

AS ATUAÇÕES MEXICANA E ESPANHOLA NO SEGMENTO DE TELECOMUNICAÇÕES NA AMÉRICA LATINA

Pedro Lucas de Resende Melo ⁱ
Mafalda Melta Augusto Mussengue ⁱⁱ

RESUMO

A ascensão de firmas de origem ibérica e latino-americanas chama a atenção tanto de acadêmicos como de executivos de corporações internacionais. Dentre elas, destacam-se, sobretudo as pertencentes ao segmento de telecomunicações. Em face desse cenário, este artigo tem o objetivo de compreender as questões: Qual o modelo de entrada adotado no exterior pelas empresas mexicanas e espanholas no segmento de telecomunicações na América Latina? Quais pontos em comum há nesse processo? Por que a escolha por esses destinos? Os casos em questão tratam da Telefônica; da Telmex e da América Móvil. Os resultados indicam: Telefônica; Telmex e América Móvil realizaram intensivas aquisições de empresas na América Latina. O destino escolhido por essas firmas de origem espanhola e mexicana segue um processo de internacionalização gradativo, em busca de mercados com identidades culturais e psíquicas próximas. Ambas as empresas souberam aproveitar a oportunidade de desregulamentação e abertura do mercado de telecomunicações no decorrer da década de 90. O motivo para a escolha desses destinos foi principalmente a falta de *know-how* em operações internacionais, o que tornou mais fácil a adaptação do conhecimento detido por essas empresas na busca de mercados similares.

Palavras-chave: Multilatinas; Internacionalização; Mercados Emergentes.

i Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); Doutorando em Administração na Universidade de São Paulo (USP); Professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; e-mail: plresende@puccsp.br; Rua Monte Alegre, 984, Perdizes, SP.

ii Universidade de São Paulo (USP); Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (USP); e-mail: mafaldamussengue@gmail.com; Av. Professor Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária, SP.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Multilatinas

Nas últimas duas décadas, o cenário competitivo mundial tem ganhado a presença de corporações internacionais originárias de diversos países, não somente americanas, européias e japonesas. A ascensão de firmas, vindas do sudeste asiático, da China, da Rússia, firmas ibéricas e latino americanas, chama a atenção tanto de acadêmicos, no direcionamento de seus estudos, como de executivos de corporações internacionais, na escolha de seus mercados de atuação.

Um estudo recente nos chama a atenção ao caracterizar essas grandes corporações latinas, intitulando-as “multilatinas”. Nesse estudo, são destacados (i) os padrões em comum na escolha dos países de destino; (ii) o início do processo de internacionalização; (iii) as identidades culturais e de desenvolvimento nos países de origem e destino; (iv) o entendimento das diferenças de comportamento de acordo com o segmento de atuação das corporações (CUERVO-CAZURRA, 2008).

Para o pesquisador espanhol Cuervo-Cazurra (2008), o comportamento das multinacionais latinas pode ser compreendido por meio de dois modelos teóricos: o processo incremental (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e o paradigma eclético (DUNNING, 1980) conseguem explicar este processo rumo ao exterior.

Do ponto de vista do modelo incremental, parte das multilatinas selecionou países com proximidades culturais, sobretudo linguísticas, para iniciar o seu processo de internacionalização. Entretanto, algumas dessas empresas estabeleceram a sua primeira atividade no exterior em países que não necessariamente possuíam proximidades culturais, devido ao fato de tratarem com produtos-padrão internacionalmente (cimento, papel, aviões e mineração) (CUERVO-CAZURRA, 2008).

De outro lado, o paradigma eclético auxilia no entendimento da escolha de mercados pelas multilatinas. Por se tratar de países altamente regulados pelo governo, com muitas empresas estatais e com barreiras protecionistas, até o começo dos anos 90 muitos dos competidores locais da América Latina não possuíam o nível tecnológico e o *know-how* necessário para competir com investidores estrangeiros. Entretanto, determinados grupos empresariais latinos aproveitaram-se da ausência de competidores internacionais para aprimorar-se internamente (CUERVO-CAZURRA, 2008).

Assim, ao unir os aspectos mencionados acima à escolha por países com proximidades culturais e psíquicas na determinação do destino para a internacionalização, as firmas latinas que se estruturaram internamente, no decorrer dos anos 80, tiveram condições de se internacionalizar mais facilmente, após a abertura do mercado na década posterior (CUERVO-CAZURRA, 2008).

É importante, nesse contexto, destacar as pesquisas realizadas por Ferraz e Tavares (2007), que analisaram o crescente investimento direto no exterior (IDE) pelas translatinas. O questionamento dessa investigação estudou o perfil desses investimentos no exterior e identificou que a principal maneira de entrada no exterior ocorre por meio de processos de aquisição. Esses autores tinham adicionalmente como objetivo, ao realizarem o seu estudo, a intenção de verificar o setor de atividade da empresa, para explicar as motivações para a sua internacionalização.

No desenvolvimento do seu estudo, Ferraz e Tavares (2007) apresentam o panorama e o contexto em que as translatinas realizaram os seus investimentos no exterior, além de caracterizar a segunda “onda” de IDE e os países protagonistas desses investimentos. Não obstante, relacionam as translatinas, classificando-as de acordo com o seu setor de atuação e outras características que podem explicar como as suas maiores ou menores potencialidades estão atreladas às suas particularidades e competências.

Ferraz e Tavares (2007) utilizaram dados de 45 empresas — argentinas, brasileiras, chilenas, colombianas e mexicanas — com investimentos no exterior. Na comparação realizada entre o fluxo de investimento dos países da América Latina e outros países em desenvolvimento, é destacável o crescimento do fluxo de IDE dos países asiáticos.

Com isso, no debate que promoveremos neste artigo, procuramos destacar as corporações multinacionais latino-americanas e ibéricas, do segmento de telecomunicações. Para que isso seja possível, transcorreremos características marcantes dos grupos multinacionais espanhóis e mexicanos, os quais possuem presença marcante no mercado latino americano, para o entendimento do processo de internacionalização.

1.2 Empresas Espanholas

Desde a segunda metade da década de 90, a Espanha se destaca por ser o segundo maior investidor direto (IDE) na América Latina, estando atrás somente dos Estados

Unidos, tradicional investidor nesses mercados. Para se ter idéia desses números, entre 1996 e 2000, 23% do IDE na América Latina foram representados por empresas espanholas, além de figurar, entre 2000 e 2005, em cerca de 12% dos investimentos nessa região (TORAL, 2008).

É importante compreender a natureza desses investimentos e, sobretudo, em quais setores estão configurados. Na medida em que se analisa essa questão, nota-se uma concentração de investimentos financeiros que foram feitos, em especial, nos setores bancário e de telecomunicações (TORAL, 2008).

Ao analisarmos o movimento desse grupo de empresas, recorreremos ao paradigma eclético, ao ditar que as empresas estabelecem investimentos no exterior quando há uma combinação de fatores que geram vantagens competitivas nesses mercados. No caso em questão, a América Latina passava, até princípios da década de 90, por uma série de regulamentações na economia, o que não propiciava a vinda intensiva de investimentos do exterior. Após várias reformas, tanto econômicas como políticas (como os processos de redemocratização), e com o fortalecimento das instituições públicas, esses países passam a atrair capital estrangeiro. Especialmente no setor de telecomunicações, várias empresas desse segmento eram até então de gestão estatal, passando, posteriormente, por processos de privatização. Grande parte desses grupos que adquiriram essas estatais — como veremos neste trabalho — são de origem latina, sobretudo vindas da Espanha e do México (TORAL, 2008).

É interessante analisar que tanto a Espanha, como os países da América Latina viveram momentos similares no passado. Países que foram governados por ditaduras militares e que passaram, no decorrer dos anos 80, por processos de redemocratização. Não obstante esse aspecto político, essas nações possuíam mercados protegidos, o que propiciou o fomento da indústria nacional. Entretanto o que diferencia esses países é que as empresas espanholas, aproveitando-se do protecionismo existente, conseguiram melhorar a infraestrutura existente, desenvolveram *know-how*, aperfeiçoaram a tecnologia e as técnicas organizacionais para estar em alinhamento com outros países europeus. Ao mesmo tempo, grande parte das empresas latino-americanas, por não realizarem essas mudanças, perderam poder competitivo no decorrer dos anos 90 para firmas estrangeiras (TORAL, 2008).

Por outro lado, parte do êxito creditado as empresas espanholas em sua expansão

rumo à América Latina deve-se à participação de agências do Governo da Espanha para os investimentos realizados no exterior. Como ocorreu no setor de telecomunicações, por meio de uma linha de financiamento de US\$ 1 bilhão concedido à Telefônica no ano de 1997. Parte desses recursos foram utilizados na aquisição da Telesp, operadora de telefonia do Estado de São Paulo (TORAL, 2008).

1.3 Empresas Mexicanas

De acordo com Ferraz e Tavares (2007), o investimento direto estrangeiro do México é essencialmente determinado pela proximidade deste país aos Estados Unidos e pela grande quantidade de emigrantes mexicanos naquele país. Após o “Acordo de Livre Comércio da América do Norte” (NAFTA), os investimentos dos Estados Unidos no México, como plataforma na indústria automobilística e a presença massiva de mexicanos nos EUA, impulsionaram a internacionalização das empresas mexicanas.

Além das empresas de autopeças que se internacionalizaram, outros segmentos também se internacionalizaram. Como é o caso da Cemex, empresa mexicana que opera na indústria de cimento, além de empresas do setor de produtos ao consumidor final, como a Femsas, que opera no mercado de bebidas, sendo a maior engarrafadora da Coca-Cola fora dos Estados Unidos (FERRAZ; TAVARES, 2007).

Por sua vez, no segmento de telecomunicações, as mexicanas América Móvil e Telmex, aproveitaram um ambiente relativamente protegido no México para expandir-se agressivamente. Ao terem aproveitado as assimetrias regulatórias e diferenças entre países, conseguiram ocupar o mercado de rivais internacionais (FERRAZ; TAVARES, 2007).

Em síntese, as empresas mexicanas possuem determinadas similaridades na atuação internacional, ao adotarem fusões e aquisições como forma de entrada no exterior. Dada a diversidade de setores em que atuam as translatinas, evidentemente há variações no seu modo de internacionalização, cabendo destacar, neste artigo, as particularidades do setor de telecomunicações.

1.4 Problemática

Após apresentarmos as características marcantes das multilatinas, em especial as

empresas espanholas, e tendo acrescentado informações sobre o processo de internacionalização das empresas mexicanas, procuramos compreender as seguintes questões envolvidas no processo de internacionalização destas corporações: ***Qual o modelo de entrada adotado no exterior pelas empresas espanholas e mexicanas no segmento de telecomunicações na América Latina? Quais pontos em comum nesse processo? Por que a escolha por esses destinos?***

Para isso, o artigo passa por uma revisão teórica sobre as teorias de internacionalização da firma, as alianças estratégicas, o papel das alianças estratégicas na internacionalização e os processos de fusão e aquisição. Na parte seguinte, são descritos os procedimentos metodológicos adotados nos casos estudados, tratados em seguida. Os casos estudados são os das empresas, Telefônica, Telmex e América Móvil. Finalmente, na última parte, são debatidos os aspectos críticos dos casos analisados e o referencial proposto para análise das questões de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Teorias de Internacionalização da Firma

Podemos entender a internacionalização como o processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (HITT; IRELAND; HOSKISON, 2002). Na definição, em função da palavra *processo*, não devemos entender a internacionalização como um fenômeno evolutivo, compondo-se de etapas sequenciais determinadas que a empresa deve seguir, como defendido pelo modelo de Upssala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Alguns casos podem acontecer dessa forma, mas o sequenciamento de etapas de envolvimento externo, desde a simples exportação até a construção de subsidiárias próprias, não é verdadeiro para muitas empresas, o que torna necessária a adoção de uma abordagem mais pluralista que envolva diversos modelos para o entendimento do fenômeno.

Quando a empresa decide internacionalizar sua produção, ela pode escolher diferentes modos de atuação no estrangeiro, desde a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos como a instalação de subsidiárias próprias no estrangeiro. Hitt, Ireland e Hoskison

(2002) definem cinco formas principais de atuação no exterior: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de uma subsidiária totalmente nova.

As teorias acerca do processo de internacionalização podem ser divididas em dois blocos: os modelos econômicos (teorias da internalização; custos de transação, paradigma eclético, organização industrial, teoria do ciclo de vida do produto e teoria das vantagens das nações) e as teorias comportamentais (Escola de Uppsala, Teoria das Redes, Estratégia de Negócios e as Born Globals).

As teorias econômicas, de modo resumido, possuem cinco limitações principais. Primeiro, as teorias explicam o IDE, mas dão pouca atenção às formas de internacionalização. Segundo, as teorias de caráter estático, dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional e do processo. Terceiro, elas não explicam as formas de cooperação empresarial. Quarto, as teorias são mais voltadas para as atividades de manufatura do que as de serviços. Quinto, o enfoque é estritamente econômico, não considerando a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização. Já as teorias comportamentalistas surgiram para tentar explicar a internacionalização a partir das decisões dos executivos e dos aspectos psicológicos envolvidos nessas decisões. No modelo de Uppsala, que é o mais proeminente, a internacionalização pode ser entendida como um processo de acúmulo de conhecimento por meio de aprendizagem das empresas. As limitações desse modelo são, muitas vezes, de uma visão linear, esquemática e determinista, não considerando a possibilidade de “queimar etapas”, essencial para empresas dos países em desenvolvimento e para as empresas da nova economia e era digital. Assim, não considera que a sequência e a velocidade do processo de internacionalização podem ser afetadas pelos diferentes ambientes de negócios.

O processo gradual de internacionalização proposto pelos teóricos de Uppsala, além de ser contestado pela teoria das redes (BIRKINSHAW; HOOD, 1998) o é também, pelas evidências empíricas sobre empresas que já surgem para servir o mercado internacional. O fenômeno das *born globals* (MADSEN; SERVAIS, 1995) é um exemplo disso: empresas que, praticamente, já nascem voltadas para o exterior, assumindo postura internacional, é relativamente recente – os estudos não datam mais de uma década.

A abordagem pluralista segue a idéia de Whitelock (2002). Ela sugere um modelo que incorpore os elementos-chave das várias teorias, para explicar de uma maneira mais abrangente a internacionalização das empresas. Poucos estudos nacionais como o de Borini *et al.* (2004) seguem a linha pluralista de Whitelock (2002) e explicam a internacionalização da firma utilizando diferentes modelos. Nesse item o objetivo não é concluir se uma teoria é mais ou menos adequada para explicar o modo de internacionalização de empresas. Buscamos mostrar as diferentes teorias, explicitando a flexibilidade de interpretação do fenômeno. O Quadro 1 relaciona as teorias de internacionalização e seus enfoques:

MODELOS ECONÔMICOS	TEORIAS COMPORTAMENTAIS
Teorias da internalização	Escola de Uppsala
Custos de transação	Teoria das redes
Paradigma eclético	Estratégia de negócios
Organização industrial	<i>Born globals</i>
Teoria do ciclo de vida do produto	
Teoria das vantagens das nações	

Quadro 1: Teorias de internacionalização

Fonte: elaborado pelos autores.

2.2 As Alianças Estratégicas

A maior parte da literatura de estratégia tem como ponto principal a competição entre firmas. O foco, em muitos casos, é voltado para a vantagem competitiva e a competitividade estratégica, por meio de uma posição forte e individual, maximizando competências essenciais e minimização das fragilidades. Mas não é mais possível entender o comportamento estratégico da firma sem levar em consideração o ganho de vantagem competitiva por meio de cooperação com outras firmas. Isso acontece quando as empresas encontram maneiras de combinar seus recursos e capacidades (HITT, IRELAND e HOSKISON, 2002).

Apesar da rápida disseminação, as estratégias de cooperação constituem exemplos de relacionamentos que dificilmente podem ser imitados por parte dos concorrentes,

pois diferentes alianças servem a diferentes objetivos, e o fato de serem socialmente complexas, baseadas em fortes relações de confiança, torna ainda mais difícil a imitação, por isso pode efetivamente constituir fonte de vantagem competitiva sustentável (CHILD; FAULKNER, 1998).

Neste trabalho, pretendemos considerar como alianças estratégicas: “estratégias cooperativas de nível de unidades de negócios” e “estratégias cooperativas de nível corporativo” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

As “estratégias cooperativas de nível de unidades de negócios” são projetadas para tirar proveito de oportunidades de mercado combinando os ativos da firma sócia de uma forma complementar para criar novo valor, reduzir a competição ou ainda reduzir a incerteza e o risco de novos negócios. Essas estratégias podem ser subdivididas em quatro tipos: (i) alianças complementares; (ii) alianças para redução da competição; (iii) alianças de resposta à competição e; (iv) alianças para redução da incerteza.

Já as “estratégias cooperativas de nível corporativo” são projetadas para facilitar a diversificação de produto e ou mercado. Elas permitem que a firma se expanda para novas áreas de produtos ou mercado sem ter o ônus de uma fusão ou uma aquisição. Podem ser: (i) alianças para diversificação; (ii) alianças sinérgicas e; (iii) *franchising*.

Se considerarmos as definições de cooperação de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), entenderemos o *franchising* como uma estratégia cooperativa de nível corporativo. Uma das razões pelas quais muitas firmas optam por alianças estratégicas de nível cooperativo é que essas oferecem parte dos benefícios sinérgicos de uma fusão ou aquisição. O Quadro 2 sintetiza as principais estratégias e os tipos de alianças possíveis:

ESTRATÉGIA DE UNIDADES DE NEGÓCIOS	ESTRATÉGIA DE NÍVEL CORPORATIVO
Alianças complementares	Alianças para diversificação
Alianças para redução da competição	Alianças sinérgicas
Alianças de resposta à competição	Franchising
Alianças para redução da incerteza	

Quadro 2: Alianças Estratégicas

Fonte: Adaptado de HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002)

2.3 O papel das alianças estratégicas na internacionalização da firma

As estratégias cooperativas internacionais permitem que as firmas compartilhem os riscos e recursos para entrar em mercados externos. Além disso, podem facilitar o desenvolvimento de novas competências essenciais. A maioria das alianças é feita com uma empresa do país anfitrião que conhece e tem domínio das condições competitivas, das normas legais, dos sistemas gerenciais etc., o que ajudará a manufacturar e comercializar um produto competitivo (HITT; IRELAND; HOSKISON, 2002).

As alianças complementares podem ser compreendidas com a ajuda do Paradigma Eclético proposto por Dunning (1980), porque são as que mais se aproximam dos processos de internacionalização clássicos. Nessa interpretação, os ativos e as competências trazidas por cada empresa são de naturezas diferentes: um aliado traz um produto desenvolvido com base em uma competência tecnológica, a outra permite que esse produto tenha acesso a um determinado mercado, via uma rede comercial desenvolvida. Nesse tipo de situação, o problema essencial é o grau de dependência de um aliado em relação ao outro. Tais alianças têm ainda a tendência de evoluir para uma posição de desequilíbrio. Essa é a abordagem que alguns autores chamam de tradicional (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989), que vê as alianças estratégicas como mais uma forma de competição.

Para as alianças de diversificação e as alianças sinérgicas, o esquema teórico pertinente é, antes, o da economia de custos de transação, pois, muitas vezes, os ativos dos parceiros são da mesma natureza (WILLIAMSON, 1975). O objetivo dos aliados não é de valorizar uma complementaridade, mas de fabricar componentes em comum, minimizando os custos de produção e transação. Os de produção são reduzidos pelas mudanças de escala que a aliança vai propiciar; os de transação são reduzidos porque ela vai se dar entre os parceiros, em lugar de acontecer no mercado. As metas de cada parceiro, mesmo sendo diferentes, tendem a se complementar e podem gerar ganhos mútuos, quando, desde o início, as intenções são explicitamente declaradas e estabelecidas (LORANGE; ROOS, 1996).

Quanto às alianças de redução da competição, de resposta à competição e de redução da incerteza, suas interpretações se distanciam da visão de concorrência clássica da estratégia. Dizem respeito, principalmente, à abordagem relacional (ANDERSON; HOLM; FORSGREN, 2000), que leva em conta todas as relações que a

empresa parceira cultiva com diferentes parceiros, mais para assegurar sua perenidade do que para aumentar seu lucro imediato. Acontecem com maior frequência nos mercados de ciclo rápido, como o de informática, o de mídia, entre outros.

2.4 Processos de Fusão e Aquisição de empresas

Foi somente a partir da década de 90, época em que houve muitos processos de fusões e aquisições pelo mundo, que começaram os questionamentos sobre o papel da inovação diante desse novo movimento organizacional, haja vista a intensa transação de conhecimentos tecnológicos que são capazes de auxiliar no incremento do potencial inovador das firmas. É importante mencionar que até então os debates envolviam a transferência de *know-how* e capacidades de desenvolvimento tecnológico entre as companhias recém-unidas (GRANDSTRAD *et al.* 1992; BEERS; SADOWSKI, 2003; SORENSEN, 2000; COHEN; LEVINTHAL, 1989).

Por meio das fusões e aquisições, as organizações podem ter acesso a novos recursos, que antes eram restritos ou até mesmo difíceis de serem desenvolvidos internamente. As particularidades das firmas criam ações sinérgicas, capacitando o acesso a novos recursos que também poderiam ser adquiridos por meio de alianças estratégicas (WERNERFELT, 1984; HELLELOID; SIMONIN, 1994).

Pode-se ainda analisar as aquisições sob outro aspecto: elas servem como uma atraente alternativa aos investimentos em P&D, exatamente por oferecer às empresas um acesso imediato a novos mercados, evitando que sejam realizadas inovações internas, pois elas serão adquiridas pela firma que se integrou ao grupo recém-constituído. Com isso, o risco de desenvolvimento interno não existe, visto que se agregam mercados já desenvolvidos. Evidentemente, o futuro irá pedir uma postura de desenvolvimento, mas, no curto prazo, figura-se a comunhão de recursos (BALAKRISHNAN, 1988; SHELTON, 1988).

Burgelman (1986), acerca desse cenário, destaca uma importante questão: a de que o crescimento e o desenvolvimento das firmas podem ser conquistados tanto por meio de aquisições como por inovações. E, por haver restrições de recursos, o que acontece plenamente no sistema de *franchising*, enfatiza-se um dos dois direcionamentos.

Em trabalhos recentes sobre essa questão, Beers e Sadowski (2003) examinam a relação entre a geração de inovações e processos de aquisição de empresas. Para esses

autores, o potencial de inovações nas empresas aumenta após essas uniões, gerando com isso uma maior habilidade no lançamento de novos produtos e serviços no mercado.

Pode-se resgatar a experiência da indústria farmacêutica, que passou por intensivos processos de fusões e aquisições na última década. Para esse grupo da indústria, tais processos podem significar uma redução nos custos de P&D dos medicamentos, aqueles que são extremamente caros, por requererem recursos especializados, sobretudo de mão-de-obra empenhada nessas pesquisas, e com tempo de desenvolvimento que chegam, em muitos casos, a 15 anos. Além disso, a indústria farmacêutica tem sofrido em muitos países a concorrência com produtos genéricos, com patentes quebradas, o que causa uma pressão ainda maior no desenvolvimento de novos medicamentos possam ser comercializados com a proteção de patentes (MORGAN, 2001).

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia de Pesquisa

Yin (2001) relaciona cinco métodos ou estratégias de pesquisa: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Cada estratégia de pesquisa representa uma maneira diferente de se coletar e analisar dados empíricos, seguindo sua própria lógica. O autor também apresenta três condições para a definição da estratégia a ser adotada para a pesquisa: tipo de questão da pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre as variáveis envolvidas e o foco em fenômenos que podem ser históricos ou contemporâneos. Pode-se verificar que a estratégia do estudo de caso é a mais adequada na presente pesquisa, pois:

Tipo de questão de pesquisa: a questão de pesquisa do artigo foi formulada como segue: (i) qual modelo de entrada foi adotado no exterior pelas empresas mexicanas e espanholas no segmento de telecomunicações na América Latina; (ii) quais os pontos em comum nesse processo e; (iii) por que a escolha por esses destinos?

Controle sobre variáveis: não é possível o controle sobre eventos comportamentais (essa condição atende às estratégias de pesquisa histórica e estudo de caso).

Ênfase em eventos contemporâneos: o tema trata de um aspecto contemporâneo, sendo um tema pouco explorado do ponto de vista acadêmico.

3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados em estudos de caso é mais complexo do que em outras estratégias de pesquisa. A sua principal vantagem é que se pode utilizar diferentes fontes de pesquisa em documentos e registros de arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos (YIN, 2001, p. 105). O maior benefício do uso de diferentes fontes para coleta de dados é a possibilidade de desenvolver linhas convergentes de investigação de um mesmo fenômeno, por meio de diferentes técnicas. Com isso, a validade do construto é reforçada, uma vez que várias fontes de evidências fornecem várias avaliações do mesmo fenômeno (YIN, 2001, p. 121).

No processo de coleta de dados, foi realizada pesquisa em dados secundários, bibliografia disponível tanto na literatura acadêmica, quanto em jornais, revistas, catálogos e sites das empresas etc.

4 ESTUDO DE CASOS

4.1 Telefônica

A empresa de telefonia espanhola tem suas origens em Madrid, no ano de 1924. Posteriormente, em 1946 o grupo privado que detinha o controle da empresa vendeu ao governo espanhol cerca de 80% das ações, e a empresa passou a ser de controle estatal, consolidando-se como o maior grupo de telefonia da Espanha, ainda na década de 80.

Durante a segunda metade dos anos 80, a Telefônica passou por um processo de expansão internacional por países europeus, no qual adquiriu algumas empresas, o que a fez ter operações no Reino Unido, na Alemanha, na Irlanda, na República Checa e na Eslováquia. Entretanto após cerca de 50 anos sob controle estatal, em 1997, o governo espanhol, principal controlador, vendeu suas ações. Assim a empresa passou novamente para controle privado sua gestão. Na Tabela 1, é possível notar a participação da Telefônica nesses mercados citados:

PAÍS DE OPERAÇÃO	NÚMERO DE USUÁRIOS	RANKING NA TELEFONIA FIXA	RANKING NA TELEFONIA MÓVEL
Espanha	47 milhões	1°	1°
Reino Unido	21,1 milhões	NI	1°
Alemanha	16,5 milhões	NI	4°
Irlanda	1,7 milhões	NI	2°
República Checa	7,7 milhões	1°	2°
Eslováquia	0,4 milhões	NI	3°
Total	94,6 milhões	NI	NI

Tabela 1: Mercados de Atuação Telefônica na Europa**Fonte:** Telefônica Profile & Strategy (2009)

Por sua vez, o processo de internacionalização da Telefônica se intensificou na década de 90, por meio de processos de aquisição de vários grupos de telefonia da América do Sul, fazendo-se presente na Argentina, no Brasil, na Colômbia, no Chile, no Equador, no México, no Peru, no Uruguai, na Venezuela, além de diversos países da América Central, como a Guatemala, o Panamá, El Salvador e a Nicarágua.

No decorrer dos anos, a Telefônica aumentou a sua participação nas empresas em que possui operação, cabendo destaque para: Argentina (28,8% para 97,9%), Telesp Brasil (17,5% para 86,6%), Peru (40% para 97,9%) e Chile (17,6% para 75,6%).

A Tabela 2 sintetiza a participação do grupo Telefônica nos principais mercados da América Latina e sua posição no mercado de telefonia fixa e celular.

PAÍS DE OPERAÇÃO	NÚMERO DE USUÁRIOS	RANKING NA TELEFONIA FIXA	RANKING NA TELEFONIA MÓVEL
Argentina	21 milhões	1°	2°
Brasil	62,4 milhões	2°	1°
América Central	6,1 milhões	NI	1°
Colômbia	11,8 milhões	1°	2°
Chile	10,2 milhões	1°	1°
Equador	3,3 milhões	NI	2°
México	16,1 milhões	NI	2°
Peru	15,4 milhões	1°	1°
Uruguai	1,5 milhões	NI	1°
Venezuela	12,1 milhões	NI	2°
Total	160,8 milhões	NI	NI

Tabela 2: Mercados de Atuação Telefônica na América Latina

Fonte: Telefônica Profile & Strategy (2009)

A operação na América Latina ocorre em consequência de três fatores: primeiramente, do processo de desregulamentação e privatização do setor de telecomunicações tanto de telefonia móvel como fixa, o que abre o mercado para novos competidores, favorável às empresas estrangeiras. Como segundo fator, há a herança colonial e lingüística que esses países apresentam em relação ao país sede da Telefônica. E, finalmente, destaca-se o tamanho do mercado consumidor presente na América Latina, que se torna atrativo para o investimento da firma espanhola (SANTOS, 2007).

Com isso, a expansão pela América Latina se apoia em alianças estratégicas que são constituídas com importantes instituições bancárias, como exemplo, o Citibank e o Santander (SANTOS, 2007).

É possível observar que a operação na América Latina possui um número significativamente maior de usuários (160,8 milhões) do que a própria Europa, continente originário da operação da Telefônica (94,6 milhões). Note-se que a operação brasileira (62,4 milhões de usuários) é maior que a operação no país de origem, com

47,0 milhões usuários na Espanha, além de concentrar 67,3% dos funcionários em atuação na América Latina, o que demonstra a importância da América Latina e particularmente do Brasil na operação da empresa ibérica (Telefônica Profile & Strategy, 2009).

Especialmente no Brasil, o principal competidor enfrentado pela Telefônica é o grupo mexicano, Telmex, que possui o controle da operadora Embratel e da Net Serviços, provedora de televisão por assinatura e internet banda larga. Para competir, oferecendo serviços multimedia, a Telefônica adquiriu, em 2006, o controle da TVA, pertencente ao grupo Abril. Assim, adicionou ao seu *mix* de produtos, o provimento de internet (Ajato) e TV por assinatura (TVA). Cabe destacar que a Telefônica passa a controlar dois serviços de internet em banda larga, o Speed e o Ajato. No segmento de telefonia celular, a Telefônica possui participações na Vivo e TIM.

4.2 Grupo Telmex

A Telmex foi fundada em 1947, como resultado do investimento de um grupo de mexicanos que comprou participações da Sony Ericson sediada no México. Em 1950, o mesmo grupo de mexicanos comprou participações da mexicana da ITT Corporation, tornando-se assim o único provedor de serviços telefônicos no país.

Em 1972, a companhia é comprada pelo Governo mexicano, o que a transforma em um monopólio do Governo. Desde então, até à sua privatização ocorrida em 1990, a Telmex não fez investimentos significativos no país.

A situação da Telmex mudou quando, em 1990, o Presidente do México decidiu privatizar uma série de empresas estatais, com o objetivo de promover investimento que melhorasse a infraestrutura e os serviços do país. Com isso, a Telmex foi vendida a um grupo de investidores representados principalmente por Carlos Slim, France Telecom e Southwestern Bell Corporation.

Desde então, a Telmex começou a investir em infraestrutura moderna, provendo para o país inteiro o sistema de fibra óptica, que aumentou os seus serviços e melhorou também a sua qualidade. Em 1991, o Governo vendeu as ações que detinha da Telmex. Mesmo sendo privada, a companhia era praticamente um monopólio, porque as companhias telefônicas existentes no país, juntas, representavam uma parcela insignificante para oferecer concorrência para a Telmex.

Quando os telefones celulares começaram a ser introduzidos no mercado, em 1990, a Telmex não tinha nenhuma expressão. A líder nesse mercado era Iusacell. Rapidamente, a Telmex começou a investir nesse mercado, abrindo uma subsidiária que provia serviços de telefonia móvel e celulares sob a marca Telcel. Dessa maneira, a Telmex abrangia a população de baixa renda, enquanto a sua concorrente servia ao nicho de maior renda. Em 1995, a moeda mexicana entra em crise, o que naturalmente coloca muitos mexicanos em situação financeira difícil. Na crise, a Iusacell preferiu continuar a oferecer planos caros para pessoas de maior renda, enquanto a Telmex introduziu o primeiro celular pré-pago, adequado à população de menor renda. Tal estratégia surtiu efeito positivo: em 2000, a companhia consolidou a sua atuação no mercado de telefonia móvel e criou a América Móvil, um *spin-off* da Telmex.

Com a América Móvil, a grupo Telmex investiu intensivamente na América Latina no segmento de telefonia celular, tendo mais de 170 milhões usuários. A América Móvil passou a ser um dos cinco maiores grupos de telefonia móvel do mundo, com atuação direta em 13 países (Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, Guatemala, Jamaica, Honduras, Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, Porto Rico e Uruguai). Juntamente com a Telefónica (Movistar), essas empresas controlam mais de 70% dos celulares da América Latina. No Brasil, a sua operação ocorre por meio da operadora Claro.

Depois de tornar a América Móvil uma empresa independente, a Telmex começa a dar os seus primeiros passos para a sua internacionalização quando compra a Telgua e empresas estatais na América Central e passa a operar nos EUA, ao criar a Telmex USA. Utilizando essencialmente a estratégia de aquisições de outras empresas, a Telmex passa a ter operações nos seguintes países: Colômbia, Peru, Chile, Argentina, Brasil, Uruguai, além de aumentar a sua presença nos Estados Unidos. Essas operações colocam a Telmex como uma das maiores empresas latinas, sendo a líder no segmento de telecomunicações na América Latina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após relatar o movimento das multilatinas e de empresas espanholas com atuação na América Latina, trazendo casos de empresas do segmento de telecomunicações, devemos resgatar os três questionamentos abordados no início deste artigo.

A **primeira pergunta** de pesquisa versou sobre **o modelo de entrada** de empresas mexicanas e espanholas no segmento de telecomunicações em território latino americano. Foi possível observar, nos casos analisados, que tanto a Telefônica como o grupo Telmex e América Móvil realizaram intensivas aquisições de empresas nesses países. Especialmente com relação às empresas que estavam sob o controle estatal e que passaram por processos de privatização no decorrer da década de 90. Particularmente ao maior mercado consumidor da América Latina, o Brasil, a competição entre o grupo espanhol e mexicano torna essas duas empresas os maiores *players* do mercado brasileiro de telecomunicações.

Partimos para o **segundo questionamento**, referente aos **pontos em comum no processo** de internacionalização. Nota-se que o destino escolhido por essas firmas de origem espanhola e mexicana segue um processo de internacionalização gradativo, em busca de mercados com identidades culturais e psíquicas próximas. Outra característica em comum: ambas as empresas souberam aproveitar a oportunidade de desregulamentação e abertura do mercado de telecomunicações no decorrer da década de 90, o que favoreceu a aquisição de vários conglomerados de telefonia. Ou seja, tanto o modelo de Uppsala como do Paradigma Eclético, conforme já haviam sido sinalizados em estudos anteriores sobre as multilatinas, verifica-se também no setor de telecomunicações (CUERVO-CAZURRA, 2008; FERRAZ; TAVARES, 2007).

Quanto à **terceira questão de pesquisa**, sobre os possíveis **motivos na escolha por esses destinos**, identificamos que a falta de *know-how* em operações internacionais por parte desses grupos pode ter influenciado um processo gradativo de internacionalização. Com isso, surgiu a opção por países com linguagens e costumes próximos ao país de origem. O que torna mais fácil a adaptação do conhecimento detido por essas empresas.

A análise empreendida nesse artigo permitiu identificar algumas, embora pequenas, diferenças na gestão dos processos de internacionalização das empresas espanholas e mexicanas, que podem ser explicadas pelas diferenças culturais entre os dois países, naturalmente existentes. Viu-se que tanto a Espanha como o México vivenciaram, no passado, momentos similares, caracterizados por regimes ditatoriais e, posteriormente, um processo de democratização. Ambos os países tiveram mercados protegidos, fato que pode ser favorável ao desenvolvimento da economia/indústria

nacional. No entanto, apenas a Espanha tirou proveito desse protecionismo, desenvolvendo e consolidando a sua economia, por meio da criação de uma infraestrutura sólida, do desenvolvimento tecnológico e de *know-how*, o que permite uma expansão para o exterior com mais ousadia e aversão ao risco.

Constatou-se que, inicialmente, a internacionalização das empresas mexicanas aconteceu em resultado da proximidade do país com os Estados Unidos e da presença, neste país, de muitos emigrantes mexicanos. A Espanha, por seu turno, inicia a sua internacionalização com investimento direto no exterior, chegando a ser o segundo maior investidor direto na América Latina, especialmente nos setores financeiro e de telecomunicações, o que denota uma atitude proativa e de tomada de risco desse país.

Cabe também destacar, na gestão da internacionalização das empresas espanholas, o apoio do Governo espanhol por meio do provimento de recursos financeiros, o qual permitiu a expansão, por meio de investimento direto, nos países da América Latina, envolvendo somas consideráveis de recursos financeiros. Esse apoio não foi observado na expansão do México para o exterior.

Outra diferença na atuação desses países nos mercados internacionais que se destacou foi o estabelecimento de alianças estratégicas por parte das empresas espanholas com instituições financeiras de destaque, quando da sua entrada no mercado latino americano, enquanto o México adotou a estratégia de fazer aquisições de empresas em países como os Estados Unidos, países da América Central e América Latina. Já o México mostrou-se agressivo no investimento em P&D, fator fundamental para o desenvolvimento e a utilização de tecnologia moderna, característica das empresas mexicanas que as torna altamente competitivas no mercado das telecomunicações.

Entretanto ao estudo em questão cabem debates adicionais, não se restringindo às três questões de pesquisa discutidas acima. Especialmente no que tange às implicações quanto ao mercado brasileiro de telecomunicações, nota-se o predomínio de grupos empresariais estrangeiros em um segmento de alta tecnologia, tendo sido excluída a participação de empresas nacionais. Isso pode ser considerado crítico, quando tratamos de uma indústria de alto valor agregado, em um mercado consumidor global cada vez mais requerente por tecnologias da informação.

Outra questão ao se tratar de um mercado de tecnologia da informação relaciona-se às transformações que esse segmento tem passado, sobretudo por convergências de tecnologias. Sobre isso, deve-se observar que novas formas de tecnologias têm surgido e se tornando competidores indiretos, como os serviços de *voice over IP* (VOIP), mensagens por celular (SMS), e-mails e serviços de troca de mensagens instantâneas (MSN). Todas essas tecnologias colocam em questão o *core business* das empresas de telefonia, exigindo a formação de novas alianças estratégicas para a constituição de novos serviços e produtos em seus mix de produtos.

Em matéria recente publicada em um jornal de grande circulação nacional, informa-se que tanto a operadora de telefonia “Oi” como a Telefônica perderam cerca de 660 mil clientes em telefonia fixa entre o final de junho de 2008 a julho de 2009. De outro lado, essas empresas ganham aproximadamente 1 milhão de usuários de internet em alta velocidade. Como fora salientado neste artigo, tanto a Telefônica como a Telmex realizaram processos de aquisições de provedores de internet banda larga e televisão por assinatura nos últimos anos, o que pode explicar o entendimento dessas empresas sobre as transformações vivenciadas nesse segmento de telecomunicações em que a telefonia fixa tornou-se um item dos serviços oferecidos no seu mix de produtos e não mais o serviço principal (FSP, 2009).

No que tange às **implicações deste artigo** ao meio acadêmico, esperamos agregar conhecimento com este estudo aos interessados no comportamento de empresas latinas e espanholas no mercado latino americano, sobretudo no setor de telecomunicações. Ao meio gerencial, acreditamos que este artigo tenha gerando uma discussão, sobretudo da posição competitiva dos principais *players* no mercado brasileiro e latino americano de telecomunicações. Esperamos que este debate possa auxiliar na escolha da alocação de recursos de empresas que operem neste segmento, na constituição de suas parcerias e, mesmo no desenvolvimento de produtos integrados ao setor de telecomunicações.

Entretanto, é importante destacar as **limitações deste estudo**. Primeiramente por tratar-se de casos com dados secundários, sendo possível realizar estudos com entrevistas com executivos desses grupos sobre as questões aqui debatidas, acreditamos que o poder de entendimento e explicação para essas questões de pesquisas sejam mais alinhadas com as situações vivenciadas por estas empresas.

Como **recomendação de pesquisas futuras**, sugerimos a tentativa de realização de estudos com dados primários sobre os estudos abordados neste artigo ou mesmo o confronto com dados secundários de outros setores em que estejam envolvidas as “multilatinas”, buscando entender como se dá a competição em outros segmentos, a fim de acrescentar conhecimentos sobre o comportamento dessas empresas.

REFERÊNCIAS

BALAKRISHNAN, S. The Prognostics of Diversifying Acquisitions. **Strategic Management Journal**, v. 9, pp. 185-96, 1988.

BEERS, C.; SADOWSKI, B. On the Relationship Between Acquisitions, Divestitures and Innovations: An Explorative Study. **Journal of Industry**, v. 3, pp. 131-42, 2003.

BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owed subsidiaries companies. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, pp.773-95, 1998.

BORINI, F.; RIBEIRO, F.; COELHO, F; PISCOPO, M. **O Prisma da Internacionalização**. Anais do CLADEA, 2004.

BURGELMAN, R. A Model of the Interactions of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, pp. 61-70, 1986.

CHILD, J; FAUKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. **Economic Journal**, v. 99, pp. 569-96, 1989.

CUERVO-CAZURRA, A. The Multinationalization of Developing Country MNEs: The Case of Multilatinas. **Journal of International Management**, 14, pp. 138-154, s.d..

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, pp.9-31, 1980.

FSP. Folha de São Paulo. **Telefonia fixa cai e internet puxa receita das teles**. Caderno Dinheiro. 25 out. 2009.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Colabore with your competitors – and win. **Harvard Business Review**, v. 1, n. 67, jan/fev, 1989.

HELLELOID, D; SIMONIN, B. **Organizational Learning and a Firm's Core Competence**. In: Hamel, G.; Heence, A, Competence-Based Competition. John Wiley & Sons: NY, 1984.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, pp 23-32, 1977.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MADSEN, T.K.; SERVAIS, P. **The internationalization of Born Globals – an evolutionary process?** Proceedings of the fourth CIMaR Symposium. San Diego: 1996.

MORGAN, E. Innovation and Merger Decisions in the Pharmaceutical Industry. **Review of Industry Organization**, v. 19, n. 2, pp. 181-96, 2001.

SHELTON, L. Strategic Business fits and Corporate Acquisition: Empirical Evidence. **Strategic Management Journal**, v. 9, pp. 279-87, 1989.

SORENSEN, D. Characteristics of Merging Firms. **Journal of Economics and Business**, v. 52, pp. 423-33, 2000.

TAVARES, M.; FERRAZ, J.C. Translatinas: quem são, por onde avançam e que desafios enfrentam. In A. Fleury e M. T. Fleury (orgs.): “**Internacionalização e os países emergentes**”. São Paulo: Atlas, 2007.

TELEFÔNICA PROFILE & STRATEGY, Disponível em: www.telefonica.com.br. Acesso em: 10 out. 2009.

TELMEX. Disponível em: www.telmex.com. Acessado em: 1º. dez. 2009.

TORAL, P. The Foreign Direct Investments of Spanish Multinational Enterprises in Latin America, 1989-2005. **Journal of Latin America Studies**, v. 40, pp. 513-44, 2008.

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. In **International Marketing Review**, v. 19, n.4, pp. 342-347, 2002.

YIN, R. **Case Study Research**. London: Sage, 2001.

Submissão: 28/11/11

Aceitação: 04/05/12

ABSTRACT

The ascension of firms of Iberian origin and Latin-American call the attention as much of academics as of executives of international corporations. We tried to detach the Latin-American and Iberian multinational corporations. We tried to understand the subjects: Which done the entrance model adopt in the exterior for the Mexican and Spanish companies in the segment of telecommunications in Latin America? Which points in common there is in this process? Why the choice for these destinies? The results indicate: Telefônica; Telmex and América Móvil accomplished intensive acquisitions of companies in Latin America. The chosen destiny for these firms of Spanish and Mexican origin follows a process of incremental internationalization, in search of markets with cultural and psychic identities close. Both companies knew how to take advantage of the deregulation opportunity and opening of the market of telecommunications in elapsing of the decade of 90. The reason for the choice of these destinies was mainly the know-how lack in international operations, what turned easier the adaptation of the knowledge stopped by these companies in the search of similar markets.