japanese multinationals in Asia. Regional Operations in Comparative Perspective*. Oxford UP: Oxford.
- Ferigotti, C. e Figueredo, P. 2005. *Managing learning in the refrigerator industry: evidence from a firm-level study in Brazil*. **Innovation: Management, Policy & Practice**. 7: 222-238.
- Fischer, W.A., Li, L. e Ge, J. 2000. *Building market chains at Haier*. Teaching Note IMD-3-0939-T.
- Gereffi, G. e Sturgeon T.J. 2004. *Globalization, employment, and economic development: a briefing paper*. MIT IPC Working Paper, N° 04-006.
- Gereffi, G., Humphrey J. e Sturgeon T.J. 2005. *The governance of global value chains*. **Review of International Political Economy**. N° 12: 78-104.
- Granstand, Ove, Bohlin, E., Oskarson, C. e Sjöberg, N. 1992. *External technology acquisition in large multi-technology companies*. **R&D Management**. N° 22: 111-133.
- Huchet, J-F. 1999. *Concentration et émergence des groupes dans l'industrie chinoise*. **Perspectives chinoises**. N° 52.
- Hunger, J.D. 2003. *U.S. Major home appliance industry in 2002: competition becomes global*. In: T. Wheelen e J. Hunger (eds.). **Strategic management and business policy**. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Johanson, J. e Vahlne, J.-E. 1977. *The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*. **Journal of International Business Studies**. N° 8: 23-32.
- Kumar, K. e McLeod, M.G. (eds). 1981. *Multinationals from developing countries*. Lexington Books: Lexington, MA.
- Lall, S. 1983. *The new multinationals: the spread of third world Enterprises*. Wiley: Chichester.
- Lee, B.-H. 2001. *FDI from developing countries: a vector for trade and development*. OECD Development Centre: Paris.
- Lin, T. L. 2005. *Control system helps China Haier Group achieve competitive advantage*. **Management Accounting Quarterly**. N° 6: 1-11.
- Liu, H. e Li, K. 2002. *Strategic implications of emerging Chinese multinationals: the Haier case study*. **European Management Journal**. N° 20: 699-706.
- Liu, X., Buck, T. e Shu, C. 2005. *Chinese economic development, the next stage: Outward FDI?* **International Business Review**. N° 14: 97-115.
- Mathews, J.A. 2002. *Dragon multinationals: a new model of global growth*. Oxford University Press: Nova York.
- Mathews, J.A. 2006. *Dragon multinationals: new players in 21st century globalization*. **Asia Pacific Journal of Management**. N° 23: 5-27.
- Mathews, J.A. e Cho, D.S. 2000. *Tiger technology: the creation of a semiconductor industry in East Asia*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Memedovic, O. 2005. *Global value chains and production networks*. UNIDO: Viena.
- Muroi, H. 2005. *The Haier Electronics Group of China*. **Researcher Report**. N° 62. Japan Center of Economic Research.
- Nichols, T. e Cam S. (eds.). 2005. *Labour in a global world: case studies from the white goods industry in Africa, South America, East Asia and Europe*. Palgrave Macmillan: Londres.
- Nichols, T. e Sugur N. 2004. *Global management, local labour: Turkish Workers and Modern Industry*.
- Nichols, T., Sugur, N. e Demir, E. 2002. *Globalised management and local labour: the case of the white-goods industry in Turkey*. **Industrial Relations Journal**. N° 33: 68-85.
- Nolan, P., Sutherland, D. e Zhang, J. 2002. *The challenge of the global business revolution*. **Contributions to political economy**. N° 21: 91-110.
- OECD. 1997. *Globalisation and small and medium enterprises*. OECD: Paris.
- Ozkan, S. 2003. *More global than ever, as local as always: internationalisation and shop-floor transformation at Oyak-Renault and Tofas-FIAT in Turkey*. Mimeo. University of Wisconsin-Madison, Industrial Relations Research Institute.
- Paba, S. 1986. *Brand-naming as an entry strategy in the white goods industry*. **Cambridge Journal of Economics**. N° 10: 305-18.
- Paine, L.S., Hogan Jr., H.F. Jr., e Benqing Gui, J. 1999. *Haier Hefei Electronics Co. (A)*. **Harvard Business School Case**. N° 9, 300-070.
- Palepu, K., Khanna, T. e Vargas, I. 2005. *Haier: taking a Chinese Company Global*. **Harvard Business School Case**. N° 2-706-401.
- Peng, M. 2001. *The resource-based view and international business*. **Journal of Management**. N° 27: 803-829.
- Perlmutter, H.V. 1969. *The tortuous evolution of the multinational corporation*. **Columbia Journal of World Business**. N° 4: 9-18.
- Petersen, B. e Pedersen, T. 1995. *Twenty years after – support and critique of the Uppsala Internationalisation Model*. In: I. Bjorkman e M. Forsgren (eds.). *The nature of the international firm*. Copenhagen Business School Press: Copenhagen.
- Rugman, A.M. 2000. *The end of globalization*. London: Random House e New York: Amacom.
- Rugman, A.M. e Verbeke, A. 2001. *Location, competitiveness and the multinational enterprise*. In: A.M. Rugman e T. Brower (eds). *The oxford handbook of international business*. Oxford University Press: Oxford.
- Root, R. e Quelch, J. 1997. *Koç Holding: Arçelik White Goods*. **Harvard Business School Case**. N° 9-598-033.
- Sachwald, F. (ed.). 2001. *Going multinational: the Korean experience of direct investment*. Routledge: Oxford.
- Shrader, R.C., Oviatt, B.M. e McDougall, P.P. 2001. *How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalisation of the 21st century*. **Academy of Management Journal**. N° 43: 1227-1247.
- Sobrero, M. 1994. *The co-evolution of technology and structures: the european major home appliance industry, 1945-1992*. WP Sloan School.
- Sobrero, M. e Roberts, E.B. 2002. *Strategic management of supplier-manufacturer relations in new product development*. **Research Policy**. N° 31: 159-182.
- Sori, E. 2005. *Merloni. Da fabriano al mondo*. EGEA: Milão.
- Sturgeon, T.J. 2002. *Modular production networks: a new american model of industrial organization*. **Industrial and Corporate Change**. N° 11: 451-496.
- Sull, D.N. e Ruelas-Gossi, A. 2004. *The art of innovating on a shoestring*. **Financial Times**. 24 de setembro.
- Unctad. 2005a. **World Investment Report**. United Nations: Genebra.
- Unctad. 2005b. *Turkish outward FDI*. Mimeo. Preparado para o Experts Meeting, Genebra, Dezembro.
- Unctad. 2005c. *Chinese outward FDI*. Mimeo. Preparado para o Experts Meeting, Genebra, Dezembro.
- Unctad. 2005d. *Case study on outward FDI by Mexican enterprises*. Preparado para o Experts Meeting, Genebra, Dezembro.
- Vietorisz, T. 1996. *Transcultural foundations of success in joint ventures: the best-practice case of MABE-GE*. Working Paper, N° 96-12. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Wells, L. 1983. *Third world multinationals: the role of foreign direct investment from developing countries*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Wu, H.-L. e Chen, C.-H. 2001. *An assessment of outward FDI from China's transitional economy*. **Europe-Asia Studies**. N° 53: 1235-1254.
- Zhang, R. 2005. *Haier, already a success, aims higher*. Entrevista com M. Useem e M.W. Meyer. Disp. em: <http://knowledge2.wharton.com.cn>.