

Área: Estratégia | **Tema:** Estratégia de Inserção Internacional

**ESCOLHAS INERENTES À INSTALAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL NO TERRITÓRIO GAÚCHO À
LUZ DA TEORIA OLI**

**CHOICES IN THE INSTALLATION OF A MULTINATIONAL IN THE TERRITORY GAÚCHO IN THE
LIGHT OF THEORY OLI**

Bernardo Santini De Vasconcelos, Aletéia De Moura Carpes, Soraya De Souza Soares, Maíra Nunes Piveta,
Valéria Rodrigues Lameira e Bruno De Moura Carvalho

RESUMO

A decisão inerente à localização de uma empresa multinacional corresponde a uma das principais escolhas estratégicas da gestão, visto que envolve consideráveis investimentos financeiros, decisões de longo prazo e impactará nos custos relacionados às operações. Nesse sentido, esta pesquisa investigou os fatores que motivaram a decisão de uma empresa multinacional a se instalar no Rio Grande do Sul. Foi analisado, por meio do Paradigma Eclético de Dunning (Teoria OLI), os aspectos referentes às vantagens de propriedade, localização e internalização que foram percebidos pela empresa. Trata-se de um estudo de caso com natureza qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada no segundo semestre de 2017 e ocorreu por meio de entrevista com o gestor de uma multinacional instalada no território gaúcho. Dentre os principais resultados, destaca-se que a escolha de localização da empresa estudada não se mostrou totalmente relacionada com a Teoria OLI, pois a internalização não foi um critério destacado.

Palavras-Chave: Escolha da localização, Multinacional, Teoria OLI

ABSTRACT

The decision inherent in locating a multinational company corresponds to one of the main strategic choices of management, since it involves considerable financial investments, long-term decisions and will impact the costs related to operations. In this sense, this research investigated the factors that motivated the decision of a multinational company to settle in Rio Grande do Sul. The aspects related to the advantages of ownership, location and location were analyzed through the Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Theory). internalization that were perceived by the company. This is a qualitative case study, whose data collection was carried out in the second half of 2017 and occurred through an interview with the manager of a multinational company located in the state of Rio Grande do Sul. Among the main results, it is highlighted that the choice of location of the company studied was not totally related to the OLI Theory, since internalization was not an outstanding criterion.

Keywords: Choice of location, Multinational, Theory OLI

Eixo Temático: Estratégia

**ESCOLHAS INERENTES À INSTALAÇÃO DE UMA
MULTINACIONAL NO TERRITÓRIO GAÚCHO À LUZ DA TEORIA OLI**

**CHOICES IN THE INSTALLATION OF A
MULTINATIONAL IN THE TERRITORY GAÚCHO IN THE LIGHT OF THEORY
OLI**

RESUMO

A decisão inerente à localização de uma empresa multinacional corresponde a uma das principais escolhas estratégicas da gestão, visto que envolve consideráveis investimentos financeiros, decisões de longo prazo e impactará nos custos relacionados às operações. Nesse sentido, esta pesquisa investigou os fatores que motivaram a decisão de uma empresa multinacional a se instalar no Rio Grande do Sul. Foi analisado, por meio do Paradigma Eclético de Dunning (Teoria OLI), os aspectos referentes às vantagens de propriedade, localização e internalização que foram percebidos pela empresa. Trata-se de um estudo de caso com natureza qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada no segundo semestre de 2017 e ocorreu por meio de entrevista com o gestor de uma multinacional instalada no território gaúcho. Dentre os principais resultados, destaca-se que a escolha de localização da empresa estudada não se mostrou totalmente relacionada com a Teoria OLI, pois a internalização não foi um critério destacado.

Palavras-chave: Escolha da localização, Multinacional, Teoria OLI.

ABSTRACT

The decision inherent in locating a multinational company corresponds to one of the main strategic choices of management, since it involves considerable financial investments, long-term decisions and will impact the costs related to operations. In this sense, this research investigated the factors that motivated the decision of a multinational company to settle in Rio Grande do Sul. The aspects related to the advantages of ownership, location and location were analyzed through the Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Theory). internalization that were perceived by the company. This is a qualitative case study, whose data collection was carried out in the second half of 2017 and occurred through an interview with the manager of a multinational company located in the state of Rio Grande do Sul. Among the main results, it is highlighted that the choice of location of the company studied was not totally related to the OLI Theory, since internalization was not an outstanding criterion.

Keywords: Choice of location, Multinational, Theory OLI.

1 INTRODUÇÃO

As empresas multinacionais (MNC) são firmas que possuem matriz instalada em determinado país e tem atuação comercial em diferentes nações. A partir dessa instalação fabril, as empresas multinacionais começam a gerar emprego e a renda para a população que ali vive, o que impulsiona a economia daquela localidade.

A decisão inerente à localização de uma empresa corresponde a uma das principais escolhas estratégicas da gestão, visto que envolve consideráveis investimentos financeiros, decisões de longo prazo e impactará nos custos relacionados às operações. Peinado e Graelm (2007) apontam que localizar uma instalação significa determinar o melhor local para se instalar uma base de operações, onde serão fabricados produtos ou prestados serviços.

Em relação às decisões para instalação de empresas multinacionais, Stern e Porter (2002), observam que a importância da escolha de uma boa localização geográfica está relacionada diretamente aos fatores que irão minimizar a competitividade global e, nesse sentido, as empresas devem atentar aos pontos fortes de cada região.

A motivação para a escolha de determinada localidade para instalação é alvo de diversos questionamentos, sendo uma das teorias apresentadas na literatura acadêmica o Paradigma Eclético de Dunning, conhecido também por Teoria OLI, que se refere e significa *ownership* (propriedade - O), *location* (localização - L) e *internalization* (internalização - I), esta teoria tenta definir se vale a pena ou não uma empresa se instalar em um território diferente do seu de origem (exteriores) e assim explorar vantagens competitivas que o mercado pode trazer a ela neste novo local além de benefícios e novos mercados a serem explorados pela mesma.

Nesse sentido, o presente estudo observou os pontos mais importantes que a empresa multinacional analisou, para se instalar em determinada região, utilizando como base os aspectos apontados na Teoria OLI de Dunning. A pesquisa encontra-se estruturada da seguinte forma: primeiramente, foram apresentados os itens que fundamentam o estudo, como problema de pesquisa, objetivos e justificativa, seguidos do referencial teórico e procedimentos metodológicos propostos.

Tendo em vista o tema relacionado a localização das instalações, a presente pesquisa visou responder a seguinte questão: *Quais foram os fatores inerentes à escolha da localização para instalação da empresa multinacional no território do Rio Grande do Sul?* Assim, o principal objetivo é investigar as escolhas inerentes à localização para instalação da multinacional no território gaúcho.

Estudos na área de logística tem sido cada vez mais frequentes, devido a intensa competitividade entre as empresas multinacionais, que estudam novos locais para se instalar, especialmente em países subdesenvolvidos, como é o caso do Brasil, atrás de benefícios que as ajudem a ter uma perspectiva de lucros maiores.

Um dos motivos principais que cercam o porquê de estudar está relacionado ao local da instalação da empresa multinacional ligadas a Teoria OLI, de John Dunning é entender de que forma se chegou à conclusão quanto a melhor localidade para esta instalação, levando em conta fatores governamentais e sociais de cada local em específico.

Grossa e Ryanb (2008), confirmam que tradicionalmente a decisão de realizar o investimento direto estrangeiro, a partir de MNC é motivada por aspectos mercadológicos ou pela disponibilidade de recursos em outro país. Os autores levantam ainda a questão de que o custo de produzir pode influenciar a escolha da localização do investimento direto estrangeiro.

A escolha de uma localização adequada para suas fábricas e centros de distribuição pode proporcionar às empresas, inclusive, redução nos seus custos de produção e armazenagem (BALLOU, 2001). Assim, nota-se a o quanto é importante escolher de forma correta o local para a instalação de uma empresa, principalmente quando se trata de um país diferente.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem caráter relevante por investigar uma temática que contribuirá para a área de gestão, onde tanto as empresas quanto a iniciativa pública poderão identificar os aspectos que se sobressaem na escolha de determinado local para a instalação de uma firma.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, serão abordados temas como reflexões acerca das empresas multinacionais, decisões de localização da empresa - uma escolha estratégica, Teoria OLIParadigma Eclético de Dunning, sendo relevantes para a compreensão da Teoria OLI, desenvolvida por John Dunning.

2.1 REFLEXÕES ACERCA DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS – MNC

Pode-se classificar empresas multinacionais (MNC), como sendo uma empresa que possui matriz num país e também tem atuações em diversos outros países, geralmente são grandes empresas e instalam filiais para expandir seu mercado, tanto produtor quanto consumidor, tem-se que sua instalação em determinado ponto proporcionaria o desenvolvimento local contribuindo para a produção de bens e serviços de tecnologia mais avançada, fortalecendo o desenvolvimento local, as exportações e a capacitação tecnológica nacional geral.

Segundo Martins (1998), nas décadas de 1960 e 1970 as multinacionais buscavam se instalar em regiões com mercados menos competitivos do que a de países desenvolvidos, transferindo as instalações destas regiões para outras onde estes mercados são classificados com subdesenvolvidos, já que não seriam mais capazes de atender a demanda de seu local de origem. Fábricas inteiras foram desmontadas e trazidas para países, incluindo o Brasil, onde estas empresas obtiveram menores custos para processamento e produção dos seus bens e serviços além de uma nova rede de consumidores dispostas a investir em seus produtos (MARTINS, 1998).

Segundo Boehe e Zawislak (2004), quando foi feita a análise dos estímulos externos que influenciam o setor de inovação nas subsidiárias das empresas multinacionais, chegou-se à conclusão que três tipos delas são mais importantes – o ambiente das operações que trata das relações entre empresa e clientes; o ambiente institucional que trata das condições e incentivos oferecidos pelo país hospedeiro e o ambiente corporativo que é composto pela matriz e suas filiais.

Oliveira Jr. e Borini (2006), definem a relevância estratégica de uma subsidiária como a competência em criar inovações transferidas e usadas por outras subsidiárias e pela matriz, definição similar à de centros de excelência.

Acredita-se que as empresas multinacionais tenham um enfoque bastante vasto no que tange a questão da localização geográfica tanto de suas fábricas, sedes e centros de distribuição como também tenham uma cautela bastante aguçada quanto a questão da logística envolvida em seus processos industriais em cada região que venham ou demonstrem interesses a se instalar.

2.2 DECISÕES DE LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA: UMA ESCOLHA ESTRATÉGICA

A literatura acadêmica referente a negócios internacionais e logística enfatizam a importância de uma eficiente decisão quanto a localização das instalações para fábricas ou empresas multinacionais. Gaither e Frazier (2001), salientam que as teorias de localização basicamente se assentam na interpretação de decisões empresariais, sempre procurando o

melhor local a se instalar. As decisões sobre localização se seguem basicamente a fim de minimizar os custos operacionais de transporte (matéria-prima e produtos acabados) e a fim de maximizar os lucros.

Peinado e Graeml (2007), destacam que localizar a instalação de uma fábrica significa determinar o melhor local para a mesma realizar suas operações. Os principais fatores que devem ser levados em consideração são: disponibilidade de matéria-prima, energia elétrica, água, mão-de-obra, facilidades e incentivos fiscais, qualidade dos serviços essenciais e localização dos mercados consumidores. Alguns dos fatores que devem ser levados em consideração no momento da decisão de localização das organizações do tipo comercial e de serviços são a proximidade do mercado consumidor e a localização dos concorrentes, de forma que estes se tornem fatores primordiais para um bom engajamento da empresa em um novo território.

Segundo Chopra e Meindl (2003), as decisões sobre instalações referem-se a localização de fabricação, armazenagem ou instalações ligadas a capacidade e funções para cada instalação. As decisões de instalação de cada empresa determina o grau de flexibilidade que a cadeia de suprimento deve ter para mudar a maneira como atende os clientes.

Pinto *et al.* (2010), apresentam que em empresas multinacionais, o local de instalação deve observar os fatores específicos, tais como o custo dos fatores produtivos, acessibilidade, disponibilidade de conhecimento, políticas industriais governamentais, dimensão e potencial do mercado. A localização influencia diretamente a capacidade da empresa em explorar os recursos específicos de determinada região.

Segundo Ballou (2006), localizar instalações fixas ao longo da rede da cadeia de suprimentos é uma importante etapa que dará forma, estrutura e contornos ao conjunto desta cadeia. Essas decisões definirão as alternativas juntamente com os custos e também os níveis de investimentos a serem utilizados. A localização é sempre um fator determinante e fundamental para a empresa produzir e ter lucros, referente a localização de armazéns e fabricas, os fatores econômicos são predominantes na hora da escolha da mesma.

Essas decisões sobre as instalações exercem um impacto a longo prazo no que tange o desempenho da cadeia de suprimentos, se bem acertada, a decisão de localização de uma empresa ajuda a cadeia de suprimentos a ser responsiva, mantendo os custos baixos e aumentando o lucro, por outro lado uma má decisão dificultará o desempenho no que se tange a cadeia de suprimentos. (CHOPRA E MEINDL, 2003).

Os autores Bowersow *et al.* (2014), descrevem que em relação a um planejamento logístico, o transporte oferece o potencial para unir locais geograficamente distantes do ponto de vista da fabricação, armazenamento e mercado, sendo assim um sistema integrado.

Quanto ao método de escolha da localização, tem-se que os métodos estatísticos encontram localizações com base em dados de um período de tempo específico, podendo ser grandes e importantes, pois uma vez instalada, sairia muito caro mudar esta opção de localização, já os métodos que englobam planejamento de localização multiperíodos são chamados de dinâmicos ou mutáveis (BALLOU, 2006).

Outros fatores importantes devem ser citados quanto a escolha da localização de empresas multinacionais é em relação aos possíveis incentivos fiscais governamentais, mercados globais, criação de distritos industriais, proximidade de centros de ensino e pesquisa, distribuição de capital e integração em redes para melhor integração com o meio no qual será inserida tal empresa. (PINTO ET AL., 2010).

As instalações do sistema logístico incluem todos os locais em que o estoque de matérias-primas, produtos (em processo e acabados) são manuseados ou armazenados. Sendo assim, todas as lojas, depósitos de produtos acabados e fabricas representam locais de uma rede logística. Essas localizações representam decisões logísticas importantes quanto a

competitividade e também em relação aos custos de toda a fábrica. (BOWERSOW *ET AL.*, 2014).

Alfred Weber, mencionado por Bowersow *et al.* (2014), afirma que as indústrias sempre devem localizar as suas instalações fabris em um ponto de consumo de seus produtos, somente quando o processo de fabricação aumenta o peso do produto e perto do depósito das suas matérias primas quando o processo de fabricação diminui o peso líquido do produto. Caso nenhuma das duas opções anteriores fossem assimiladas, ou seja, o peso do produto continuasse o mesmo a empresa deveria localizar a fábrica em um ponto intermediário (BOWERSOW *ET AL.*, 2014).

O valor do terreno é relacionado diretamente ao custo do transporte e à capacidade de um produto de apresentar preço competitivo no mercado, assim gerando receitas a empresa. Von Thunen afirma que o valor do produto sempre diminuía com a distância para o principal mercado consumidor (BOWERSOW *ET AL.*, 2014).

Para alterar a localização de uma instalação fabril, devesse desembolsar um alto valor financeiro, por isso as empresas devem conviver com suas decisões sobre a localização, das mesmas, por bastante tempo, quanto mais tempo melhor. (CHOPRA, MEINDL, 2003).

Peinado e Graeml (2007) salientam que a vinda de inúmeras empresas multinacionais vindas para o Brasil foi importante para o estabelecimento das bases da indústria nacional. Com o passar dos anos, o enfoque das empresas foi se alterando. A globalização e a economia foram causas destas mudanças, assim foi se tornando mais fácil o investimento ser realizado de diversas nacionalidades, comprando e vendendo ações (PEINADO E GRAEML, 2007).

Neste sentido nota-se que as decisões quanto à localização de instalações não devem ser tomadas sem planejamento prévio, visto que estas decisões relativas à escolha de pontos estratégicos podem ser demoradas e normalmente são resolvidas após longa e cuidadosa discussão de todas as hipóteses das possíveis regiões de instalação (GAITHER E FRAZIER, 2001).

2.3 TEORIA OLI - PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING

As teorias de John Dunning acerca das multinacionais faziam parte de seus estudos desde a década de 1950, quando escreveu sua tese de doutorado sobre o investimento de empresas americanas na indústria inglesa (DUNNING, 2001). Segundo Dunning (2001), pode-se avaliar a Teoria OLI dividindo-a em três eixos: Propriedade (*ownership* – O), a segunda é em relação a Localização (*location* – L) e a terceira diz respeito a Internalização (*internalization* – I).

No simpósio de 1976, ao debater a atividade das empresas fora de suas fronteiras nacionais (multinacionais), Dunning desenvolveu as vantagens da propriedade (O) e localização (L), incluindo um novo conjunto de escolhas que as empresas poderiam fazer: gerar e explorar suas vantagens específicas de propriedade internamente, ou vender essas vantagens/direitos através do mercado, para outras empresas. A isto ele se referiu como vantagens de internalização (I – *internalization*). Tornando o terceiro componente do paradigma eclético, para explicar o escopo e a geografia das atividades de soma de valor realizadas pelas empresas multinacionais (DUNNING, 2001).

Havia estudos que mostravam que a produtividade da indústria manufatureira americana era, em média, 2 a 5 vezes maior do que a da indústria britânica. A questão que preocupava Dunning era se a diferença de produtividade era resultado dos recursos endógenos da economia americana ou se o fato se devia à maneira mais eficiente com que os gerentes das empresas americanas manuseavam seus recursos produtivos (DUNNING, 2001).

Ainda segundo o mesmo autor, esta competência poderia ser transferida de um país para outro, com as pessoas e seus métodos e assim as subsidiárias americanas na Inglaterra deveriam

ter um desempenho semelhante ao das matrizes, porém bem melhor que suas concorrentes locais. Ele identificou este efeito como específico de propriedade (O - *ownership*).

Todavia, se as subsidiárias inglesas apresentassem desempenho comparável ao das concorrentes locais e muito abaixo dos resultados das matrizes, isto se deveria às características não-transferíveis da economia americana, o que pode-se identificar como componentes específicas de localização (L - *location*). O resultado da pesquisa mostrou que as subsidiárias não eram tão produtivas quanto as matrizes, mas eram melhores que as empresas inglesas, o que demonstrou que parte das diferenças eram devidas ao componente localização (L) e parte ao componente propriedade (O) (DUNNUNG, 2001).

O mesmo autor ainda afirma que o Paradigma Eclético de John Dunning pode ser descrito como sendo uma abordagem que tenta explicar e informar às empresas que desejam expandir suas empresas com filiais, no exterior que são chamadas de multinacionais, alguns passos a serem seguidos para que esta passagem se dê da melhor forma possível e sem prejuízos financeiros, pessoais ou operacionais.

Pinto *et al.* (2010), descrevem que o objetivo do Paradigma Eclético de Dunning é uma forma de integrar, explicar os motivos e as razões, localização e a forma como se desenvolvem as operações internacionais de empresas multinacionais. O paradigma eclético de Dunning tenta explicar porque empresas multinacionais existem e porque elas possuem mais sucesso que as empresas originárias no país a ser analisado.

Esta teoria também recebeu críticas, e as novas formas organizacionais que surgiram no processo de globalização, como as alianças, trazem novos desafios para a sua aplicação, entre os quais se destaca a dispersão geográfica das atividades de inovação das empresas multinacionais, que passaram a alocar parte de sua pesquisa e desenvolvimento em diversas subsidiárias, mais recentemente em países em desenvolvimento.

Desde o início dos anos de 1980, a Teoria OLI constitui a principal explicação para o crescimento da atividade multinacional, sua simplicidade e abrangência possibilitaram a utilização em diferentes setores e atividades, permitindo compatibilizá-lo com várias escolas de pensamento econômico e gerencial (CANTWELL E NARULA, 2001).

Dunning (1980) referencia em seu estudo que há três determinantes principais quando se trata de internacionalização, sendo eles a extensão que a empresa possui, em segundo lugar, se é ou não do interesse da empresa em vender ativos para outras empresas e em terceiro lugar será determinar a posição e até onde é rentável explorar esses ativos de países estrangeiro.

Pinto *et al.* (2010), descrevem que John Dunning em seus estudos propõe quatro tipos diferentes de motivos para a realização de investimento em países estrangeiro, sendo estes: Acesso aos recursos, tanto naturais quanto a matérias-primas ou outro fator produtivo em condições mais vantajosas; Acesso a mercado, visa entrar num novo mercado ou ampliar sua base de clientes; Acesso a eficiência, visa melhorar a eficiência, tornando-a mais produtiva através de por exemplo divisões de trabalhos e por fim o Acesso a recursos estratégico, desenvolvendo competências, recursos e capacidades da empresa, assim contribuindo para aumentar a sua vantagem competitiva.

Dunning (1980), cita que a função de uma empresa é a de transformar no processo de produção, entradas em saídas mais valiosas, e descreve que as entradas estão disponíveis em dois tipos. O primeiro seria aqueles que estão disponíveis nas mesmas condições a todas as empresas, qualquer que seja seu tamanho ou bandeira, sendo específicos em determinada região. O segundo tipo de entradas seria o qual uma empresa pode criar para si própria, como é citado o exemplo de tecnologias e habilidades da organização, podendo haver também a possibilidade deste segundo tipo de entrada, ser adquirido de outras instituições que as possuem.

Sendo assim pode-se salientar que essas vantagens de propriedade não são exclusivas de empresas internacionais, algumas são aplicáveis a maioria das empresas que produzem em uma mesma localidade (DUNNING, 1980).

Dunning (1980), também cria duas hipóteses sobre as teorias de internacionalização, que são as Hipótese Competitiva Internacional e de Localização. A primeira cita que o índice global de envolvimento reflete tanto as vantagens específicas quanto a de localização. A taxa de produção externa resulta na identificação e aferição das vantagens de propriedade e a da taxa de exportação tanto local como na propriedade.

Já a hipótese de Localização, cita que para produzir um bem, uma empresa deve escolher o melhor local que combine com seus objetivos gerais. A mesma indústria, se comportaria da mesma forma em dois mercados distintos, segundo Dunning. Tal hipótese de localização diz respeito apenas as variáveis específicas do país que a dimensão e o caráter dos mercados podem ser afetados.

A forma de envolvimento também se mostra muito importante pois depende essencialmente da atratividade relativa das dotações específicas do local na qual foram inseridas e também do país anfitrião, sendo assim os ganhos referentes ao governo são números importantes da vantagem de propriedade e em alguns casos a vantagem de localização é defendida, grandemente por esses ganhos financeiros. (DUNNING, 1980).

Sendo assim, o Paradigma Eclético de Dunning tem grande valia para as organizações que planejam ou já estão em processo de internacionalização, não somente para a escolha da localização que será a mais rentável e participativa no que se tange as receitas e lucros mas também em relação as vantagens específicas envolvidas em cada empresa, aliadas as vantagens de internacionalização, que o governo local oferece as empresas que tenham interesse em implantar um multinacional em seu território.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do estudo proposto, foram traçados alguns passos visando o alcance da solução do problema de pesquisa apresentado. Segundo Gil (2002), pode-se definir uma pesquisa como sendo o ato racional e sistêmico que procura proporcionar respostas a problemas propostos. De acordo com o autor, a pesquisa é utilizada quando não tem-se informações suficientes para chegar-se a uma resposta ou conclusão de determinado problema, levantados anteriormente ou tem-se as informações porém as mesmas estão em desordem, assim dificultando o entendimento do mesmo pelos leitores.

A presente pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, que segundo Yin (2009) são considerados mais convincentes e robustos porque permitem, além da análise individual, a análise entre cada situação que está sendo observada.

Tem natureza qualitativa e caráter exploratório, sendo que o principal objetivo do estudo foi investigar as escolhas inerentes à localização para instalação de uma multinacional no território gaúcho. Segundo Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa proporciona uma visão mais ampla e compreensiva sobre o problema pesquisado e se baseia em dados coletados a partir de uma pesquisa a partir de pequenas amostras.

Em relação à pesquisa exploratória, Gil (2002) explica que ela visa proporcionar maior familiaridade com o tema estudado, a fim de construir hipóteses para responder aos objetivos da mesma. Este tipo de pesquisa tem o aprimoramento de ideias ou a própria descoberta deles como objetivo principal (GIL, 2002).

Foi analisada uma empresa multinacional que se encontra instalada em uma cidade do estado do Rio Grande do Sul – BR. Como lembra Creswell (2010), a pesquisa qualitativa visa a coleta de dados por meio de entrevistas com os participantes. Assim, foi-se realizada uma entrevista com o gestor da MNC, que ocorreu no mês de outubro de 2017.

Trata-se de uma amostra não-probabilística por conveniência, de forma que a empresa foi escolhida de acordo com o interesse em colaborar com o estudo, além de ser verificada a proximidade e facilidade para realizar a coleta dos dados.

Como o estudo envolve a análise das escolhas para localização baseadas na proposta da Teoria OLI, a entrevista seguiu um roteiro adaptado, baseado do modelo desenvolvido por John Dunning. Conforme exposto anteriormente, a Teoria OLI foi desenvolvida a partir de 1950 e visa explicar e desenvolver questões relativas a internacionalização das empresas, desenvolvendo alguns passos e critérios, os quais são sugeridos a firma para que sejam seguidos e assim possam desenvolver-se no exterior da melhor forma, não contraindo prejuízos financeiros, pessoais ou operacionais. Embora receba críticas por não se adequar às micro e pequenas empresas, ainda é um dos modelos mais utilizados para abordar a internacionalização das MNC.

Foi realizada uma análise de conteúdo com a finalidade de investigar as escolhas inerentes à localização para instalação de uma multinacional no território gaúcho e investigar quais foram as maiores motivações da empresa multinacional para a escolha desta determinada região. A entrevista foi gravada, com a permissão do respondente, e realizou-se a transcrição para um arquivo Word para a análise.

Os resultados serão apresentados a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme exposto, será mantido sigilo em relação ao nome da organização, que será tratada como “Empresa Alfa”. A partir da interpretação dos dados, foi verificado que a empresa multinacional internacionalizou-se por três motivos, sendo eles: vantagens relativas de acesso a mercados consumidores para seus produtos, fácil acesso a centros de pesquisa para desenvolvimento de tecnologias e territórios favoráveis à instalação da firma em determinada região gaúcha.

Esses aspectos serão explorados nos tópicos à seguir, que se encontram divididos em: perfil, aspectos relacionados à internacionalização, aspectos relacionados à propriedade, à localização e à internalização.

4.1 PERFIL DA EMPRESA INVESTIGADA

Neste item, serão apresentadas as informações que foram coletadas a partir da entrevista realizada com o diretor da MNC estudada, além de exercer o papel de diretor geral de pesquisa e desenvolvimento da Empresa Alfa, e complementadas a partir de dados secundários.

As principais funções do respondente dentro da empresa são organizar, planejar e orientar os recursos provenientes à pesquisa e desenvolvimento da empresa. Sua trajetória na empresa começou em 2015, liderando o time na área de pesquisa e desenvolvimento em todo o Mercosul.

A empresa Alfa foi fundada na região do Texas, Estados Unidos, no ano de 1990, atuando como produtora de arroz e, de acordo com relatos, sempre investiu em desenvolvimentos tecnológicos para seu produto. Outro aspecto destacado é que desde o começo das atividades a empresa buscou estabelecer parcerias com outros países.

Visando novos mercados, a partir do ano 2000 a empresa iniciou as operações na América do Sul, lançando neste período seu primeiro produto comercial com alta tecnologia embarcada, que se trata do arroz híbrido que traz ao produtor maior produtividade e resistência a doenças, insetos e demais pragas da lavoura. Também foi utilizada a tecnologia *Clearfield* é a combinação de sementes de alta qualidade com herbicidas de alta eficiência para a lavoura. Esta tecnologia trouxe consigo a possibilidade de incremento na produtividade em áreas praticamente abandonadas pela alta infestação de arroz daninho.

Foi a partir desse período que teve início a comercialização das sementes no Brasil, Uruguai e Argentina, primeiramente estudando cada um desses países para tornar possível a melhor escolha em relação a localidade para os novos investimentos a nível mundial.

A multinacional objeto do estudo foi inaugurada em 2016, possuindo uma área de 200 hectares. Os aspectos determinantes para a escolha foram o clima e o isolamento de lavouras comerciais de arroz na região, além do Centro de Pesquisas de uma universidade da região.

Neste local, a ideia foi ampliar o processo de desenvolvimento de novas cultivares e consequentemente fortalecer a cadeia com produtos de melhor qualidade e melhor adaptação as lavouras.

4.2 ASPECTOS RELACIONADOS À INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Alfa tem como principal vantagem a fácil comercialização de seus produtos, grande aceitação no mercado e ainda conta com pequeno número de concorrentes, que, como cita Dunning (2001) em seus estudos sobre a Teoria OLI, é caracterizada como a vantagem de propriedade (*Ownership*), ou seja, uma vantagem específica da empresa, na qual a mesma deve sempre levar em consideração em suas grandes decisões e sempre deve tentar mantê-la.

A empresa iniciou as atividades no mercado internacional com 10 anos de existência, mostrando grande desenvolvimento e capacidade de adaptação a novos mercados e culturas ao redor do mundo, visto que o mercado consumidor norte americano se caracteriza por possuir grande utilização de maquinários nas lavouras, com grande tecnologia embarcada e pouca utilização de mão de obra braçal. O território do Mercosul se caracteriza por possuir grande utilização de máquinas em suas lavouras, porém com menor tecnologia se comparada ao território americano, e uma média utilização de mão de obra.

Em relação as estruturas físicas da empresa, as operações internacionais são divididas em três grandes blocos, duas delas no continente americano e a terceira unidade no continente asiático, como já visto anteriormente. É importante salientar que a empresa tem como regra a política de investimentos, na qual destaca que qualquer decisão, antes de ser tomada, deve ser precedida por uma análise financeira que engloba o tamanho das oportunidades, riscos e retornos.

A partir destas informações é apresentada uma análise de oportunidade de negócios ao conselho e este decide qual a melhor forma de investimento. Pode-se citar estas questões como sendo vantagens de internalização (*Internalization*), como cita Dunning (2001) em seu trabalho sobre a Teoria OLI, que é caracterizada pela análise em relação as vantagens específicas da empresa, vantagens de localização e vantagens de internalização que são fatores internos da empresa, a fim de determinar se a firma tem condições favoráveis a internacionalização ou os aspectos não estão presentes na firma. Atualmente a empresa Alfa tem atividades comerciais no seu país de origem, os Estados Unidos e também no Brasil, Uruguai, Argentina (Mercosul) e a Índia.

A empresa decidiu investir na abertura de novos mercados para dar ao orizicultor, indivíduo no qual dedica-se à cultura do arroz, o controle sobre a sanidade, qualidade, produtividade e a rentabilidade da sua lavoura de forma flexível ao seu negócio.

O principal impulsionador foi o investimento de muitos anos por parte da família na agricultura, criando assim condições favoráveis para a internacionalização da empresa atualmente. Em 1990, ocorreu o início das operações no Estado Unidos e em 1999 foi lançado o 1º híbrido comercial nos EUA.

No ano de 2000 ocorreu o início das operações na América Latina, três anos após ocorreu o lançamento do 1º híbrido comercial no Mercosul. Em 2004, ocorreu o lançamento comercial da 1ª semente híbrida com a tecnologia *Clearfield*. No ano de 2009 chegou-se a 44.000ha de

sementes híbridas plantadas e após o período de cinco anos, chegou-se a marca de 110.000ha de sementes plantadas.

4.2 ASPECTOS RELACIONADOS A PROPRIEDADE (*OWNERSHIP*) DA EMPRESA

Pode-se citar como vantagens de propriedade (específica da empresa) em questão, o uso de uma tecnologia avançada em seus produtos, tanto no quesito pesquisa como no quesito desenvolvimento; o alto percentual de participação da empresa nos mercados consumidores visto que a empresa tem poucos concorrentes a seus produtos no mundo além de apoio (subsídios) dos países nos quais a empresa tem a sede e as filiais instaladas para pesquisa, desenvolvimento e produção efetiva de seus produtos.

Da mesma forma, Boehe e Zawislak (2004), ao analisarem os estímulos externos que influenciaram o setor de inovação nas filiais das empresas multinacionais, chegaram à conclusão que três tipos são mais importantes: o ambiente das operações, ter poucos concorrentes à altura de sua empresa; o ambiente institucional (receber incentivos fiscais dos governos para a instalação em determinada localidade) e o ambiente corporativo (composto pela tecnologia proveniente da matriz para suas filias).

Pode-se destacar que a empresa Alfa contou com vantagens que vão ao encontro destas três vertentes desenvolvidas pelos autores, priorizando as vantagens relacionadas a existência de poucos concorrentes nos mercados americanos e asiático, no qual a empresa está instalada, o recebimento de incentivos fiscais por parte do governo em pesquisa e desenvolvimento, com centros de estudos, para seus produtos e a alta tecnologia para o melhoramento genéticos (tecnologia híbrida e *Clearfield*) das sementes que agrega valor para as filiais da empresa pelo mundo.

No Quadro 01, pode-se observar as perguntas e respostas referentes às vantagens de Propriedade – *Ownership*, da firma estudada.

Quais as maiores dificuldades sofridas ao longo dos anos? Que facilidades foram encontradas?	<i>As maiores dificuldades sofridas foram o preço da commodity, taxa de câmbio, concorrentes, adoção da tecnologia pelos agricultores e tecnologia ainda em fase de desenvolvimento. Já os facilitadores foram ausência de concorrentes nos USA e Mercosul, apoio à agricultura (subsídios) nos USA e Índia.</i>
Qual o estágio de desenvolvimento de cada filial?	<i>A empresa Alfa, nos Estados Unidos, está consolidada, tem 60% de mercados de sementes lá e uma vantagem produtiva sólida em relação aos cultivares convencionais. A empresa Alfa, no Brasil, está em fase de consolidação com 7% do mercado. A empresa Alfa, em fase de consolidação com menos de 0,1% do mercado na Índia.</i>
Em quanto tempo a filial está pronta para operar plenamente?	<i>Olha, a filial da empresa Alfa, já se encontra em plena operação.</i>
Quais foram os casos de sucesso no país? O que foi feito? Para que clientes?	<i>Uso de híbridos clearfield (resistência a herbicidas no Uruguai) e o Projeto 15K</i>

Quadro 01: Questionamentos e respostas referentes às vantagens específicas da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação as facilidades e dificuldades enfrentadas pela empresa *Alfa*, pode-se citar que o preço da commodity, taxa de câmbio e a adoção lenta da tecnologia embarcada no produto, por parte dos agricultores foram alguns dificultadores na entrada da empresa no mercado. Peinado e Graeml (2007), citam que os principais fatores que devem ser levados em consideração na hora de internacionalizar são: disponibilidade de matéria prima, mão de obra, incentivos fiscais e localização dos mercados consumidores.

4.4 ASPECTOS RELACIONADOS À LOCALIZAÇÃO (*LOCATION*) DA EMPRESA

Observa-se que a escolha de determinada região, para a instalação de uma unidade da empresa MNC, é vista como uma vantagem de localização para John Dunning, desenvolvedor da Teoria OLI. Stern e Porter (2002), citam que a escolha de uma boa localização geográfica está relacionada aos fatores que irão minimizar a competitividade global, assim aumentando as vendas e nesse sentido, as empresas devem atentar aos pontos fortes de cada região para tornarem-se mais competitivas e rentáveis

No Quadro 02, pode-se observar as perguntas e respostas referentes a Localização – *Location*, da firma estudada.

Quais foram os facilitadores e dificultadores para a entrada e consolidação no país em questão:	<i>Os maiores facilitadores são o uso de tecnologia de parte dos produtores, área cultivada, suporte dos governos, proteção da propriedade intelectual e ausência de concorrente. Já os maiores dificultadores são uso de sementes de bolsa branca e mercados pequenos.</i>
Como foram escolhidos os países?	<i>Os países escolhidos têm como característica um mercado importante de sementes de arroz e nos quais havia a possibilidade de proteger a propriedade intelectual e também que o valor criado no mercado fosse expressivo.</i>
Quais foram as primeiras decisões mais críticas (sobre o processo de internacionalização)?	<i>As decisões mais críticas estiveram relacionadas com os países onde deveria estabelecer-se uma empresa de sementes de Arroz híbrido. Por exemplo, a Ásia seria o lugar mais atrativo devido a grandes áreas plantadas com a cultura do Arroz neste lugar. Porém, de forma geral os produtores são pequenos não investem em tecnologia e existem mais concorrentes. Foram analisados em cada país fatores como o potencial de criação de valor, o potencial de captura de valor e outros fatores.</i>
Qual a política de investimento nas operações em países estrangeiros?	<i>A política de investimento está concentrada nas três geografias: Estados Unidos, Mercosul e Índia. Outros mercados são explorados de forma oportunista sem investimentos.</i>
Como são tratadas as questões legais de cada país? Quais as particularidades legais destacaria?	<i>Sobre as questões legais, não existe um departamento de assuntos legais. Em geral estes casos são tratados por advogados que trabalham como consultores. No negócio de sementes as leis referentes a proteção da propriedade intelectual, uso de cultivares, produção de sementes, lei de proteção ambiental e leis referentes a produção agrícola são essenciais.</i>
Facilitadores e dificultadores para entrada e consolidação no país em questão	<i>Os maiores facilitadores são uso de tecnologia de parte dos produtores, área cultivada, suporte dos governos, proteção da propriedade intelectual, ausência de concorrentes. Já as maiores dificuldades são uso de sementes de bolsa branca, mercados pequenos, etc.</i>
Qual foi o comportamento dos concorrentes? Quais seriam?	<i>No momento não existem concorrentes de mercado, na pesquisa e desenvolvimento, no Mercosul. Em geral as variedades convencionais desenvolvidas por institutos públicos como Irga, Embrapa, Epagri, INIA-Uruguai e INTA Argentina são os concorrentes.</i>

Quadro 02: Questionamentos e respostas referentes às vantagens de localização da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos maiores facilitadores e dificultadores para a entrada e consolidação da empresa no país, é possível relembrar as considerações propostas por Ballou (2006), que salienta que pode-se encontrar uma localização ideal para uma empresa com base em dados específicos, pois uma vez ela esteja instalada, seria muito oneroso a transferir de localidade. Pinto *et al.* (2010), citam que antes de realizar a escolha da localização da empresa multinacional, deve-se analisar os possíveis incentivos fiscais, mercados globais e a possibilidade de criação de distritos industriais ou centros de ensino e pesquisa a fim de desenvolver a empresa e o ambiente no qual a mesma está inserida.

Em relação a escolha do país a receber uma filial de uma empresa multinacional, pode-se citar alguns pontos importantes como por exemplo, a escolha do Brasil foi por meios que o país se destaca na produção de arroz, já a escolha do território gaúcho é justificada pelo estado ter a maior e melhor produtividade de arroz dentre todos os estados Brasileiros e o interior do estado justifica-se por ser uma região central em relação ao estado e também pela presença de propriedades intelectuais muitos bem desenvolvidas por diversas faculdades e universidades.

Em relação as primeiras decisões mais críticas sobre o processo de internacionalização, pode-se citar que estiveram relacionadas com os países onde deveria estabelecer-se uma empresa deste porte. Poderia ter sido escolhida uma região com uma área maior de lavouras plantadas, mas optou-se pela região central do estado do Rio Grande do Sul porque a criação de valor e o potencial de captura deste valor seria mais alto, indo de encontro com os pensamentos de Oliveiras Jr. e Borini (2006), definem a relevância estratégica de uma subsidiária como a competência em criar inovações transferidas e usadas por outras subsidiárias e também pela matriz, como por exemplo os centros de excelência nesta região do Rio Grande do Sul.

As políticas de investimentos da empresa *Alfa* estão voltadas quase que exclusivamente para apenas três mercados consumidores: Estados Unidos, Mercosul (Brasil, Argentina e Uruguai) além da Índia. Novos territórios são explorados apenas quando se é identificada uma oportunidade de crescimento muito elevada.

As maiores facilidades e dificuldades à entrada e consolidação da empresa *Alfa* no Brasil, podem ser descritas como o uso da tecnologia de parte dos produtores, grandes áreas cultivadas, suporte (subsídios) dos governos, proteção da propriedade intelectual visto que a região tem grandes centros de ensino e pesquisa e a ausência de concorrentes no mercado Brasileiro. Já a maior dificuldade descrita são os mercados pequenos na região para a comercialização de seu produto.

No atual cenário econômico da região na qual a empresa *Alfa* está instalada, a empresa não conta com concorrência em seu setor, apenas a pesquisa e desenvolvimento do produto de setores públicos como IRGA e Embrapa são seus concorrente.

A empresa *Alfa* conta com 2 mercados consumidores diferentes do seu território de origem. Isso ocorre justamente porque os locais de instalação das filiais de qualquer empresa que pretende internacionalizar-se deve levar em consideração segundo Pinto *et al.* (2001), os custos produtivos, acessibilidade e disponibilidade ao conhecimento além das dimensões e potencial do mercado. A localização influencia diretamente a capacidade da empresa em explorar os recursos específicos de determinada região. A filial da empresa *Alfa*, que tem sede nos Estados Unidos, já se encontra em plena operação no território gaúcho.

A decisão inerente à localização de uma empresa corresponde a uma das principais escolhas estratégicas da gestão, visto que envolve consideráveis investimentos financeiros, decisões de longo prazo e que impactará nos custos relacionados às operações. Peinado e Graelm (2007) apontam que localizar uma instalação significa determinar o melhor local para se instalar uma base de operações, onde serão fabricados produtos ou prestados serviços.

4.5 ASPECTOS RELACIONADOS A INTERNALIZAÇÃO (*INTERNALIZATION*) DA EMPRESA

Segundo Dunning (2001), a internalização é uma vantagem que a empresa deve contemplar no momento que decide se internacionalizar, visto que a empresa necessita de alguns recursos “extras” que não advêm da localização geográfica e nem da parte dos governos locais, como subsídios e auxílios fiscais. A empresa deve ter vantagens compreendidas em seus setores de atuação a fim de criar uma vantagem competitiva favorável à frente das concorrentes, no novo local de atuação.

No Quadro 03, pode-se observar as perguntas e respostas referentes a internalização – *Internalization*, da firma estudada.

De forma geral, como estão estruturadas as operações Internacionais (estrutura operacional, processos, pessoas, clientes)?	<i>As operações internacionais estão divididas em três empresas Empresa Alfa nos Estados Unidos, Mercosul e na Índia. Em cada uma de elas existem áreas dedicadas a Pesquisa, Marketing e Produção. Estas áreas estão estruturadas a nível global.</i>
Como os clientes são captados? Quão frequente é a captação de clientes em outros países?	<i>Os clientes são captados de duas formas. A través de distribuidores que oferecem outros produtos como fertilizantes e defensivos agrícolas nos quais a semente da empresa Alfa é um insumo a mais e de forma direta com a nossa estrutura de vendas e marketing. Ocasionalmente, são captados clientes de outros países fora do mercado alvo; porém não é frequente que isto aconteça.</i>
De forma geral, em que as operações internacionais diferem das operações no Brasil?	<i>As operações nos Estados Unidos e no Brasil são bastante similares pois os consumidores/produtores são parecidos. Em geral são empresários que investem em tecnologia, plantam áreas maiores e a produção é completamente mecanizada. Pelo contrário na Índia, os produtores são pequenos de 1-2 has, o plantio é manual utilizando transplante e alta mão de obra. Esta situação faz que os processos de produção de sementes, apresentações dos produtos e marketing sejam completamente diferentes neste país.</i>
Qual o percentual de brasileiros e estrangeiros na empresa?	<i>Em geral não existem estrangeiros na empresa Alfa com a exceção de mim. Em cada país trabalham pessoas da mesma localidade. Ex: Brasileiros no Brasil, Uruguaios no Uruguai e Argentinos na Argentina.</i>
Qual a política de investimento na operação específica?	<i>A política de investimento tem por método, antes de tomar qualquer decisão de investimento é feita uma análise que inclui análise financeira, principalmente o tamanho da oportunidade e o retorno do investimento ROI, riscos, etc. Com estas informações é apresentado uma análise de oportunidade de negócios (Business Case) ao conselho da empresa e este decide.</i>

Quadro 03: Questionamentos e respostas referentes às vantagens de internalização da empresa
Fonte: Dados da pesquisa

As operações internacionais da empresa *Alfa*, estão divididas em três empresas nos Estados Unidos, Mercosul (Brasil, Argentina e Uruguai) além da Índia. Cada uma delas tem sua área específica de Pesquisa, Produção e Marketing.

Os clientes da empresa *Alfa*, são captados basicamente de duas maneira, a primeira seria através de distribuidores que oferecem os produtos da empresa juntamente com outros produtos atrelados ao mesmo ramo (agricultura), tornando-os assim produtos complementares e formando uma espécie de pacote para o agricultor utilizar em sua lavoura e ter o máximo de rendimento em sua plantação. Já a segunda maneira é a captação de clientes de outros países que estão fora do mercado alvo, porém esta técnica é menos frequente nas atividades da empresa *Alfa*.

No quesito operações internacionais da empresa *Alfa*, conclui-se que as operações no Brasil e nos Estados Unidos são muito similares, pois os clientes tem características parecidas como por exemplo ser empresários que investem em tecnologia, plantam áreas grandes e a produção é mecanizada. Já a Índia difere nos quesitos do tamanho da área plantada, plantio é manual e conseqüentemente utilizam maior mão de obra. Fazendo com que a empresa tenha que adotar duas posturas diferentes em relação ao marketing para adequar a venda de seus produtos a estes mercados ainda muito distintos.

Contemplando os pensamentos de Gaither e Frazier (2001), no qual foi analisado que as teorias de localização basicamente se assentam na procura do melhor local a instalar-se. As empresas sempre procuram as localidades em que conseguem basicamente diminuir os custos operacionais de transporte (matéria prima e produtos acabados) e assim maximizar os lucros.

Os investimentos realizados nas operações para a instalação da filial da empresa *Alfa* no Brasil seguiu alguns passos como por exemplo antes da tomada de decisão de investimento, é feita uma análise financeira contemplando o tamanho da oportunidade vs. o retorno do investimento e considerando também o risco a empresa envolvido neste processo. Tendo estas informações é apresentado uma análise de oportunidade de negócios ao conselho no qual tomará a decisão final.

Grossa e Ryanb (2008) citam que a decisão de realizar o investimento direto estrangeiro é motivada principalmente por aspectos mercadológicos e também pela disponibilidade de recursos de outros países. Os autores ainda citam que o custo de produzir pode influenciar a escolha da localização do investimento direto estrangeiro, o que possivelmente ocorreu na hora de escolher a localidade brasileira e também a região da Índia. Ballou (2001) cita ainda que a escolha de uma localização adequada para sua fábrica pode proporcionar as empresas uma redução nos seus custos de produção e armazenagem.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente estudo teve como objetivo geral investigar as escolhas inerentes à localização para instalação da multinacional no território gaúcho. Foi verificado que as vantagens em relação a propriedade, vão além de vantagens financeiras e logísticas diretas, pois a cidade também conta com centros de ensino (universidade e faculdades), as quais são formadoras de capital intelectual muito útil a firma.

Também, observou-se que a cidade encontra-se dentro do maior estado e país produtor de arroz da América Latina, aliado a áreas com boas condições para o desenvolvimento de sementes híbridas, aperfeiçoando assim seu produto final. Não foram observados pontos negativos quanto a escolha do local para a instalação da MNC.

Verificou-se, ainda, que os maiores estímulos para a internacionalização da firma foram o interesse e necessidade da mesma em expandir seus negócios, ampliando assim seu investimento em países que prezam pela qualidade e já contam com grande mecanização das lavouras comerciais de arroz.

A partir do estudo realizado, conclui-se que a empresa *Alfa* seguiu apenas em partes a Teoria OLI, desenvolvida por John Dunning, para realizar o processo de internacionalização da firma, visto que as vantagens de internalização (*internalization*) não foram seguidas de maneira apreciável, mostrando-se pouco evidentes nos processos relacionados a internacionalização da mesma.

No entanto as vantagens específicas da empresa (Propriedade- *ownership*) e vantagens de localização (*location*), foram melhores avaliadas e implementadas por gestores responsáveis da empresa *Alfa* no momento da internacionalização, mostrando assim que mesmo uma teoria

criada na década de 1950, ainda atualmente, está presente no processo de internacionalização de grandes firmas espalhadas pelo mundo.

Em relação às limitações do estudo, tem-se o aspecto de ser contemplada uma única empresa, além de apenas uma entrevista ter sido realizada. Salienta-se também o baixo número de empresas multinacionais com filiais no território do Rio Grande do Sul.

Com relação às sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a pesquisa na empresa *Alfa*, porém em outras unidades da América Latina, localizadas no Uruguai e Argentina, para averiguar se incidem os mesmos processos e estímulos que ocorreram para a instalação da filial no território do Rio Grande do Sul. Deixa-se também como sugestão realizar a análise das escolhas de localização das MNC diretamente na matriz que se encontra nos Estados Unidos, além de identificar novas metas e futuros investimentos internacionais.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOEHE, D. M.; SILVA, K. M; ZAWISLAK, P.A. **Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PMEs**; *Organização e Sociedade*. v. 11, n. 30, p. 147-168, 2004.

BOWERSOX, Donald J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre, RS: McGraw Hill, 2014.

CANTWELL, J. ; NARULA, R. - **The eclectic paradigm in the global economy?**, *International Journal of the Economics of Business*, Vol 8, 2001.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**; tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. – 3. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUNNING, J.; KIM, C.; LIN, J-D. **Incorporating trade into the investment development path: A case study of the Republic of Korea and Taiwan**, *Oxford Development Studies*, 2001.

DUNNING, John H.– **Toward and Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests**. *Journal of International Business Studies*. v. 11, No.1 – 1980.

GAITHER, N; FRAZIER, G. **Administração da produção e Operações**. São Paulo. Pioneira. 2001.

GIL, Antonio Carlos - **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GROSSA, Dominique M.; RYANB, Michael J. **FDI - location and size: Does employment protection legislation matter.** Regional Science and Urban Economics, 6. edition, v. 38, p. 590-605, nov., 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo, SP: Pearson, 2005.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção.** São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA Junior, M. M.; BORINI, F. M. **Subsidiárias de empresas multinacionais: estratégia, inovação e criação de valor.** In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). Gestão internacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre R. - **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** Curitiba: UnicenP, 2007.

PINTO, F. C.; GASPAR, L. F.; FERREIRA, M. P; SERRA, F. A. **A influencia de John Dunning na investigação em Estratégias e Negócios Internacionais: Um estudo bibliométrico do Strategic Manegement Journal.** Instituto Politécnico de Leiria, 2010.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade – orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses.** São Paulo: Atlas, 2003.

STERN, Scott ; PORTER, Michael. **Inovação e Localização de Mãos Dadas.** HSM Management, São Paulo, n. 30, ano 5, 2002.

YIN, R. K. **Case study research, design and methods.** Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.