

# UMA ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SUL COREANAS NA AMÉRICA LATINA E O CASO KIA-MÉXICO

Ítalo Rodrigues Pereira<sup>1</sup>  
Gustavo Henrique Alves de Oliveira<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever e analisar de forma multidimensional os fatores econômicos, políticos e estratégicos que serviram como forças motrizes dos eventos relacionados à internacionalização de empresas sul coreanas na América Latina. Além do viés econômico e político, este estudo baseia-se em quatro dimensões teóricas que comportam os principais fatores existentes nas estratégias de inserção internacional por parte de empreendimentos globais: Modelo Triple Helix, relativo aos sistemas de inovação existentes em uma economia; o modelo de Uppsala e o modelo contingencial, relativos à internacionalização dentro de uma perspectiva de estágios sucessivos de aprendizado; modelo interativo, que trata das interações existentes dentro de uma *network* nas quais levam a empresa a internacionalizar e inovar no mercado internacional. Desta forma, este estudo propõe-se não só a explicar, mas buscar nas dinâmicas econômicas as razões para a existência destes processos dentro da relação entre continente asiático e a América Latina. A observação destes aspectos nos leva a perceber que uma ampliação dessas relações comerciais pode trazer benefícios para ambos no que diz respeito à mobilidade de fatores produtivos, inovação tecnológica e participação ativa no cenário internacional. Utilizando-se de um exemplo recente de expansão do grupo Hyundai através da internacionalização das empresas do grupo (Kia Motors) em território mexicano, este estudo tenta ilustrar um dos vários episódios de internacionalização promovidos pela globalização. Estes fatos nos permitem elucidar em que medida estes acontecimentos ajudam a dinamizar ou até mesmo remodelar forças de mercados existentes dentro e fora desses espaços econômicos.

**Palavras-chave:** Economia Internacional; Inovação e Internacionalização; Coréia do Sul; América Latina; Kia Motors México.

## A MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF SOUTH KOREAN ENTERPRISES IN LATIN AMERICA AND THE KIA-MEXICO CASE

## ABSTRACT

This article aims to describe and analyze the multidimensional economic, political and strategic factors, which served as driving forces for events related to the internationalization of South Korea in Latin America. Besides the economic and political bias, this study is based on four dimensions that comprise the main factors within strategies of internationalization of global enterprises: First, the Triple Helix model on innovation systems existing in an economy; then the Uppsala's model and the contingency model, relating to internationalization within a perspective of successive stages of learning; and finally the interactive model, which deals with the existing interactions within a network in which lead the company to internationalize and innovate in the international market. Thus, this study proposes not only to explain, but seek in the economic background the reasons for the

<sup>1</sup> Ítalo Rodrigues Pereira – Bacharelado em Relações Internacionais (ASCES – UNITA) – [italorodrigues96@live.com](mailto:italorodrigues96@live.com)

<sup>2</sup> Gustavo Henrique Alves de Oliveira – Bacharelado em Relações Internacionais (ASCES – UNITA) – [gustavohenrique\\_95@hotmail.com](mailto:gustavohenrique_95@hotmail.com)



existence of these processes within the relationship between Asia and Latin America. The observation of these aspects leads us to realize that an extension of these trade relations can bring benefits to both regarding to the mobility of the factors of production, technological innovation and active participation in the international scenario. Using a recent example of expansion of the Hyundai group through the internationalization of companies of the group (Kia Motors) in Mexican territory, this study attempts to illustrate one of several episodes of internationalization promoted by globalization. These facts allow us to elucidate the extent in which these events help to streamline or even remodel the existing markets forces inside and outside of these spaces.

**Keywords:** International Economy; Innovation and Internationalization; South Korea; Latin America; Kia Motors Mexico.

**JEL:** F2 (F23)

## 1 INTRODUÇÃO

Em função de sua natureza complexa e multidimensional, o processo de internacionalização de empresas nunca encontrou uma definição única e completamente aceita no campo acadêmico. Somente com a ajuda de modelos é possível entender e sistematizar a extraordinária diversidade de fatores e mecanismos particulares nos quais as empresas devem levar em consideração ao embarcar em atividades internacionais. Dentro do campo de negócios internacionais existe um universo de teorias que lidam com a temática.

A análise baseia-se na ótica de que o processo de internacionalização de empresas sul-coreanas na América Latina se dá de forma diversificada, passando por várias dimensões estratégicas para sua consolidação.

Observa-se então a maneira em que os eixos sul-coreano e latino-americano trilham caminhos de certa forma semelhantes de desenvolvimento, porém com diferentes resultados. Ao mesmo tempo são percebidos os benefícios gerados por uma aproximação entre os mesmos. É importante então salientar se existem lições, fatos e ações a serem tomados em consideração durante a trajetória de impulsão do desenvolvimento econômico nestes dois eixos, focando-se na observação dos alcances das estratégias políticas, corporativas e de internacionalização que geram investimentos por parte da indústria coreana na América Latina,

Avaliar as limitações existentes para uma maior abertura e aproximação entre estes dois eixos serve para elucidar em que medida suas políticas econômicas são instrumentos de suporte e parceria para fomentar uma indústria nacional competitiva e benéfica, seja em âmbito global, regional ou doméstico.

A ampliação da mobilidade de fatores produtivos, como capital humano, físico e tecnológico aliado à inovação tecnológica serve para fomentar a participação dos países no cenário internacional, bem como, solidificar as relações diplomáticas e benefícios gerados pela aproximação entre os mesmos.

Utilizando-se de um exemplo recente de expansão do grupo Hyundai através da internacionalização de uma de suas empresas - Kia Motors - em território mexicano, este estudo tenta ilustrar de forma analítica um dos vários episódios de internacionalização promovidos pela globalização. Aprofundar-se nestes fatos, nos permite perceber em que medida estes acontecimentos ajudam a dinamizar ou até mesmo remodelar forças de mercados existentes dentro e fora desses espaços econômicos.

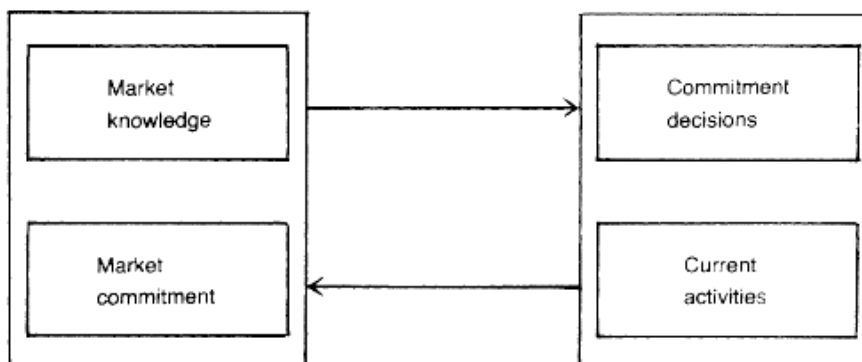
## **2 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Nomeado graças à Universidade onde foi produzido, o modelo de Uppsala é dinâmico, progressivo, e vê a internacionalização como “um processo no qual as empresas gradualmente aumentam seu envolvimento internacional” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p.1).

Os fatores que influenciam na escolha do mercado-alvo são explicados através do conceito de distância psíquica (*psychic distance*), descrita como “a soma dos fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 2). Os exemplos dados são: “diferenças linguísticas, educação, práticas de negócio, cultura e desenvolvimento industrial” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 2). Uma vez que as empresas buscam reduzir suas incertezas e riscos antes de se aventurar em mercados estrangeiros, o mais comum é que se estabeleçam primeiramente em países que sejam mais próximos tanto em aspectos psíquicos, como geograficamente. O mecanismo básico utilizado pelo modelo de Uppsala para explicar as etapas do processo de internacionalização divide-se em dois aspectos: estático (*state*) e dinâmico (*change*).

*State aspects* tratam-se do comprometimento de mercado (*market commitment*) e conhecimento de mercado (*market knowledge*) da empresa. Ambos aspectos são mutuamente influenciados de tal forma que o modelo pode ser enxergado como um ciclo, assim como graficamente representado na figura abaixo:

Figura 1- O mecanismo básico da internacionalização – aspectos estáticos e dinâmicos



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p.4)

*Market commitment* traduz a percepção de oportunidades e riscos da empresa e divide-se em dois fatores: a quantidade de recursos comprometidos e o nível de comprometimento. Mesmo que uma grande quantidade de recursos seja investida em determinado mercado, isto não necessariamente significa que a empresa dedicou comprometeu-se com o mesmo. Um alto nível de comprometimento se dá conforme os recursos são integrados com outras partes da firma e seu valor é derivado de atividades integradas. Isto é, quanto maior for a dificuldade em encontrar alternativas para o uso dos recursos e mais indissociáveis estes forem das atividades. Desta forma, uma integração vertical representa um maior nível de comprometimento do que o investimento em um conglomerado estrangeiro. Além disso, quanto mais os recursos aplicados sejam específicos e especializados para um único mercado, maior o nível de comprometimento da empresa para com ele (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

*Market knowledge* pode ser dividido em conhecimento geral ou objetivo e conhecimento específico de mercado. O conhecimento geral é facilmente obtível e seus princípios podem ser transferidos de um mercado a outro, enquanto que o conhecimento específico de mercado é basicamente adquirido através de experiência (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

*Change aspects* são as atuais atividades da empresa (*current activities*), consideradas a principal fonte de experiências, e decisões para empenhar recursos (*commitment decisions*) em operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O conhecimento adquirido através da experiência, que envolve a percepção de oportunidades, necessidades e problemas, é de fundamental importância para diminuir a incerteza e o risco, sendo em si um processo lento e o próprio o motor da internacionalização

Os modelos contingenciais argumentam que a internacionalização depende de fatores ambientais, em particular do mercado estrangeiro. Esses fatores são dinâmicos e, portanto, não há somente uma maneira de se internacionalizar. A gestão das empresas é um processo aberto (isto é, único para cada empresa) e sua missão é ultrapassar os obstáculos e satisfazer as exigências do ambiente de negócios utilizando as “forças da empresa”, onde a capacidade de análise, a decisão do critério de escolha, avaliações alternativas entre outros, são de vital importância para o planejamento da internacionalização (DANCIU, 2012).

As abordagens de modelos contingenciais mais conhecidas e que iremos utilizar são o modelo de custos de transação e o modelo eclético.

A partir da perspectiva de custos transacionais, a internacionalização é decidida após uma análise pertinente dos custos de transação e tem como objetivo reduzi-los como um todo. Os custos de transação surgem por fricções existentes entre os compradores e vendedores, que podem explicadas pelo “comportamento oportunista” (*opportunistic behavior*), condição natural do comportamento humano que soma o auto interesse e a astúcia que pode levar a práticas enganosas e divergências de interesses (DANCIU, 2012).

Segundo Coase (1937), “empresas tendem a se expandir até que o custo de organizar uma transação internamente se torne igual ao custo de mantê-la por meio do livre mercado”. Isto é, empresas se internalizam, integram-se verticalmente de forma hierárquica, para reduzir os custos de transação. Da mesma forma, quando as análises apontam que operações baseadas no mercado externo apresentam menores custos, a empresa irá se externalizar.

Proposto por Dunning, o modelo eclético busca explicar as condições para a internacionalização de empresas quando estas escolhem penetrar em mercados estrangeiros através de investimentos externos diretos ao invés de exportações. Segundo ele, uma empresa é mais propícia a se empenhar em atividades internacionais se possuir três vantagens, conhecidas pela sigla *OLI*:

*Ownership advantages (O)*: Se as instalações de produção que a empresa possui possuem vantagens competitivas em comparação a outras empresas que estão presentes em mercados estrangeiros. Tais vantagens podem se dar através de maiores recursos, ativos tecnológicos e até mesmo intangíveis, como *know-how*.

*Locational advantages (L)*: Faz referência a 'onde' deve ser feita a produção. As empresas normalmente escolhem lugares onde possam combinar fatores produtivos do país de origem com os do país estrangeiro. Algumas das *locational advantages* incluem dotação de fatores e disponibilidade, fatores geográficos, a estrutura econômica e legislativa do país em questão (HOLLENSSEN, 2008).

*Internalization advantages (I)*: Deve ser mais lucrativo para a empresa utilizar suas vantagens do que vendê-las, ou vender o direito usá-las, para uma outra empresa estrangeira.

A internacionalização via Investimento Externo Direto se torna útil quando a empresa possui as três vantagens. Sem possuir (*L*), a exportação se torna mais vantajosa e licenciar terceiros é a melhor decisão para empresas sem (*I*) (DANCIU, 2012).

Os modelos interativos enxergam o mercado como uma série de atores anônimos e independentes que interagem entre si e, ao longo prazo, desenvolvem relacionamentos comerciais mutualmente benéficos.

Diferentemente da maioria dos modelos, que enxergam as interações comerciais como bilaterais ou hierárquicas, o modelo de redes de negócios (*business networks*) traz uma abordagem que distancia a empresa como unidade de análise e coloca como elemento principal e objeto de estudo a interdependência entre vários atores autônomos no ambiente de negócios, assumindo que a rede organizacional representa um dos principais incentivos à internacionalização (HOLLENSSEN, 2008).

O argumento básico do modelo é de que uma empresa individualmente é dependente dos recursos controlados por outras empresas (HOLLENSSEN, 2008). Portanto, torna-se vantajoso que ocupem posições dentro de redes de relacionamento, podendo ter acesso mais facilmente a esses recursos. Entrar em uma rede de negócios requer motivação à interação, pode se mostrar um processo demorado, que demanda muitos recursos e requer que as empresas façam adaptações na maneira como conduzem seus negócios. Contudo, relacionamentos

no mercado doméstico podem ser utilizados como pontes de acesso a mercados externos.

When entering a network, the internationalization process of the firm will often proceed more quickly. In particular, SMEs in high-tech industries tend to go directly to more distant markets and to set up their own subsidiaries more rapidly. One reason seems to be that the entrepreneurs behind those companies have networks of colleagues dealing with the new technology. Internationalization, in these cases, is an exploitation of the advantage that this network constitutes (HOLLENSSEN, 2008, p.72).

Dentro do modelo da hélice tripla (*Triple Helix*), o conhecimento e a capacidade de aproveitar os recursos e tecnologias existentes são as forças que impulsionam a inovação, que deve ser gerada a partir de sistemas de cooperação e transferência de conhecimentos e tecnologia. Esses sistemas podem ser entendidos como conjuntos de agentes de diferentes setores, como setor público, privado e acadêmico - Instituições do Estado ligadas à inovação e desenvolvimento tecnológico, a rede de acessibilidades, unidades de I&D, universidades, empresas, associações empresariais, parques de ciência e tecnologia - que atuam como integradores e instrumentos de aplicação de novos conhecimentos na economia, que surgirão através de atividades e interações que estas produzem, adotam, importam, modificam e disseminam seja em nível local, regional ou nacional (MORGADO, 2006).

Essas mudanças exercem pressões nos padrões de interação entre as esferas (Universidade-Indústria-Governo), requerendo uma aquisição de maiores competências voltadas ao empreendedorismo. Observar mecanismos alternativos para alcançar tal *know-how* por parte da esfera acadêmica e governamental se torna um objetivo primordial para o desenvolvimento econômico.

Por um lado, se estabelece uma aproximação entre universidade-indústria no estabelecimento de acordos como fonte de financiamento em troca de prestações de serviços; setor de investigação mais autônomo e gerido por objetivos organizacionais e sociais; e conseqüentemente, uma evolução no que diz respeito à qualidade do produto científico, já que são avaliados em um ambiente acadêmico e empresarial. De outro, uma necessidade por parte dos governos de atenderem a uma necessidade internacional de convergência no que diz respeito ao desenvolvimento no âmbito, econômico, social e ambiental os levam a uma atividade

voltada ao favorecimento da competitividade industrial, fruto da relação conjunta entre todas as esferas (MORGADO, 2006).

### **3 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO NA CORÉIA DO SUL**

Desde meados até o fim do século XX a Coréia do Sul experimentou um crescimento notável. O sucesso econômico foi resultado de estratégias político-econômicas do governo aliado à iniciativa privada, que incluíram crédito facilitado (porém estrategicamente fiscalizado e planejado), modelo de plataforma voltado às exportações e subsídios a setores especializados da economia, bem como, ao setor laboral.

O governo realizou significativos investimentos em educação de base (voltado especialmente às áreas de tecnologia) e desburocratização dos investimentos, facilitando também créditos para empresas familiares (*chaebols*). Pequenas e médias empresas também expandiram seus negócios para as mais variadas áreas de interesse do Estado, posteriormente formando ou sendo absorvidos por grandes conglomerados – através dos chamados “*Big Deals*”<sup>3</sup>- que guiam a economia coreana até hoje, como o SK Group, Hyundai, LG e Daewoo. O forte empenho e grande investimento estatal em educação alavancou o desenvolvimento da Coréia do Sul até os anos 1980 através de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, nos quais elevaram os índices de empregabilidade da população ativa que experimentava maiores índices de qualificação educacional. Observa-se então um esforço para orientar a indústria à um enfoque orientado à exportação, ao mesmo tempo que se buscavam avanços na capacitação dos recursos humanos do país.

Mecanismos de reforma pós crise (1997), aplicados pelo governo coreano baseavam-se em reformas setoriais e laborais que buscavam melhorias em relação deterioração moral do mercado, um melhor bem-estar social e um reforço à competitividade através de esforços governamentais para esse fim, como por exemplo, a remoção massiva de empréstimos até então inadimplidos (NPLs) aliviando o mercado e redefinindo papéis executados pelo setor público e privado.

---

<sup>3</sup> Ler: HEO, Uk; JEON, Houncheul; KIM, Hayam; and KIM, Okjin, "The Political Economy of South Korea: Economic Growth, Democratization, and Financial Crisis," p. 18.



A reestruturação do mercado, acabou por fomentar as reformas no setor financeiro, que podem ser exemplificados com a criação da Comissão de Supervisão Financeira (*Financial Supervisory Commission*) e o Serviço de Supervisão Financeira (*Financial Supervisory Service*), instrumentos de monitoração de atividades bancárias com o objetivo de assegurar a aplicação de padrões bancários internacionais pelos mesmos. Além disso, práticas contábeis dessas empresas foram submetidas a auditorias relacionadas aos seus *stocks* de capital e/ou ações, assegurando a credibilidade dessas empresas em um padrão internacional e recuperando uma estabilidade moral do mercado coreano (HEO, 2008).

Apesar da grande presença estatal, um dos grandes instrumentos de redução dos efeitos negativos do Estado na economia – como casos de corrupção – foi a própria política externa comercial do país. A necessidade um maior acesso ao capital estrangeiro, bem como ao mercado internacional, exigiu a existência de mecanismos de transparência, seja no âmbito institucional do país, ou na esfera corporativa, a fim de reduzir os níveis e possibilidades de estratégias de corrupção. Estes mecanismos tinham intuito de preservar a deterioração do capital social e político de um país que necessitava de uma demanda de investimentos externos maior, bem como, a confiança por parte de investidores internacionais para manter o seu crescimento econômico.

#### **4 MODELO TRIPLE HELIX DE INOVAÇÃO NA CORÉIA DO SUL E IMPULSIONAMENTO DO SEU IED NA AMÉRICA LATINA**

No caso sul-coreano é observado um grande esforço estratégico nacional para criar um ambiente econômico e um sistema nacional de inovação mais favorável ao desenvolvimento de sistemas de transferência de tecnologia aplicada, conectando institutos financeiros, pessoas, institutos de pesquisa e o setor industrial.

Estas estratégias são facilitadas por mecanismos nacionais, como as políticas de criação de um Sistema de Inovação Nacional (NIS – *National Innovation System*) que buscou diversificar, facilitar e liderar a transferência tecnológica e de conhecimento industrial, explorando as capacidades das três esferas (*Triplex Network*) em desenvolver atividades que encorajam a inovação tecnológica e o desenvolvimento econômico do país, com objetivo de estabelecer uma posição sólida e competitiva da indústria sul-coreana no mercado internacional (CHO, 2014).

A university role in technology transfer is emerging in many countries to foster high tech SME's, at least as an adjunct to the corporate-led model. For example, South Korea was very successful in the automobile, semiconductor, petrochemical and ship-building industries, with large corporations providing an innovation platform to develop medium and small enterprises (YANG, 2006 apud ETZKOWITZ; ZHUN, 2007. p.19).

Formações e interações como essas são observadas no âmbito dos *chaebols* coreanos, ocorrendo em dois sub-processos de interação: A formação de uma hélice dupla (*double helix*) e em seguida a existência de uma rede tripla – *Triplex Network* – onde grandes corporações passaram a adquirir e fomentar instituições acadêmicas a fim de estabelecer uma participação da academia na construção do alcance tecnológico nacional suportadas por sistemas governamentais que buscam explorar o potencial das interações entre Universidade-Indústria. O foco principal desta perspectiva de busca pela inovação é gerar e aplicar avanços em ciência e tecnologia no país, aumentando a aplicabilidade prática dos recursos humanos nacionais que experimentavam uma maior qualificação educacional (CHO, 2014).

Exemplos resultantes destas políticas são observados através da criação de alguns dos mais importantes institutos educacionais e tecnológicos existentes da Coreia do Sul: POSTECH e SKKU (Sungkyunkwan University), nas quais foram estabelecidas e fomentadas por dois grupos corporativos (*chaebols*) muito importantes dentro da economia coreana, POSCO e Samsung.

Inicialmente, estas instituições experimentaram de um estágio inicial de formação, o chamado *double helix* onde empresa e universidade empreendedora se relacionam estreitamente para alcançar novas soluções para os paradigmas industriais enfrentados pelas mesmas, não só aumentando a capacidade técnica de ambos, mas dando vazão à geração de lucros por parte dessas corporações através da comercialização e aplicação de descobertas inovadoras (CHO, 2014).

O papel do governo concentra-se em dar suporte aos mecanismos de inovação criados pela indústria, seja através de redução de barreiras comerciais para aquisição de investimentos; financiamento industrial estratégico; reestruturação de ordenamentos jurídicos relacionado ao que diz respeito à proteção, utilização e redução de barreiras burocráticas para o fomento da interação entre indústria e academia – tendo em vista a utilização de um capital laboral mais sofisticado para solução de problemas industriais e de competição.

Percebe-se como o país experimentou não só a criação de um mercado maior, como também obteve maneiras de agregar recursos e aperfeiçoar o *know-how* industrial interno através de mecanismos como o da engenharia reversa e investimentos em educação, deslocando o país de uma situação de “imitador” para um país de economia criativa, onde aproximadamente 50% de suas exportações estão baseadas em produtos inovadores e de alto valor tecnológico. “The Republic of Korea has become a key actor in several industries, including electronics, chemicals, automobiles and shipbuilding, and as such occupies a prominent position in so-called “Factory Asia” (CEPAL, 2015 p. 10).

Através de informações disponibilizadas pelo Banco Mundial (2016), pode-se observar um gradativo aumento do gasto público em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) desde o ano de 1999, com índice inicial de aproximadamente 2,06% do valor total do PIB, chegando ao nível de 4,29% do PIB em 2014, um aumento de aproximadamente 108,25% nos últimos 15 anos (*World Bank, 2015*). Os dados refletem e reforçam não só o esforço nacional de transição de uma economia com base agrícola para uma plataforma mais favorável ao empreendimento, mas também reforça a posição do país no ranking de países mais inovadores do mundo, ocupando o 11º lugar, sendo o 2º país com maior índice de inovação do continente asiático, ficando atrás somente de Cingapura. O Estado age como agente propulsor da inovação: “O Ministério da Economia e do Conhecimento é um dos órgãos que contribui com programas de inovação para o setor privado para favorecer o aumento da receita, a exportação e a geração de empregos com resultados” (APEX, 2011, p. 5).

Com o intuito de assegurar ainda mais o desenvolvimento e flexibilização do mercado de capitais, o governo adotou medidas relativas ao capital externo, acabando por abolir quotas existentes no agregado de IED (Investimento Externo Direto) facilitando não só a entrada de capital financeiro, mas também capital físico de empresas internacionais em áreas prioritárias. A descoberta conjunta de novas fronteiras industriais, através de um direcionamento planejado do capital nacional e estrangeiro em investimentos setoriais, a Coréia do Sul experimenta uma evolução das suas vantagens comparativas, sendo este o principal princípio para a estratégia de seu desenvolvimento econômico e possibilitando também a existência de IED sul-coreano em outras áreas do globo.

A América Latina ocupa uma posição tímida, mas em plena ascensão como destino dos investimentos externos diretos coreanos, que acompanha o recente crescimento do comércio entre as duas regiões. Sua participação subiu dos 5% do total durante o período 2001-2006 para uma média de 7% entre 2007-2012, experiência em curioso contraste com a China, que apesar de ter um peso muito maior nos investimentos globais e possuir relações comerciais quase cinco vezes maiores com a região, realizou menos investimentos que a Coreia até o ano de 2011 (BÁRCENA et al., 2015).

Dos que mais receberam investimentos sul-coreanos da região estão Brasil (recebeu quase metade de todo o investimento) e México (particularmente atrativo graças a sua vinculação às economias norte-americanas), países com amplos mercados e uma classe média considerável, e somaram aproximadamente dois terços do total investido. Peru, Colômbia, Chile e países da América Central como Guatemala e Honduras também estão entre os principais destinatários de recursos nas últimas décadas (MESQUITA, 2011).

A maior parte dos investimentos foi destinada aos setores de mineração e manufatura. Deste último, 83% do total, os principais beneficiários têm sido metais, eletrônicos e, mais recentemente, com diversos investimentos em instalações anunciadas, como no setor de automotores, que teve o intuito principal de atender a necessidade de recursos para uma indústria baseada em bens de alto valor tecnológico (BÁRCENA et al., 2015).

## **5 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS AUTOMOTIVAS SUL-COREANAS, APROFUNDANDO-SE AO CASO KIA**

A estratégia econômica de modernização da economia e mercado laboral, permitiu gradativamente a transformação industrial da Coreia do Sul, aquecendo a economia no seu âmbito de produção secundário e terciário (indústrias intermediárias e pesadas). Com o advento de grandes indústrias pesadas – uma delas a indústria química – o governo coreano passou a implementar estratégias nas quais aproveitasse o capital humano e tecnológico que atendia esse mercado de forma crescente desde os anos 1980. Dessa forma, a estratégia foi de aprofundar a estrutura industrial promovendo um intensivo investimento em tecnologia e

conhecimento tecnológico a fim de criar indústrias de ponta, que possuíam como atividade principal a criação de máquinas, eletrônicos, condutores e automóveis.

O papel estatal foi primordial na construção de um ambiente favorável ao investimento (liberalização econômica pós anos 1990), bem como, a qualificação dos recursos humanos através de investimentos em educação, impulsionando os fluxos de IED de entrada e de saída, tornando estas indústrias capazes de se internacionalizarem, seja através do recebimento de capital externo ou da inserção de seus próprios ativos no exterior após se solidificarem no mercado doméstico.

Antes de que os grandes conglomerados sul-coreanos se tornassem uma grande cadeia de multinacionais diretamente e indiretamente interconectados, os mesmos dependeram primordialmente de estratégias baseadas em *links* financeiros e tecnológicos com empresas estrangeiras, principalmente quando tratamos do mercado automobilístico.

A estratégia de internacionalização destas empresas se caracteriza pela formação de parcerias-pontes de acesso aos mercados internacionais, tendo em vista as mudanças no perfil econômico do país e o aproveitamento dos recursos humanos que experimentavam uma maior qualificação no mercado. Concentrando-se em uma expansão das exportações que guiou as estratégias de entrada dessas empresas para uma dinâmica conjunta às existentes marcas do mercado externo (*overseas markets*). Mais precisamente desde a década de 1980, fabricantes e montadores automobilísticos coreanos exploraram essas estratégias de acesso desenvolvendo *joint-ventures* com produtores americanos, como GM e Ford, que permitiu às empresas coreanas o acesso aos designs produtivos existentes no atual mercado em busca de desenvolver um conceito de automóvel universal (CHUNG, 1996). Assim como observado nos modelos teóricos abordados anteriormente, o grande impulso da internacionalização da KIA e também de muitas outras multinacionais coreanas se deu através das redes de negócios (*business networks*) nas quais estavam envolvidas, que possibilitou uma rápida inserção em mercados estrangeiros, o aprendizado de práticas produtivas e particularidades de vários mercados locais.

A priori, a relação das empresas automobilísticas sul-coreanas com estrangeiras se baseava basicamente em estratégias de OEM (*Original Equipment Manufacturing*) que se compreendem como a subcontratação dessas empresas para

a fabricação de partes de um produto original de outras empresas, de certa forma, uma “submontagem”. Estes últimos, são apresentados ao consumidor final sob a marca da empresa compradora do serviço, como ocorrido por exemplo no caso KIA. Essa estratégia é relacionada principalmente com fato das empresas coreanas não possuírem *Ownership Advantages*, existindo em primeira instancia poucas vantagens competitivas por parte destas indústrias, justificada pela falta um *know-how* criativo (design de produção) e capital tecnológico suficiente para criar um conceito próprio de produção.

Como forma de adentrar ao mercado mundial, tais *links* com empresas americanas foram de extrema importância para a aquisição de *know-how* por parte das empresas coreanas, que absorveram tais conceitos através do *learn-by-doing* que alguns autores consideram também como sendo um método de engenharia reversa. Além disso, fabricantes como a Ford, investiram diretamente nessas empresas a fim de expandir sua atuação global. A Ford chegou a investir US\$ 30.000.000,00 para aquisição de uma fatia de 10% da KIA Motors como parte de sua estratégia para a produção de modelos de exportação originados da Coréia do Sul, esses últimos seriam distribuídos através da *network* de distribuidores subordinados à empresa americana (CHUNG, 1996). A estratégia aliava por um lado capital financeiro, e por outro a assistência tecnológica que por sua vez se dava em conjunto com empresas japonesas, como a Mazda, na qual a Ford também detinha parte de suas ações, um aproximado de 24% do seu total (adquiridos em 1979).

Although Daewoo and Kia have major capital participation from GM and Ford, both car assemblers have incorporated Japanese partner to adopt process technology and organizational methods (CHUNG, 1996, p. 2).

Esta aprendizagem industrial permitiu à KIA Motors a consolidação prioritária de sistemas de produção que agregassem maior competitividade internacional à empresa, fortalecendo também suas estratégias de marketing.

Ao fim da década de 1980 (mais especificamente, 1989), o conglomerado estabelece montadoras no exterior, a primeira delas em Taiwan (CHUNG, 1996), uma escolha caracterizada pela similaridade nos aspectos psíquicos, condizendo à teoria de Uppsala. Esta última observa que o comportamento de internacionalização das empresas tende a se influenciar pelas semelhanças culturais em práticas de

negócio, desenvolvimento industrial, nível educacional, entre outros. Em seguida, outras plantas de fabricação foram estabelecidas em outros países periféricos, como: Indonésia, Irã, Vietnã, Paquistão, desta vez com o intuito de atender mercados de outros continentes, aproveitando-se de vantagens de localização (*location advantages*), como a baixa competitividade destes mercados e abundância de recursos produtivos. Outras plantas da marca foram estabelecidas em países como Alemanha, Venezuela e Namíbia (CHUNG, 1996), fomentando as relações dentro de suas redes de negócio (*business networks*), que por sua vez, reduziram o risco e as dificuldades de adentrar em mercado psicologicamente distintos no que diz respeito ao comportamento estrutural e cultural de economias distintas.

A partir da década de 1990 até a entrada dos anos 2000 a KIA foi capaz de desenvolver um conceito de carro próprio (como os modelos Sephia e Sportage), construiu uma rede de relacionamentos comerciais, alcançando uma capacidade produtiva de mais de 300.000 unidades de seus modelos próprios, a fim de atender mais de 22 países e introduzindo as atividades comerciais da empresa em 4 continentes (Américas, Europa, África e Ásia). Observa-se então um aprimoramento do seu *market knowledge* a partir de experiências conjuntas com desenvolvedores automobilísticos de outros países, construindo vantagens internas (*internalization advantages*) e adquirindo mais segurança para empenhar recursos em operações internacionais (*commitment decisions*). (CHUNG, 1996)

Neste mesmo período, com a maturação da economia sul-coreana, que flexibilizou os fluxos de entrada e saída de IED do país, há uma maior segurança para as empresas nacionais investirem no seu capital interno e internacionalizador. Desde então, a empresa passa a empenhar-se em construir estratégias comerciais independentes, como sua subsidiária Kia Motors America, situada em Los Angeles, bem como, promovendo investimentos na criação de uma *network* global no campo da pesquisa e desenvolvimento, como a KIA Engineering California, KIA R&D Tokyo e *joint-ventures* para a fabricação de sistemas automotivos com a empresa alemã Bosch, impulsionando sua internacionalização em âmbito mundial. (CHUNG, 1996).

Apesar da crise financeira de 1997 estagnar a inserção internacional da empresa, a aquisição feita pela Hyundai através dos *Big Deals* impulsionou novamente o crescimento da empresa no SI a partir da entrada do século, chegando

a alcançar uma posição de *player* global e expandindo suas plantas de produção para países como Slovakia, China, Estados Unidos e Brasil.

## **6 INTERNACIONALIZAÇÃO NA AMÉRICA LATINA - O CASO KIA-MÉXICO**

Visando fortalecer ainda mais sua presença mundial, em 2014 a Kia Motors realizou um investimento de aproximadamente 3 bilhões de dólares na construção de uma planta de produção de automóveis no estado de Nuevo Leon, México. O país, beneficiado pelos massivos investimentos, apresenta-se extremamente atrativo para empresas do ramo automobilístico visto a regulações recentemente aprovadas que simplificaram o investimento externo, à sua participação no NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) que permite um comércio praticamente livre de tributação entre os três países, e à grande quantidade de acordos econômicos em que o país se encontra, que contemplam não somente países das Américas, mas também da Europa e Ásia. Estima-se que, uma vez operando em plena capacidade, as instalações tenham capacidade anual de produção de 400 mil unidades, impulsionando a produção mundial do conglomerado para 3.56 milhões de veículos. Além de abastecer o mercado mexicano, a KIA destinará 80% da produção para exportação nos diversos países da região, incluindo EUA e vários outros mercados latinos, cuja demanda encontra-se em expectativa de alta.

O investimento consolida uma nova fase para a KIA Motors. Uma vez possuindo as três vantagens descritas pelo modelo eclético (*Ownership, Locational e Internalization*) e o conhecimento de mercado (*market knowledge*) adquirido durante décadas de experiência junto a parcerias, a empresa começou a realizar investimentos externos diretos buscando aproveitar as vantagens de custos transacionais (*transaction costs*) que o país proporciona, uma vez consolidado como verdadeiro hub para empresas do ramo automobilístico. A concentração de clusters na região, como o CLAUT, estabelecido em 2007 por iniciativa do governo local e que contempla mais de 90 organizações (entre elas, empresas, instituições governamentais, acadêmicas e órgãos de pesquisa) permite uma efetiva cooperação e sinergia entre partes, proporcionando grandes aumentos de produtividade, verticalização e integração da cadeia produtiva tanto de grandes multinacionais como de pequenos fornecedores, reduzindo o ruído e a distância no que diz respeito a transferência de tecnologia e informações entre empresas e distribuidores. Esses



fatores, alinhados à mão-de-obra de baixo custo e relativamente bem qualificada em relação às áreas de atuação técnica requerida pela empresa, além das assistências governamentais como a concessão de um espaço para a construção das fábricas, isenções e incentivos fiscais, podem ajudar a explicar a escolha da KIA.

A empresa espera investir aproximadamente 1 milhão de dólares anualmente em iniciativas de responsabilidade social nas imediações, como a doação de veículos para organizações públicas de segurança, suporte financeiro para famílias de baixa renda, a criação de entidades educativas e o financiamento de bolsas escolares.

Ao que tudo indica, o investimento é atrativo para todas as partes. Estima-se que, ao fim de 2017, 14.000 trabalhadores serão empregados pela Kia Motors e seus fornecedores. Trabalhadores qualificados terão posições permanentes e trarão vitalidade à economia local como uma nova fonte de poder de compra, fomentando o desenvolvimento da região.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar das similaridades entre o nível de desenvolvimento de países latinos em relação à Coreia do Sul até os anos 1960, é perceptível como a experiência coreana obteve maior sucesso em termos de desenvolvimento social e econômico. Como observado no estudo, isto resulta de um planejamento estratégico impulsionado pelo governo coreano para reestruturar e direcionar o comportamento corporativo e laboral do país, focando na aquisição de um poder industrial baseado na busca pelo aprimoramento científico atrelado a uma coesão político-social (instituições e indivíduos) que preza pela qualidade na execução e fiscalização de suas políticas públicas, fomentada pela reestruturação de pensamentos dominantes e muitas vezes prejudiciais.

O investimento em educação e a atração de investimentos externos permitiu um acúmulo de conhecimento por parte da força laboral coreana que por sua vez se refletiu na esfera industrial. Através de mecanismos de suporte e comunicação dos fatores educacionais em sua aplicação prática no âmbito empresarial, além da participação de capital estrangeiro, a economia coreana experimentou uma capitalização de sua economia aliada a uma impulsão de seus recursos científicos,

educacionais e inovadores, tendo estes como pilar base de sua organização socioeconômica.

Há ainda uma necessidade de congruência entre políticas públicas efetivas de suporte à economia e a aquisição de conhecimento industrial. O aumento das exportações nos últimos anos é insuficiente para construir uma indústria de fato competitiva, pois ainda que possuindo recursos primários suficientes não consegue transformar estes em produtos que detenham um alto valor e barganha no mercado internacional.

Existe lacunas quando se diz respeito a integração entre as estratégias empresariais, governamentais e educacionais a fim de buscar uma transformação industrial e por consequência uma elevação das suas vantagens comparativas. Enquanto os países baseiam suas economias na exportação de *commodities*, o mundo globalizado requer uma participação mais ativa na criação de tecnologia, marginalizando e reduzindo os custos destes bens no mercado, que apesar de existirem em abundância no eixo, não promovem um desenvolvimento econômico na mesma frequência que países mais desenvolvidos.

A internacionalização destas empresas serve como oportunidade de criar vínculos de aprendizado político, bem como aquisição e aplicação de conhecimento tecnológico por parte do país receptor. A necessidade de explorar novos mercados e métodos alternativos de produção industrial torna-se então essencial, já que o potencial e competitividade econômica dos países exportadores de produtos primários vem se reduzindo ao longo do tempo, seja pela variedade de atores que também desempenham o mesmo papel no globo – sendo estes também provedores destes bens – seja pela existência de barreiras comerciais que visam proteger setores politicamente sensíveis no âmbito doméstico de outros países (setor agrícola geralmente possui um grande peso em termos eleitorais), reduzindo o poder de barganha, e conseqüentemente, aumentando a dependência destes países quando se trata de negociações na internacional.

O maior desafio dos países do eixo latino se encontra em realinhar um planejamento econômico eficiente e buscar novas formas de intensificar suas exportações através da adição de conhecimento e valor tecnológico ao seu capital humano e industrial. A integração no papel das esferas – Indústria, Governo e Academia – vem a ser primordial para a criação de arranjos produtivos eficazes, por

um lado há a necessidade de acordos de comércio mais abrangentes, flexibilização da entrada e saída de investimentos externos e o investimento concentrado em ciência, de outro, há o objetivo de integrar estas forças ao mercado, construindo pontes de acesso entre o que se produz de conhecimento até a sua aplicação efetiva no âmbito da indústria, permitindo novas estratégias industriais, mais confiança no mercado e mais oportunidades para os indivíduos.

Faz-se necessário então a reestruturação de mentalidades para racionalizar efetivamente políticas ativas que produzam uma diversificação produtiva, permitam às empresas a se globalizarem, abram espaço para aquisição de conhecimento individual e interindustrial – principalmente através da inserção deste capital estrangeiro no mercado – que resulta da cooperação entre estes *players*. Os benefícios desta estratégia são observados principalmente nas internacionalizações de empresas, que como no caso em questão, apesar de salientar somente uma de muitas empresas (KIA Motors - México), consegue ilustrar de forma precisa como a aproximação e existência deste capital estrangeiro – seja ele físico ou financeiro – impulsiona o aprimoramento das forças de mercado nacionais, gerando empregos, desenvolvimento social, aquisição de conhecimento científico e de mercado, e por fim, oportunidades de lucro para as empresas que se instalam nestes países. Explorar estas plataformas de cooperação aparece como elemento essencial para o aumento da produtividade local e competitividade global entre os eixos.

Laços como este podem ajudar aos que ainda caminham a passos mais lentos adquirirem *know-how* e perceberem alternativas que possam ser desenvolvidas em torno de uma remodelação das suas vantagens de mercado, principalmente em respeito aos bens nos quais podem ser comercializados com o resto do mundo a partir dos seus recursos internos, tornando assim a cooperação entre os mesmos cada vez mais importante e benéfica para ambos os lados na busca de uma transformação econômica e preenchimento de suas lacunas de desenvolvimento ainda existentes.

## REFERÊNCIAS

AUXILIAR, Maria. **O modelo Triple Helix: as relações entre a Universidade de Coimbra e a indústria.** Coimbra: FEUC, 2010.

BÁRCENA, Alicia. et al. **Economic relations between Latin America and Caribbean and the Republic of Korea: advances and opportunities.** CEPAL, Chile, 2015.

CHO, Myung-Hwan. Technological catch-up and the role of universities: South Korea's innovation-based growth explained through the Corporate Helix model. **Triple Helix Springer Open Journal**, 2014.

CHUNG, Myeong-Kee. **Internationalization Strategies of Korean Motor Vehicle Industry.** **Actes du GERPISA**, n. 18, p.117-122. 1996

DANCIU, Victor. Models for the internationalization of the business: a diversity-based approach. **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, Bucharest, ROM, v.7, n.1, p. 29-42, 2012.

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. **Regional Innovation Initiator: The Entrepreneurial University in Various Triple Helix Models in Triple Helix VI Conference**, Singapore, 2007.

HEO, Uk. et al. The Political Economy of South Korea: Economic Growth, Democratization, and Financial Crisis. **Maryland Series in Contemporary Asian Studies**, n. 2, Article 1, 2008.

HOLLENSSEN, Svend. **Essential of Global Marketing.** Harlow: Pearson Education Limited, 2008.

JOHANSON, Jan; VAHNLE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Uppsala, SWE. v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KIA GLOBAL MEDIA CENTER. **Kia Officially Opens Mexico Production Facility.** Seoul, 08 set de 2016. Disponível em: <<http://www.kianewscenter.com/News/kia-officially-opens-mexico-production-facility/s/ce538c0e-7824-4ac2-9fee-341445a5cfb4>>. Acesso em: 06 maio 2017.

KOHLI, Atul. Coping with globalization: Asian versus Latin American strategies of development, 1980-2010. **Revista de Economia Política**, v. 32, n. 4, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-31572012000400001>>. Acesso em: 06 maio 2017.

MESQUITA MOREIRA, Maurício. **Korea: Breaking the Mold of the Asia-Latin America Relationship**, Inter-American Development Bank. Washington: Integration and Trade Sector, 2011.

STOIAN, Carmen R; FILIPPAIOS, Fragkiskos. Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context specific framework for analyzing the determinants of outward FDI: Evidence from international Greek investments. **International Business Review**, v. 17, n. 3, p. 349-367, 2008.

YIM, Deok Soon. **Korea's National Innovation System, Science and Technology Policy**. Seoul, KOR: Science and Technology Policy Institute (STEPI), 2005.