

## **Internacionalização de Empresas Multinacionais: uma análise sob a ótica da teoria econômica dos negócios internacionais**

Sheila Patrícia Ramos Beckhauser – Mestre em Administração - Fundação Universidade Regional de Blumenau.

**Resumo:** O estudo tem como objetivo compreender o processo de internacionalização de EMNs a partir da teoria econômica de negócios internacionais. Para tanto adotou-se uma abordagem qualitativa e estratégia de estudo de caso múltiplo. Os casos apresentados foram das empresas multinacionais Whirlpool e GM e Daewoo. Como resultados pode constatar que os riscos podem tanto prejudicar o processo de internacionalização quanto apontar novos caminhos para seu desenvolvimento. Foram identificadas estratégias de IDE, principalmente por meio de aquisições e join venture. E vantagens adquiridas relativas ao paradigma eclético - vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização. Conclui-se que as vantagens podem ser diferentes, como encontrado nos dois casos, mas são fundamentais para a internacionalização das EMNs. Além disso, constata-se que teoria econômica de negócios internacionais pode ainda explicar o processo de internacionalização de EMNs.

**Palavras-chave:** Negócios Internacionais. Investimento Direto Externo. Empresas Multinacionais. Paradigma Eclético. Riscos.

## **Internacionalização de Empresas Multinacionais: uma análise sob a ótica da teoria econômica dos negócios internacionais**

### **1. INTRODUÇÃO**

Os negócios internacionais referem-se ao desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas, através das fronteiras entre países. O crescimento dos negócios internacionais coincide com o fenômeno da globalização que se refere à integração econômica e interdependência entre países, que ocorrem em escala mundial. A globalização permite que muitas empresas se internacionalizem e, além disso, permitiu o aumento de volume e transações internacionais de bens, serviços e fluxos de capital (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Deste modo, surgem no cenário da economia de negócios internacionais as Empresas Multinacionais (EMNs). A EMN é uma grande empresa com recursos substanciais, que realiza várias atividades de negócio, por meio de uma rede de subsidiárias e afiliadas localizadas em vários países; Consiste em conduzir atividades de P&D, compras, manufatura e marketing em qualquer parte do mundo onde isso seja economicamente viável (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Hennart (1982) define as EMN como uma instituição privada concebida para organizar, por meios de contratos de trabalho, as interdependências entre os indivíduos localizados em mais de um país. Neste caso, um fabricante de produtos nacionais que utiliza somente distribuidores não é uma empresa multinacional, mas uma empresa que possui escritórios de compra no exterior sim.

A natureza das transações comerciais internacionais pode ocorrer via comércio (troca de bens e serviços por meio de exportação e importação) e investimento (pode ocorrer por meio de investimento em portfólio ou investimento direto estrangeiro). O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é especialmente comum nas empresas de grande porte e com recursos abundantes. Hymer (1960) elaborou uma teoria própria de Investimento Direto Externo (IDE) baseada nas próprias estruturas e características das EMN como agentes do processo de internacionalização da produção. De acordo com Hymer (1960) as empresas se engajam no processo de produção internacional procurando vantagens específicas das quais ela não possui ou não domina, na tentativa de internalizar falhas e imperfeições do mercado.

Após a teoria de Hymer (1960) (vantagens de propriedade) surgiram outras teorias de negócios internacionais. Especialmente, no campo da teoria econômica dos negócios internacionais destacam-se também a contribuição de Vernon (1966) (ciclo de vida do produto), Buckley e Casson (1976) (teoria da internalização), Rugman e Verbeke (2001) (vantagens da localização) mas o que chama mais atenção é o paradigma eclético apresentado por Dunning (1988, 2000) pelo fato de envolver em um só paradigma, três subparadigmas.

O paradigma eclético de Dunning foi caracterizado pela tentativa de estruturar uma abordagem integrada para explicar por que, onde e como se desenvolvem as atividades de negócios internacionais (AMAL, 2014). Reúne-se em uma só paradigma três abordagens: vantagens específicas de propriedade, vantagens específicas de localização e vantagens específicas da internalização (DUNNING, 1988).

Entretanto, Dunning (1988) e a teoria econômica de negócios internacionais receberam muitas críticas, principalmente, por abordar apenas a realidade de EMN de países

desenvolvidos e pelo fato de paradigma tratar de uma abordagem estática e não dinâmica que desconsidera aspectos como hierarquia, aprendizagem, entre outros.

Apesar das críticas reportadas ao paradigma eclético tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: A teoria de negócios internacionais econômicas são capazes de responder de modo satisfatório a internacionalização das EMN? Com isto, o objetivo deste estudo é compreender o processo de internacionalização de EMNs a partir da teoria econômica de negócios internacionais. O estudo é relevante pois busca, apesar das críticas levantadas ao paradigma eclético de Dunning (1988) e a teoria econômica, demonstrar se a teoria econômica dos negócios internacionais, é possível e suficiente para compreender o processo de internacionalização de EMN.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreensão dos negócios internacionais relacionados a EMNs de países desenvolvidos, serão abordados nas seções posteriores, o Investimento Direto Externo e o paradigma eclético de Dunning (1988).

### 2.1 Investimento Direto Externo

O IDE relaciona-se a uma estratégia de internacionalização em que a empresa estabelece uma presença física no exterior por meio de aquisição de ativos produtivos, como capital, tecnologia, força de trabalho, terrenos, instalações e equipamentos. Essa estratégia de entrada mercado estrangeiro permite aos investidores a propriedade parcial ou integral de um empreendimento produtivo (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Ao optar pelo IDE as empresas possuem uma série de motivos estratégicos, dentre eles: (1) estabelecer operações de manufatura e montagem ou outras instalações físicas; (2) abrir um escritório de vendas ou representação para conduzir as atividades de marketing e distribuição; (3) instalar uma sede regional (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). As EMNs precisam lidar com a questão entre vantagem de propriedade versus país de destino, ou seja, precisam lidar com o passivo (custos) de internacionalização (LOF).

Embora a decisão pelo investimento por meio do IDE parecer conveniente as necessidades estratégicas da empresa, existem riscos com os quais a internacionalização das empresas está comumente sujeita. Basicamente, os riscos estão relacionados a quatro principais tipos: risco intercultural, risco-país, risco cambial e risco comercial. Os riscos podem interferir substancialmente nos negócios da empresa, sendo que a mesma deve procurar administrá-los para evitar prejuízos futuros (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

#### Quadro 1: Riscos da internacionalização.

Tipos de risco	Descrição
Risco Intercultural	Decorre das diferenças entre idioma, estilo de vida, modo de pensar, costumes e religião. Os valores culturais tendem a ser duradouros e influenciam a mentalidade e o modo de trabalhar dos funcionários e os padrões de compra de consumidores.
Risco-país	Refere-se aos efeitos causados nos ambientes políticos (possibilidade de uma intervenção governamental estrangeira nas atividades da empresa – restrição a mercados, burocracia, entre outros), jurídico (leis e regulamentações que afetam o desempenho das empresas) e econômico (alta de juros, desequilíbrio da balança comercial, inflação alta, entre outros) de

	um país estrangeiro.
Risco Cambial	Envolve flutuações nas taxas de câmbio, inflação, moedas, juros, entre outros.
Risco Comercial	Refere-se a estratégias, táticas e procedimentos mal formulados ou mal implementados como por exemplo: seleção de parceiros de negócios, precificação, entrada oportuno em novos mercados, criação de especificações de produtos, campanha promocionais, entre outros.

Fonte: Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010).

Aharoni (1966) cita Knight ao afirmar que o risco é uma situação na qual são conhecidas as possibilidades de desfechos alternativos. O risco apresenta a chance de lesão, dano ou perda. Já a incerteza é incomensurável, é um sentimento de dúvida e insegurança.

Assim, com base na afirmação de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) tem-se como pressuposto que:

*PI- A internacionalização de EMN está sujeita a riscos: intercultural, risco país, cambial e comercial.*

Dunning (2000) especifica quatro tipos de IDE: Market Seeking FDI; Resource Seeking FDI; Efficiency seeking FDI e Strategic Asset Seeking FDI. O Quadro 2 apresenta a descrição de cada tipo de IDE.

#### Quadro 2: Tipos de IDE.

Tipo de IDE	Descrição
Market Seeking	Refere-se a projetos de investimento orientado para atender o mercado interno dos países receptores do IDE. Pode resultar em uma situação de criação de comercio, em especial quando novas subsidiárias instaladas utilizam-se de produtos intermediários do país de origem do investimento em seu processo de produção.
Resource Seeking	Refere-se a investimentos orientados para a busca de menores custos de produção. Ocorre o aproveitamento de economias de escala e de escopo possibilitadas por uma gestão unificada de atividades produtivas geograficamente distantes.
Efficiency seeking	Refere-se a ter acesso a matérias-primas e a mão de obra.
Strategic Asset Seeking	Refere-se a obtenção de ativos estratégicos por meio de instalações de novas plantas fabris, fusões, aquisições e operações de <i>join ventures</i> .

Fonte: Dunning (2000).

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) classificam as atividades de investimento diretos estrangeiros pela forma do IDE, por meio de investimentos greendfield versus fusões e aquisições; e, natureza da propriedade por meio de subsidiária versus join venture. Greendfield refere-se quando a empresa investe em um lote de terreno vazio e constrói uma fábrica de produção, de comercialização controlada ou outras instalações para seu próprio uso. A aquisição implica em uma compra de uma empresa já existente. A fusão implica em um tipo especial de aquisição em que duas empresas se juntam para formar uma nova e maior empresa (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

No que tange a natureza de propriedade, a Join venture trata-se de um acordo internacional em que o parceiro estrangeiro entra com o capital, tecnologia, conhecimentos de gestão, treinamento ou algum tipo de produto. O parceiro local permite a utilização de suas fábricas assim como do conhecimento e da cultura local, o Know How do mercado, sistema de distribuição, clientes, entre outros. E uma empresa subsidiária é uma espécie de subdivisão

de uma empresa que se encarrega de tarefas específicas em seu ramo de atividade, controlada pela empresa-mãe (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Assim, com base na afirmação de Hymer (1960) e Dunning (2000) tem-se como pressuposto que:

*P2- O IDE relaciona-se a uma estratégia de internacionalização em que a empresa estabelece uma presença física no exterior que pode ser realizado de diferentes formas.*

De acordo com Aharoni (1966) as decisões de investimento são baseadas sobre as alternativas conhecidas ou aquele que emergiram de atividades anteriores da unidade de negócios. A decisão de olhar para o exterior está relacionada as possibilidades de um investimento específico em um país específico e provocada pela interação de várias forças ambientais.

## 2.2 Paradigma eclético de Dunning

Dunning (1988) considera que a expansão da composição geográfica e industrial da produção externa pelas EMNs é determinada pela integração dos três conjuntos. Assim, o paradigma eclético procura explicar por meio da abordagem integrada os motivos (por que), as questões de localização (onde) e as formas como se desenvolvem as atividades (como) de negócios internacional (DUNNING, 2000).

O Paradigma Eclético da Produção Internacional é composto por três vantagens: vantagens específicas de propriedade, vantagens específicas de localização, e vantagens de internalização, detalhados no Quadro 3.

**Quadro 3:** Paradigma eclético.

Subparadigmas	Descrição
Vantagens específicas de propriedade	As vantagens podem ser de natureza estrutural (posse de ativos intangíveis como patentes, marcas, conhecimento tecnológico e marketing) ou transacional (capacidade da empresa em gerenciar de maneira hierárquica as atividades em nível internacional). Quanto maiores são as vantagens competitivas das empresas investidoras com relação às outras empresas, particularmente aquelas residentes no país onde pretendem realizar seus investimentos, tanto mais estão habilitadas em engajar-se, ou ampliar a sua produção nesses mercados.
Vantagens específicas de localização	Relaciona-se as vantagens de países ou regiões que possuem atributos relevantes para as atividades das EMN. As variáveis incluem, por exemplo, recursos naturais, infraestrutura adequada, tamanho de mercado, mão de obra qualificada, taxa de câmbio e os riscos políticos, os regulamentos e políticas, diferenças culturais, entre outros.
Vantagens específicas de internalização	Engloba a estrutura para a avaliação de modelos alternativos para como as empresas organizam a criação e exploração de núcleos de competências considerados atrativos locais. Alguns exemplos de variáveis podem ser economias de escala, diminuição de riscos e incertezas, redução de custos de transação, entre outros

Fonte: Dunning (1988).

Os três elementos do modelo de Dunning (1988; 2001) são estruturados dentro de dois tipos de vantagens relacionados às estratégias da EMN: as vantagens específicas à firma e as vantagens específicas ao país. Assim, as estratégias das EMNs podem ser classificadas em função da sua força de seus FSAs e CSAs, fornecendo elementos explicativos das decisões de IDE das EMNs (RUGMAN; VERBEKE, 2001).

Segundo Dunning (1988), a vantagem de propriedade é decorrente de recursos que contém certos tipos de tecnologia e habilidades organizacionais ou, podendo ser adquirido, por outras instituições, o direito de uso dessas tecnologias protegidas legalmente, ou mesmo da aquisição de uma matéria prima essencial para a produção do produto. As vantagens de propriedade as ocorrem porque as empresas, ao operar em diferentes localizações, podem derivar de vantagens adicionais de propriedade, como por exemplo, habilidade de transferir preços internacionais, a mudança de recursos entre áreas para obter vantagem ou pela busca da redução de riscos por meio de diversificação dos portfólios de investimento.

As vantagens de localização ocorrem quando a empresa, instalada em outro país, pode se apropriar de vantagens proporcionadas pela sua entrada, fazendo uso de vantagens de localização para realizar exportações de modo diferenciado do que teria no seu país de origem. As escolhas de vantagens de localização podem estar relacionadas pela condição de mão de obra barata ou especializada, dotação de recursos como infraestrutura do país e a presença de concorrentes locais e as políticas públicas de promoção ao investimento, dentre outras (DUNNING, 1988).

As vantagens de internalização, foram desenvolvidas como teoria de internacionalização da produção por Buckley e Casson (1976) emanada do conceito do funcionamento imperfeito de mercado. Do ponto de vista da teoria da internalização, uma joint venture é simplesmente uma das várias opções institucionais para coordenar atividades interdependentes. É uma forma de internalização não-exclusiva. Uma joint venture é uma opção que está sempre sobre a mesa. Se ela é escolhida depende se há outra opção que é mais atraente.

No caso específico das join ventures são os problemas criados pela ambiguidade de controle, que são maiores quando a comunicação entre os parceiros é pobre e a confiança é baixa. Problemas de comunicação causados por diferenças de linguagem podem implicar na falta de entendimento entre as partes. Esses mal-entendidos são, muitas vezes, culturais e não puramente linguísticos. E mesmo quando duas partes se entendam, elas podem não acreditar umas nas outras. Esta é uma questão de confiança. Duas partes confiam umas nas outras quando acreditam no que o outro diz e estão confiantes de que agirão de maneira aceitável (BUCKLEY; CASSON, 1976).

Assim, conforme apresentado por Dunning (1988), tem-se como pressuposto que:

*P3- O paradigma eclético pressupõe que a extensão da composição geográfica da produção externa das EMN é determinada pela interação de três conjuntos denominados subparadigmas: vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização.*

### **3. METODOLOGIA**

Em resposta à pergunta de pesquisa, utilizou-se da metodologia proposta por Yin (2010) e Creswell (2010), caracterizando-a como pesquisa qualitativa, estudo de caso, de natureza analítica. De acordo com Creswell (2010) a pesquisa qualitativa caracteriza-se por um método de investigação, sendo as etapas subsequentes, a coleta de dados, análise e interpretação dos dados. Yin (2010) trata o estudo de caso como o entendimento em profundidade de um determinado fenômeno. Especificamente, neste estudo é adotado estudo de casos múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente. O uso de múltiplos casos garante maior validade ao estudo (YIN, 2010).

A pesquisa foi realizada por meio de documentos. Os estudos de caso: “A incrível reviravolta da Whirlpool pela internacionalização” e “General Motors and Daewoo: Married, Divorced, and Married again”. O primeiro estudo consta no livro de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) e o segundo consta no livro de Peng (2013). Os dados foram analisados na seguinte sequência: organização dos dados; codificação dos dados por categoria; relação com as proposições geradas na pesquisa; interpretação; redação da análise (CRESWELL, 2010). O Quadro 4 apresenta as questões relacionadas às proposições levantadas no presente estudo.

**Quadro 4:** Questões da pesquisa

Questões da pesquisa	Proposições	Autor
Q1- Os riscos que podem prejudicar a internacionalização de EMN?	P1- A internacionalização de EMN está sujeita a riscos: intercultural, risco país, cambial e comercial.	Cavusgil; Knight; Riesenberger, (2010).
Q2- A internacionalização de EMN pode ser explicado pelo IDE?	P2- O IDE relaciona-se a uma estratégia de internacionalização em que a empresa estabelece uma presença física no exterior que pode ser realizado de diferentes formas.	Hymer (1960) Dunning (2000)
Q3- As EMN internacionalizam buscando vantagem de propriedade, localização e internalização?	P3- O paradigma eclético pressupõe que a extensão da composição geográfica da produção externa das EMN é determinada pela interação de três conjuntos denominados subparadigmas: vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização.	Dunning (1988)

**Fonte:** Elaborado pela autora.

As dimensões e categorias do estudo seguirão o norte estabelecido pelas questões de pesquisa e proposições, abrangendo dessa forma: riscos, IDE e paradigma eclético. Sendo que a análise será realizada por meio de inter-caso. Flick (2009) afirma que o uso comum de tabelas é utilizado para facilitar as comparações entre caso.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos estudos de casos apresentados nos livros de Cavusgil, Knight e Riesenberger (p. 17, 2010) e Peng (p. 212-213, 2009) apresentam-se as discussões e análises da Whirlpool e GM e Daewoo a partir das seguintes dimensões: riscos, IDE e paradigma eclético.

A Whirlpool Corporation é uma fabricante de eletrodomésticos sediada em Benton Harbor, Michigan, que gerou mais de US\$ 19 milhões em vendas anuais em 2006. A Whirlpool emprega mais de 80.000 funcionários em mais de 60 fábricas e centros de tecnologia no mundo. Ela fabrica diversos produtos na linha de eletrodomésticos em 13 países e vende esses bens em outros 170, sob diversas marcas. A empresa gera quase 60 por cento de suas vendas na América do Norte, 25 por cento na Europa, 15 por cento na América Latina e somente 2 por cento na Ásia.

Já no caso da General Motors (GM) e a Daewoo, estas criaram primariamente, criaram em 1984, uma joint venture de 50/50 (JV) chamada Daewoo Motor Company, cada uma contribuindo com US \$ 100 milhões de capital. Em 1992, a GM e a Daewoo se divorciaram.

Em 2001 a GM e Daewoo juntaram as mãos novamente. Apesar da falência da Daewoo, a GM voltou a formar uma nova JV, chamada "GM Daewoo Auto and Technology Company", mas desta vez com participação maior e comando da JV. Em três anos, as vendas mundiais de GM Daewoo de carros e kits chegaram a um milhão, acima de 400,000, quando a GM assumiu.

**Quadro 5:** Apresentação dos resultados.

<b>Categorias</b>	<b>Whirlpool</b>	<b>GM e Daewoo</b>
Risco Intercultural	Diversificação com a presença em diversos continentes - a empresa gera quase 60 por cento de suas vendas na América do Norte, 25 por cento na Europa, 15 por cento na América Latina e somente 2 por cento na Ásia.	No final da década de 1980, os trabalhadores coreanos da JV lançaram uma série de greves amargas para exigir melhores salários. Em última análise, a JV teve que mais do que dobrar seus salários, eliminando a vantagem de baixo custo.
Risco-país	Busca crescer na Ásia e América Latina.	Na dissolução da JV, a Daewoo construiu sozinha (após a separação da JV) uma dúzia de fábricas de automóveis na Indonésia, no Irã, na Polônia, na Ucrânia, no Uzbequistão e no Vietnã.
Risco Cambial	Nada consta	Para construir uma dúzia de fábricas de automóveis na Indonésia, no Irã, na Polônia, na Ucrânia, no Uzbequistão e no Vietnã. A Daewoo emprestou 20 bilhões de dólares. Razão pela qual foi a falência posteriormente e a negociação de parte de sua empresa a qual foi adquirida pela GM.
Risco Comercial	Com o amadurecimento do mercado norte-americano de eletrodomésticos na década de 1990, a Whirlpool passou a enfrentar uma acirrada concorrência interna e consumidores mais exigentes, o que resultou em redução das margens de lucro.	Na primeira formação da JV, constatou-se produtos com má qualidade. Sistemas elétricos e freios frequentemente falharam. As vendas dos EUA despencaram para 37.000 veículos em 1991, uma queda de 86% em relação à alta de 1988. A Daewoo argumentou que o problema era também relacionado aos esforços de marketing, que eram pobres.
IDE - Market Seeking	Os consumidores percebiam os produtos como commodities que ofereciam pouca vantagem diferencial e exigiam preços cada vez mais baixos, devido à crescente concorrência. Em 1999, a alta administração da empresa lançou uma grande campanha de diferenciação de seus produtos, enfatizando as características de inovação e valor agregado.	Após a segunda formação de JV entre as duas empresas, a GM Daewoo Auto and Technology Company passou a produzir carros na Coreia do Sul e Vietnã e exportar para mais de 140 países.
IDE - Resource Seeking	Desenvolveu versões de baixo custo dos modelos populares, de olho nos consumidores dos mercados de baixa renda na América Latina, na China e na Índia. Redesenhou produtos com peças mais padronizadas e investiu em marketing para tornar-se uma marca globalmente conhecida.	A primeira formação da JV aliou a tecnologia alemã com a mão de obra trabalho coreano (cujo custo foi Baixo nesse momento).
IDE - Efficiency Seeking	Integrou as atividades das subsidiárias regionais, de modo que sua mais avançada experiência em tecnologia, produção e distribuição de eletrodomésticos pudesse ser compartilhada entre as divisões da empresa pelo mundo.	A primeira formação da JV aliou a tecnologia alemã com a mão de obra trabalho coreano (cujo custo foi Baixo nesse momento). Gerando uma combinação ganha-ganha.
IDE - Strategic Asset Seeking	Na China, a Whirlpool formou uma <i>join venture</i> para a fabricação de condicionadores de ar e estabeleceu uma sede corporativa e um centro de desenvolvimento de produto e tecnologia de Shangai. Também abriu escritórios regionais em Hong Kong, Nova Delhi e	Em 1984, a General Motors (GM) e a Daewoo formaram uma joint venture de 50/50 (JV) chamada Daewoo Motor Company, cada uma contribuindo com US \$ 100 milhões de capital. Na primeira formação de JV entre a GM e Daewoo, a GM iria enfrentar o mercado de carros pequenos na América

	Cingapura. No México, adquiriu a Vitromatic, um ex-parceiro de <i>join venture</i> no país.	do Norte e eventualmente expandir para a Ásia, enquanto Daewoo teria acesso à tecnologia superior.
Paradigma eclético - Vantagens de propriedade	A alta gerência da empresa adotou um programa de internacionalização. Em decorrência disso, a Whirlpool realizou uma série de aquisições na década seguinte. A Whirlpool adquiriu a divisão de eletrodomésticos da Philips na Europa, 65 por cento da Aspera – uma fabricante italiana de compressores – e a segunda maior fabricante de eletrodomésticos da Polônia. No Leste Europeu, criou subsidiárias para venda e assistência técnica na Bulgária, na Hungria, na Romênia, na Rússia, na Eslováquia e na República Tcheca.	A formação da nova JV chamada "GM Daewoo Auto and Technology Company" permitiu que a GM estivesse de fato na liderança do negócio, com uma participação de 67% (com um preço de pechincha de US \$ 400 milhões). Assim, a GM rotulou uma grande parte dos carros construídos pela GM Daewoo como Chevrolet.
Paradigma eclético - Vantagens de localização	Equipes inter-regionais de P&D também colaboram com inovações para adaptar as ofertas as demandas locais de diferentes contextos internacionais. Por exemplo, devido a condições climáticas muito diferentes, e comum os italianos secarem a roupa no varal enquanto os dinamarqueses precisam centrifugá-la. As necessidades quanto a capacidade dos refrigeradores variam muito.	Além de carros acabados, a GM Daewoo Auto and Technology Company também fez kits para ser montado por fábricas locais na China, Colômbia, Índia, Tailândia e Venezuela.
Paradigma eclético- Vantagens de internalização	A Whirlpool criou um site de intranet e criou um curso do tipo "Faça você mesmo" sobre inovação. Entre 2001 e 2002, o site de intranet chegou a registrar 300.000 acessos por mês. A empresa instituiu um sistema de classificação para identificar as ideias com alto potencial de inovação. Desde 2003, sua receita quadruplicou a cada ano.	Na primeira JV, a Daewoo estava profundamente frustrado com a determinação da GM em bloquear seus esforços para exportar carros para a Europa Oriental, que a Daewoo via como seu mercado ideal. Gradualmente, a Daewoo desenvolveu secretamente modelos de carros independentes, enquanto a GM inicialmente desconhecia essas atividades, gerando falta de confiança entre as partes que culminou no rompimento da parceria. Na segunda JV, na América Latina e Europa Oriental, a GM Daewoo, com a Chevrolet tornou-se um dos carros compactos mais vendidos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser observado no Quadro 5, as decisões nos dois casos foram diferentes. Enquanto a Whirlpool buscou superar o seu mercado estagnado principalmente por meio de aquisições, join venture e construção de escritórios regionais com diversas empresas e em diversos países. A GM e Daewoo buscaram realizar uma parceria com uma empresa coreana, que a princípio não deu certo devido as dificuldades relacionadas com a internalização, como greves de trabalhadores, a ambiguidade de controle e mal-entendidos que comprometeram a confiança entre as partes e sua capacidade relacional. Mas que foi retomada quando a Daewoo faliu e teve que negociar uma parte da empresa, trazendo vantagens de propriedade (natureza estrutural e transacional), vantagens de localização (mão de obra barata em outros países) e vantagens de internalização (marca Chevrolet).

Nos dois casos apresentados encontraram-se riscos, Investimento Direto Externo e vantagens do paradigma eclético. No caso da Whirlpool, especificamente, a empresa transformou um risco em novas oportunidades de crescimento. Já a GM e Daewoo o que deveria ser uma vantagem de internalização levou a problemas de internalização relativo a falta de confiança conforme exposto na literatura por Buckley e Casson (1976).

Apesar do problemas e contratempos constatou-se, nos dois casos, a existência de riscos conforme Cavusgil; Knight; Riesenberger, (2010), revelando que de fato o processo de internacionalização de EMN está sujeita a riscos: intercultural, risco país, cambial e comercial. O IDE relaciona-se a uma estratégia de internacionalização em que a empresa estabelece uma presença física no exterior que pode ser realizado de diferentes formas conforme exposto por Hymer (1960). E que as EMNs internacionalizam para buscar por vantagens determinadas no paradigma eclético de Dunning (1988) – propriedade, localização e internalização. Dessa forma, constatou-se as teorias econômicas dos negócios internacionais permite compreender o processo de internacionalização.

## **CONCLUSÕES**

O objetivo do estudo foi compreender o processo de internacionalização por meio da abordagem econômica dos negócios internacionais a partir de dois estudos de caso com EMNs.

Diante do exposto nas seções anteriores e da análise dos casos, pode constatar que foram identificados riscos que podem tanto prejudicar a organização quanto apontar novos caminhos para seu desenvolvimento. Foram identificadas estratégias de IDE, sendo no caso da Whirlpool a internacionalização ocorrer via aquisições, construção de sede, estabelecimento de escritórios regionais e formação de join venture. E no caso da GM e Daewoo a internacionalização ocorrer principalmente pela formação de join venture entre as duas empresas. E ainda que, as EMNs buscam por vantagens de internacionalização conforme apresentado no paradigma eclético – vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização. As vantagens podem ser diferentes, como encontrado nos dois casos, mas são fundamentais para a internacionalização das EMNs.

Como limitações do estudo, destaca-se o fato de o mesmo tratar de estudo de caso e por esta razão os resultados não podem ser generalizados. Além disso, as informações referentes aos casos estudados foram estritamente utilizadas conforme apresentadas na fonte

(livros), não havendo outras fontes de coleta como entrevistas, observações ou documentos diversos.

## REFERÊNCIAS

AHARONI, Y. The foreign investment decision process. In: Buckley, P.J.; Ghauri, P.N. **The Internationalization of the Firm: A Reader**. London: Thomson Business Press, 1966.

AMAL, M. **Reformas econômico-institucionais e investimento direto externo na América Latina**. Curitiba, Appris, 2014.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark. **Future of the multinational enterprise**. Springer, 1976.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Possible Extensions, **Journal of International Business Studies**, 19, pp. 1-31. 1988.

FLICK, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HENNART, Jean-Francois. **A theory of multinational enterprise**. Univ of Michigan Pr, 1982.

HYMER, Stephen. On multinational corporations and foreign direct investment. **The Theory of Transnational Corporations**. London: Routledge for the United Nations, 1960.

PENG, Mike W. **Global strategy**. Cengage learning, 2013.

RUGMAN, Alan M.; VERBEKE, Alain. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 237-250, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2010.