

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GIOVANNI FABRIZIO CHAVEZ MOLINA

**ELECTROLUX NA AMÉRICA LATINA: ESTRATÉGIAS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO E SEUS IMPACTOS DECISIVOS**

CURITIBA

2025

GIOVANNI FABRIZIO CHAVEZ MOLINA

**ELECTROLUX NA AMÉRICA LATINA: ESTRATÉGIAS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO E SEUS IMPACTOS DECISIVOS**

Estudo de caso apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Germano Glufke Reis

CURITIBA

2025

ELECTROLUX NA AMÉRICA LATINA: ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E SEUS IMPACTOS DECISIVOS

Giovanni Fabrizio Chavez Molina

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de internacionalização adotadas pela Electrolux na América Latina, com foco na aquisição de empresas locais no mercado latino-americano focado no Brasil, Argentina e Chile. O Estudo de Caso busca entender como e por que a Electrolux decidiu expandir suas operações para a região, destacando os principais desafios enfrentados, como questões regulatórias, culturais e econômicas. Através da análise das decisões estratégicas de entrada no mercado e do impacto no desempenho organizacional, o estudo oferece uma visão aprofundada sobre como essas estratégias influenciam a competitividade e adaptação da empresa ao mercado latino-americano.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O Capítulo 1 apresenta os conceitos teóricos sobre internacionalização de empresas, incluindo teorias como o Eclectic Paradigm de Dunning. O Capítulo 2 detalha as estratégias adotadas pela Electrolux para se expandir na América Latina, com ênfase nas aquisições e fusões. O Capítulo 3 analisa o caso da Electrolux na região, apresentando sua trajetória. O Capítulo 4 traz as considerações finais, refletindo sobre os impactos das decisões de internacionalização para a empresa e a região.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica e análise de dados secundários, buscando contribuir para a compreensão do impacto da internacionalização de empresas transnacionais na América Latina e enriquecer o debate acadêmico sobre o tema.

Palavras-chave: Internacionalização. Aquisição de empresas. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

This study aims to analyse the internationalization strategies adopted by Electrolux in Latin America, with a focus on the acquisition of local companies in Latin-American market, focused on Brazil, Argentina and Chile. The research seeks to understand how and why Electrolux decided to expand its operations into the region, highlighting the main challenges faced, such as regulatory, cultural, and economic issues. Through an analysis of the strategic entry decisions and their impact on organizational performance, the study offers an in-depth view of how these strategies influence the company's competitiveness and adaptation to the Latin American market.

The study is divided into four chapters. Chapter 1 presents theoretical concepts on the internationalization of companies, including theories such as Dunning's Eclectic Paradigm. Chapter 2 details the strategies adopted by Electrolux to expand in Latin America, focusing on acquisitions and mergers. Chapter 3 analyzes the Electrolux case in the region, presenting its trajectory. Chapter 4 provides the final considerations, reflecting on the impacts of internationalization decisions for the company and the region.

The research follows a qualitative approach, with a literature review and secondary data analysis, aiming to contribute to the understanding of the impact of transnational company internationalization in Latin America and to enrich the academic debate on the topic.

Keywords: Internationalization. Acquisition of companies. Organizational performance.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	8
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	8
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	8
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.4 OBJETIVO GERAL	10
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO EM MERCADOS EMERGENTES	11
2.1.1 Teoria do Ecossistema de Mercado	11
2.1.2 Influência das Instituições Locais	11
2.1.3 Condições da América Latina	11
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	12
2.2.1 Modelos de Internacionalização	12
2.2.2 Motivações para Internacionalização	13
2.2.3 Etapas do Processo de Internacionalização	13
2.2.4 Análise de Competitividade da Indústria	13
2.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	14
2.3.1 Estratégias de Entrada em Novos Mercados	14
2.3.2 Adaptação vs. Padronização	16
2.4 ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO E CRESCIMENTO	17
2.4.1 Penetração de mercado	17
2.4.2 Desenvolvimento de produto	18
2.4.3 Diversificação:	18
2.5 ANÁLISE DO MERCADO LATINO-AMERICANO	18
2.5.1 Características Econômicas e Políticas	18
2.5.2 Aspectos Culturais e Sociais	19
2.5.3 Ambiente Regulatório e Jurídico	19
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	20
4 ESTUDO DO CASO	21
4.1 A EXPANSÃO NA AMÉRICA LATINA: BRASIL, ARGENTINA E CHILE	22
4.1.1 Brasil	22

4.1.2	Argentina:	29
4.1.3	Chile:	30
4.2	ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO E EXPANSÃO	31
4.2.1	Investimentos em Infraestrutura e Nacionalização da Produção	33
4.2.2	Reposicionamento de Marca e Estratégias de Marketing	34
4.2.3	Foco em Sustentabilidade e Inovação	34
4.3	O PAPEL DA MODULARIZAÇÃO NA PRODUÇÃO	35
4.4	SÍNTESE E INTEGRAÇÃO DOS ACHADOS	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	41
	ANEXOS	44

INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas tem se tornado uma estratégia fundamental para organizações que buscam expandir seus mercados, otimizar operações e aumentar sua competitividade global. Esse processo ocorre em um ambiente dinâmico, onde fatores econômicos, políticos e culturais influenciam as decisões das empresas ao ingressarem em novos países. Para multinacionais oriundas de economias emergentes, como o Brasil, os desafios são ainda mais acentuados, pois envolvem não apenas a adaptação a mercados externos, mas também a superação de barreiras estruturais e regulatórias.

No caso da Electrolux, empresa sueca líder no setor de eletrodomésticos, sua presença na América Latina reflete um conjunto de decisões estratégicas voltadas à expansão e consolidação da marca na região. A empresa utilizou diferentes abordagens para sua internacionalização, com destaque para a estratégia de aquisições de empresas locais, que permitiu maior penetração nos mercados-alvo e a adaptação dos produtos às necessidades dos consumidores latino-americanos. Nesse contexto, o presente trabalho busca analisar como e por que a Electrolux adotou suas estratégias de internacionalização na América Latina, com ênfase nas aquisições realizadas e nos impactos dessas decisões sobre seu desempenho organizacional.

Para abordar essa questão, o Capítulo 1 apresenta o referencial teórico da internacionalização de empresas, discutindo modelos que explicam esse fenômeno, como o Paradigma Eclético de Dunning (OLI), além de teorias que analisam os desafios e as estratégias adotadas por multinacionais ao entrarem em novos mercados.

No Capítulo 2, são exploradas as principais estratégias utilizadas pela Electrolux para expandir sua atuação na América Latina. Esse capítulo detalha os processos de entrada nos mercados da região, enfatizando as aquisições como ferramenta-chave para a internacionalização da empresa. Além disso, são analisados os desafios regulatórios, culturais e econômicos enfrentados pela companhia, bem como suas estratégias para superá-los e consolidar sua posição no setor.

O Capítulo 3 apresenta o estudo de caso da Electrolux na América Latina, oferecendo uma análise detalhada das operações da empresa no Brasil, Argentina e Chile. Esse capítulo busca identificar os impactos da estratégia de aquisições sobre o crescimento da companhia, sua competitividade e sua adaptação às particularidades do mercado latino-americano.

Por fim, o Capítulo 4 reúne as considerações finais do estudo, sintetizando os principais achados da pesquisa e refletindo sobre as implicações das estratégias de internacionalização para a Electrolux e para o setor de eletrodomésticos na região.

Metodologicamente, este estudo adota uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica, análise de dados secundários como parte integrante de artigos internos e relatórios corporativos da Electrolux. A pesquisa se fundamenta em fontes acadêmicas, como artigos científicos e livros especializados, além de relatórios corporativos, dados de mercado e informações disponibilizadas por órgãos setoriais. A escolha dessa metodologia visa proporcionar uma compreensão abrangente do tema, permitindo uma análise detalhada das estratégias da Electrolux na América Latina.

1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A internacionalização de empresas é um processo estratégico que permite a expansão das operações além dos mercados domésticos, contribuindo para o crescimento e a competitividade organizacional. Na América Latina (LATAM), esse fenômeno se torna particularmente relevante devido às especificidades econômicas, culturais e regulatórias da região, que podem representar tanto desafios quanto oportunidades para empresas multinacionais.

A Electrolux, multinacional sueca e uma das líderes globais no setor de eletrodomésticos, adotou diferentes estratégias para consolidar sua presença na América Latina. A empresa não apenas expandiu suas operações por meio da exportação, mas também utilizou aquisições e investimentos diretos como mecanismos de entrada e crescimento na região. Esse cenário levanta a seguinte questão de pesquisa:

"Quais fatores motivaram a Electrolux a adotar suas estratégias de internacionalização na América Latina e de que forma essas decisões impactaram seu desempenho na região?"

A pesquisa busca compreender as principais decisões estratégicas tomadas pela empresa, os fatores que influenciaram essas escolhas e os resultados obtidos no contexto latino-americano.

Dado o papel central que a internacionalização desempenha no crescimento de empresas multinacionais, é essencial compreender não apenas os mecanismos utilizados para essa expansão, mas também os impactos dessas decisões. Assim, a justificativa deste estudo baseia-se na necessidade de investigar como a Electrolux estruturou sua presença na América Latina e quais lições podem ser extraídas desse processo.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A internacionalização de empresas tem sido amplamente estudada na literatura acadêmica, especialmente no que diz respeito às estratégias de entrada em mercados emergentes.

As teorias relacionadas a esse processo dividem-se entre abordagens econômicas, que enfatizam ganhos de eficiência e vantagem competitiva, e comportamentais, que destacam o aprendizado organizacional e redes de conexões (JUSSANI; VASCONCELLOS, 2013).

De acordo com Hagiu e Clipici (2009, p. 375):

“As a result of growing globalization and competition, the issue of internationalization is becoming more and more important and relevant for companies all over the world.”

Conconi, Sapir e Zanardi (2015, p. 16) complementam:

“In recent decades, more and more companies have started to operate outside their domestic markets, exporting their goods to foreign customers and engaging in foreign direct investment (FDI).”

No entanto, a forma como grandes multinacionais ajustam suas estratégias para superar desafios específicos dessas regiões ainda demanda análise. A América Latina, com sua diversidade econômica e regulatória, apresenta um cenário propício para avaliar esses desafios e compreender como empresas estrangeiras se adaptam para obter sucesso no mercado local.

A Electrolux, por sua vez, oferece um estudo de caso relevante, pois sua estratégia de internacionalização na América Latina foi baseada, em grande parte, na aquisição de empresas locais. Diferentemente de outras multinacionais que optam por modelos como franquias ou joint ventures, a Electrolux investiu diretamente na incorporação de empresas regionais, buscando consolidar sua posição no setor. Isso torna seu caso um exemplo significativo para entender os impactos das aquisições na expansão de multinacionais em mercados emergentes.

Para embasar essa análise, este estudo utiliza o Paradigma OLI (Ownership, Location, Internalization) de Dunning (1988), que ajuda a compreender as vantagens que justificam a entrada da empresa no mercado latino-americano. O modelo OLI será aplicado para examinar como a Electrolux utilizou suas vantagens de propriedade (Ownership), escolheu mercados estratégicos (Location) e internalizou operações-chave (Internalization) para fortalecer sua posição na região.

Dessa forma, este trabalho busca preencher uma lacuna na literatura ao analisar a internacionalização da Electrolux sob uma perspectiva estratégica e teórica, fornecendo insights tanto para acadêmicos quanto para gestores interessados em processos de expansão internacional.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais fatores motivaram a Electrolux a adotar suas estratégias de internacionalização na América Latina e de que forma essas decisões impactaram seu desempenho na região?

1.4 OBJETIVO GERAL

Investigar o processo de internacionalização da Electrolux na América Latina, analisando os fatores que influenciaram suas decisões estratégicas, com foco na aquisição de empresas locais, e avaliar os impactos dessas estratégias no desempenho organizacional.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. **Identificar** as etapas do processo de internacionalização da Electrolux na América Latina, destacando os fatores que influenciaram suas decisões estratégicas.
2. **Analisar** as decisões estratégicas relacionadas à entrada e expansão da Electrolux nos mercados latino-americanos, com foco na estratégia de aquisições.
3. **Avaliar** o impacto dessas decisões no desempenho da Electrolux, considerando indicadores como participação de mercado, rentabilidade e competitividade.
4. **Examinar** como a Electrolux enfrentou os desafios econômicos, culturais e regulatórios ao longo de sua internacionalização na região.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico necessário para a análise das estratégias de internacionalização a Electrolux no contexto da América Latina. Por meio de modelos, teorias e discussões, busca-se compreender os fatores que influenciam a atuação de empresas multinacionais em mercados emergentes, especialmente na LATAM.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO EM MERCADOS EMERGENTES

A internacionalização de empresas em mercados emergentes apresenta desafios específicos, como volatilidade econômica, diversidade cultural e barreiras institucionais. Segundo Khanna e Palepu (2010), as multinacionais que atuam nessas regiões precisam desenvolver estratégias que considerem as lacunas institucionais e a necessidade de adaptação local.

2.1.1 Teoria do Ecossistema de Mercado

A Teoria do Ecossistema de Mercado (Moore, 1996) sugere que empresas internacionais devem se integrar aos mercados locais considerando não apenas a concorrência, mas também os fornecedores, reguladores e consumidores. No caso da América Latina, fatores como a instabilidade política e as barreiras regulatórias afetam a operação de multinacionais como a Electrolux.

2.1.2 Influência das Instituições Locais

A abordagem institucionalista (North, 1990) destaca que as regras formais (leis, regulamentações) e informais (normas culturais, redes de relacionamento) afetam a entrada e o desempenho das multinacionais. Empresas que adotam aquisições como estratégia de internacionalização muitas vezes buscam reduzir riscos associados à complexidade regulatória e ao desconhecimento do mercado.

2.1.3 Condições da América Latina

Os mercados latino-americanos compartilham características como:

- **Volatilidade econômica:** crises cambiais e políticas impactam a previsibilidade dos negócios (Baer, 2008).
- **Diversidade cultural:** diferenças nos hábitos de consumo e preferências regionais exigem adaptações nas estratégias de marketing e produto (Hofstede, 2001).
- **Infraestrutura e logística:** desafios operacionais afetam a distribuição e os custos de operação.

A internacionalização da Electrolux na região foi influenciada por esses fatores, tornando as aquisições um caminho viável para consolidar sua presença.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

2.2.1 Modelos de Internacionalização

A internacionalização de empresas é um processo estratégico que pode ser entendido por diferentes perspectivas teóricas. Apesar de modelos como o de Uppsala e a Teoria da Rede serem amplamente utilizados, a análise deste estudo focará na contextualização do mercado.

2.2.1.1 Modelo de Uppsala

Este modelo, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977, p. 23), destaca a internacionalização como um processo gradual, em que a empresa adquire conhecimento do mercado externo e aumenta seu comprometimento com base em experiências acumuladas. Segundo os autores, o processo de aprendizado e construção de confiança é essencial para a expansão internacional.

2.2.1.2 Teoria da Rede

Enfatiza a importância das relações e redes empresariais para a entrada e consolidação em mercados estrangeiros. Granovetter (1985, p. 481) argumenta que redes sociais e econômicas influenciam as decisões estratégicas das empresas, especialmente em mercados complexos como os emergentes.

2.2.1.3 Modelo de Internacionalização Gradual

Complementa o modelo de Uppsala, indicando que as empresas tendem a começar por mercados geograficamente e culturalmente próximos, expandindo progressivamente conforme ganham experiência.

2.2.2 Motivações para Internacionalização

As motivações para a internacionalização podem ser classificadas em três principais categorias:

- **Acesso a novos mercados:** Busca por maior base de consumidores e aumento de receitas.
- **Redução de custos:** Adoção de estratégias de produção em países com menor custo operacional.
- **Diversificação de riscos:** Minimização de vulnerabilidades financeiras ao operar em múltiplas regiões (Hagiu e Clipici, 2009, p. 375).

2.2.3 Etapas do Processo de Internacionalização

A internacionalização ocorre em etapas que refletem o grau de comprometimento e conhecimento do mercado estrangeiro:

- Exportação indireta e direta.
- Estabelecimento de escritórios de representação.
- Investimento direto estrangeiro (IDE).

2.2.4 Análise de Competitividade da Indústria

A competitividade no setor de linha branca pode ser avaliada utilizando o Modelo das 5 Forças de Porter, que examina:

- **Rivalidade entre concorrentes:** Elevada no mercado de linha branca devido à presença de players globais como Whirlpool e LG.
- **Ameaça de novos entrantes:** Barreiras de entrada como economias de escala e capital intensivo reduzem esta ameaça.

- **Poder de barganha dos fornecedores:** Moderado, dependendo da especialização dos insumos fornecidos.
- **Poder de barganha dos clientes:** Alto, devido à ampla oferta de marcas e canais de compra.
- **Ameaça de produtos substitutos:** Baixa, dada a natureza essencial dos produtos de linha branca.

O Modelo das 5 Forças de Porter, desenvolvido por Michael Porter (1980, p. 23), é amplamente reconhecido como uma ferramenta analítica eficaz para avaliar a competitividade de indústrias. Ele fornece uma abordagem estruturada para examinar as forças que moldam a rentabilidade e o posicionamento competitivo de empresas em um setor. Aplicado ao mercado de linha branca, especialmente no Brasil, ajuda a identificar os desafios e oportunidades que influenciam as estratégias da Electrolux.

No Brasil, a competitividade é intensificada por fatores como altos custos logísticos, tributação complexa e diversidade regional de preferências. A análise desta dinâmica no contexto da Electrolux é essencial para entender suas decisões estratégicas.

2.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.3.1 Estratégias de Entrada em Novos Mercados

O processo de entrada em novos mercados envolve decisões estratégicas cruciais. No caso da Electrolux, aquisições desempenharam papel fundamental, trazendo vantagens como acesso a ativos tangíveis (infraestrutura e logística) e intangíveis (marcas e conhecimento local). A seguir, detalham-se os principais fatores que tornam aquisições vantajosas e casos exemplares no contexto de mercados emergentes.

2.3.1.1 Fatores que Tornam Aquisições Vantajosas:

- **Acesso imediato a recursos locais:** Aquisições permitem que empresas multinacionais se beneficiem da infraestrutura, canais de distribuição e base de consumidores já existentes no mercado-alvo (Porter, 1985).

- **Sinergias operacionais:** Integração de operações pode gerar economias de escala e eficiência produtiva, reduzindo custos e aumentando a competitividade (Barney, 1991).
- **Transferência de conhecimento:** Fusão de competências e inovações entre a empresa adquirente e a adquirida proporciona ganhos estratégicos significativos (Haspeslagh e Jemison, 1991).
- **Redução de riscos:** A aquisição de players locais com experiência e reputação no mercado pode mitigar os riscos de entrada, incluindo desconhecimento regulatório e cultural (Rugman e Verbeke, 2004).

Além disso, estudos como o de Verbeke (2013) apontam que aquisições em mercados emergentes frequentemente requerem a adaptação a condições locais, como políticas protecionistas e práticas culturais, para alcançar sucesso a longo prazo. O processo de entrada em novos mercados envolve decisões estratégicas cruciais.

2.3.1.2 Aquisições e Fusões

As aquisições permitem uma entrada mais rápida e estruturada em mercados estrangeiros, aproveitando ativos locais estabelecidos. Segundo Porter (1985), empresas bem-sucedidas em aquisições avaliam fatores como:

- **Estrutura logística existente.**
- **Manufatura já estabelecida no mercado-alvo.**
- **Redução de custos de entrada e tempo para atingir competitividade:**

Barney (1991) enfatiza que os recursos e competências adquiridos por meio de fusões e aquisições podem gerar vantagem competitiva sustentável, especialmente quando são valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados para explorar oportunidades.

Segundo Buckley e Casson (1998), as aquisições proporcionam uma integração eficiente de ativos e competências, permitindo a transferência de conhecimento e tecnologia para subsidiárias locais. Além disso, como destaca Verbeke (2013), aquisições em mercados emergentes frequentemente envolvem a adaptação às condições locais e a mitigação de barreiras regulatórias.

- **Vantagens da Aquisição pela Electrolux:**

A aquisição de empresas locais na América Latina foi estratégica para consolidar presença na região, superar barreiras regulatórias e entender as preferências dos consumidores. Por exemplo, a integração de fabricantes locais permitiu à Electrolux alavancar sua capacidade de produção e distribuição, reduzindo custos e aumentando a eficiência operacional (Conconi; Sapir; Zanardi, 2015).

Além disso, o estudo de Gomes e Ramaswamy (1999) aponta que a escolha por aquisições em mercados emergentes está diretamente relacionada à necessidade de maior controle estratégico, especialmente em setores altamente competitivos como o de linha branca. Esse modelo garante flexibilidade na gestão de operações locais e agilidade para responder a mudanças no ambiente de negócios.

Rugman e Verbeke (2004) destacam que, ao adquirir empresas locais, as multinacionais podem explorar economias de localização, aproveitando os recursos e condições específicas de cada mercado.

- **Fatores que contribuem para o Sucesso de Aquisições:**

Conforme apresentado por Haspeslagh e Jemison (1991), o sucesso de uma aquisição depende da integração eficaz das operações, do alinhamento cultural entre as empresas e da clareza nos objetivos estratégicos. No caso da Electrolux, o alinhamento com fornecedores locais e a adaptação de práticas globais aos mercados regionais têm sido fatores críticos para garantir o retorno sobre o investimento em aquisições na América Latina.

2.3.2 Adaptação vs. Padronização

As multinacionais enfrentam o dilema entre padronizar operações globalmente para reduzir custos ou adaptá-las localmente para atender às preferências do mercado. As empresas que buscam expansão global enfrentam o desafio de equilibrar a padronização de suas operações com a necessidade de adaptação local:

2.3.2.1 Estratégias de Adaptação Local:

Adaptação de produtos, embalagens e campanhas de marketing para atender às preferências culturais e econômicas regionais. Segundo Levitt (1983), a

globalização não elimina a necessidade de customização, mas sim exige um equilíbrio entre eficiência e relevância local.

2.3.2.2 Estratégias de Padronização Global:

Redução de custos por meio da uniformidade de processos, aproveitando economias de escala. Bartlett e Ghoshal (1998) sugerem que empresas multinacionais devem adotar uma abordagem transnacional, combinando eficiência global com sensibilidade local.

2.3.2.3 Glocalização e Adaptação Rápida

O conceito de **glocalização** (Robertson, 1995) descreve a necessidade de equilibrar estratégias globais com adaptações locais. No caso da Electrolux, as aquisições ajudaram a acelerar esse processo, permitindo que a empresa:

- Ajustasse seus produtos às **preferências regionais**, como eficiência energética e preços mais acessíveis.
- Utilizasse **canais de distribuição estabelecidos** pelas empresas adquiridas.
- Incorporasse conhecimentos locais para **melhorar o relacionamento com consumidores e fornecedores**.

A glocalização explica como a Electrolux conseguiu adaptar sua linha de produtos e estratégias de marketing para maximizar sua competitividade na América Latina.

2.4 ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO E CRESCIMENTO

A Electrolux utilizou uma combinação de estratégias para expandir sua presença na América Latina:

2.4.1 Penetração de mercado

Ampliação de sua base de consumidores por meio de investimentos em distribuição e marketing. Pesquisas de mercado têm sido essenciais para identificar oportunidades de crescimento em diferentes segmentos regionais.

2.4.2 Desenvolvimento de produto

Lançamento de produtos adaptados às preferências regionais, como eletrodomésticos com menor consumo de energia, visando atender demandas de sustentabilidade. Kotler e Keller (2012) ressaltam que a inovação focada nas necessidades locais pode ser um diferencial competitivo em mercados emergentes.

2.4.3 Diversificação:

Expansão para diferentes segmentos de mercado dentro da linha branca, abrangendo desde produtos de luxo até itens voltados para consumidores de menor poder aquisitivo. Estudos como o de Prahalad (2005) apontam que a inclusão de consumidores de baixa renda pode ser uma estratégia eficaz para empresas que desejam aumentar sua participação de mercado em economias emergentes.

2.5 ANÁLISE DO MERCADO LATINO-AMERICANO

2.5.1 Características Econômicas e Políticas

Os mercados latino-americanos apresentam uma grande heterogeneidade econômica e política. Países como Brasil, Argentina e Chile possuem economias com estruturas distintas e níveis variados de estabilidade política.

- **Brasil:** Como maior economia da América Latina, o Brasil é classificado como uma economia emergente com forte base industrial e agrícola. Apesar de seu vasto mercado consumidor, enfrenta desafios como alta carga tributária e infraestrutura deficiente (Baer, 2008).
- **Argentina:** Conhecida por sua economia baseada em recursos naturais e um setor agrícola exportador, a Argentina enfrenta recorrentes crises econômicas e políticas que afetam sua estabilidade. Contudo, possui um mercado interno considerável e potencial competitivo em setores como alimentos e manufaturas (Fontana, 2003).
- **Chile:** Classificado como uma economia de alta renda, o Chile apresenta estabilidade política e econômica destacada na região. Sua política de livre comércio e baixos níveis de corrupção fazem do país um destino atrativo para

investimentos estrangeiros, especialmente em mineração e serviços (Aravena; Hofman, 2019).

2.5.2 Aspectos Culturais e Sociais

A diversidade cultural da América Latina exige estratégias de mercado personalizadas:

- **Preferências locais:** O consumidor latino-americano valoriza produtos que aliam funcionalidade e preço competitivo.
- **Impacto cultural:** Estratégias de marketing que dialoguem com as tradições e valores locais tendem a ter maior sucesso na região.

2.5.3 Ambiente Regulatório e Jurídico

O ambiente regulatório da América Latina é marcado por desafios como burocracia excessiva e legislação tributária complexa. Para a Electrolux, o entendimento das especificidades de cada país foi crucial para garantir conformidade e eficiência operacional.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo adota um enfoque qualitativo, utilizando o método de estudo de caso para explorar o fenômeno da internacionalização no contexto específico da Electrolux na América Latina. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é particularmente útil quando o objetivo é analisar fenômenos complexos em seu contexto real e compreender os processos subjacentes às decisões empresariais.

- **Corte Temporal**

De 1923 a 2020, abrangendo a consolidação da empresa na região.

- **Fontes de Dados**

Secundários: relatórios corporativos, estudos de mercado, artigos acadêmicos e publicações do setor.

- **Técnicas de Coleta**

- Revisão bibliográfica sobre teorias de internacionalização.
- Análise documental de relatórios e materiais institucionais.

- **Técnicas de Análise**

- **Análise de conteúdo** dos documentos revisados, utilizando codificação para identificar padrões e tendências na estratégia de internacionalização da Electrolux na América Latina.
- **Codificação temática** baseada em categorias pré-definidas e emergentes, estruturada conforme a abordagem de Bardin (2011).
- **Correlação das informações** coletadas para compreender os impactos das decisões empresariais no desempenho da companhia.

Conforme Richardson (1999), uma pesquisa bem estruturada exige uma integração coerente entre o problema, os objetivos e os métodos, garantindo que os dados coletados sustentem as conclusões propostas. Dessa forma, a abordagem adotada visa oferecer uma compreensão aprofundada da internacionalização da Electrolux na América Latina, contribuindo para o debate acadêmico e empresarial sobre o tema.

Além disso, a codificação realizada está detalhada no **Anexo 1**, onde são apresentadas as categorias identificadas e exemplos de trechos analisados.

4 ESTUDO DO CASO

A trajetória centenária da Electrolux é marcada por uma busca contínua pela inovação e expansão global. Durante as últimas décadas do século XX, a empresa concentrou esforços em consolidar sua presença em mercados emergentes, visando aumentar sua participação global diante da saturação dos mercados da Europa Ocidental e América do Norte. Essa estratégia se destacou na América Latina, no Leste Europeu e na Ásia, onde a companhia identificou oportunidades significativas de crescimento. Este capítulo analisará a abordagem da Electrolux para novos mercados, os desafios enfrentados e os impactos de suas aquisições estratégicas na consolidação de sua posição global.

Ao longo de sua internacionalização na América Latina, a Electrolux adotou uma estratégia baseada na aquisição de empresas locais, visando fortalecer sua presença e expandir sua competitividade na região. Um exemplo marcante dessa abordagem foi a compra da Continental Eletrodomésticos no Brasil em 2017, uma decisão estratégica que ampliou significativamente sua base produtiva e consolidou sua posição no segmento de eletrodomésticos populares (MENDONÇA; SILVA, 2015). Essa aquisição não apenas aumentou a capacidade de produção da Electrolux, mas também impulsionou sinergias operacionais ao integrar processos e otimizar a cadeia de suprimentos. A modularização teve um papel crucial nesse contexto, permitindo a padronização da produção, a redução de custos e a incorporação de tecnologias inovadoras, garantindo maior eficiência e qualidade nos produtos ofertados (SANTOS, 2017).

Este capítulo examina detalhadamente os principais aspectos da internacionalização da Electrolux na América Latina, explorando suas estratégias de aquisição, a implementação da modularização na produção e os impactos na competitividade e na estrutura organizacional da empresa.

4.1 A EXPANSÃO NA AMÉRICA LATINA: BRASIL, ARGENTINA E CHILE

4.1.1 Brasil

4.1.1.1 Brasil como primeiro Mercado objetivo de Latinoamérica

A internacionalização da Electrolux ocorreu de forma gradual, impulsionada pelo crescimento do mercado de eletrodomésticos e pela necessidade de atender a consumidores em diferentes partes do mundo.

Nesse contexto da estratégia de internacionalização da Electrolux, o Brasil se consolidou como um mercado-alvo ao longo do século XX. Três momentos-chave marcaram essa trajetória: em 1923, a empresa iniciou suas operações no país por meio de subsidiárias responsáveis pela comercialização de seus produtos; em 1950, deu início à fabricação local, fortalecendo sua presença industrial; e, em 1996, adquiriu a Refripar, incluindo a marca Prosdócimo, consolidando sua atuação no setor de eletrodomésticos. Para compreender essa evolução, é essencial analisar o contexto econômico e industrial do Brasil nesses períodos.

1923:

Figura 1 – Subsidiárias da Electrolux em 1923

Subsidiaries of the Electrolux Group

The establishment pattern of the Electrolux subsidiaries is a reflection of market perceptions in the period between the wars.

1923 | Spain, Austria, Romania, Hungary, Brazil, Argentina, Chile, Uruguay

Fonte: FAGERFJÄLL, 2019.

No início do século XX, o Brasil já despontava como um mercado estratégico para empresas multinacionais devido à sua riqueza em recursos naturais e ao crescimento de sua economia agroexportadora. Com uma população em expansão e uma economia baseada na exportação de café, borracha e minérios, o país atraía investimentos estrangeiros interessados em infraestrutura e setores primários (DEAN, 1976).

Durante esse período, grandes companhias internacionais começaram a estabelecer operações no Brasil, principalmente no setor de bens de consumo e manufatura. A indústria automobilística ainda não era expressiva, mas empresas

como a Ford já haviam inaugurado fábricas para montagem de veículos no país (WELLS, 1978). Além disso, a expansão das redes ferroviárias, muitas delas financiadas por capitais estrangeiros, reforçava a posição do Brasil como um destino promissor para investimentos (FAUSTO, 1999).

Entretanto, desafios como instabilidade política, inflação e dependência de mercados externos geravam riscos para as multinacionais. A variação dos preços das commodities, especialmente o café, afetava diretamente a economia, exigindo das empresas uma abordagem cautelosa. Ainda assim, o Brasil consolidava-se como um importante mercado-alvo, com um potencial de crescimento a longo prazo para investidores internacionais (TOPIK, 2006).

Neste contexto, a década de 1950 marcou um momento estratégico para a empresa sueca, que iniciou suas operações no Brasil, um dos mercados emergentes mais promissores da América Latina.

Antes da instalação de sua fábrica, a Electrolux já realizava vendas no Brasil por meio das subsidiárias da Electrolux, estabelecendo uma presença comercial no país desde a década de 1920. As vendas iniciais foram focadas em aspiradores de pó e enceradeiras importadas, permitindo que a empresa testasse a aceitação de seus produtos antes de investir em produção local (FAGERFJÄLL, 2020).

Desde sua fundação, a Electrolux buscou expandir sua presença global (FAGERFJÄLL, 2020). No pós-Segunda Guerra Mundial, o Brasil se destacava como um destino atrativo para indústrias estrangeiras devido ao seu crescimento econômico e incentivos governamentais à industrialização. A chegada da Electrolux ao país coincidiu com a ampliação da infraestrutura e do consumo de bens duráveis pela população urbana.

1950:

Figura 2 – Electrolux: Marcos Relevantes 1950

Significant milestones	
Year	Event
1950	Electrolux starts making vacuum cleaners and floor polishers in São Paulo, Brazil.

Fonte: FAGERFJÄLL, 2019.

Após a Segunda Guerra Mundial, o Brasil experimentou um período de crescimento econômico impulsionado pela industrialização e por políticas de substituição de importações. O governo incentivava a instalação de indústrias estrangeiras no país, oferecendo subsídios e infraestrutura para empresas que quisessem produzir localmente (BAER, 2008).

Com uma população em torno de 52 milhões de habitantes e um mercado interno crescente, o Brasil tornou-se um destino estratégico para multinacionais dos setores automobilístico, químico e de bens de consumo. Empresas como a Volkswagen e a General Motors iniciaram suas operações no país, aproveitando a demanda por veículos e a modernização da economia (DINIZ, 1978).

Apesar do otimismo, desafios como a burocracia e a volatilidade da moeda brasileira representavam riscos para os investidores. O governo intervinha fortemente na economia, regulando preços e controlando setores estratégicos (TAVARES, 1972). Ainda assim, o Brasil se consolidava como um polo industrial na América Latina, oferecendo oportunidades significativas para multinacionais que soubessem adaptar-se às particularidades do mercado.

Considerando todos esses fatores, em meados da década de 1950, a Electrolux estabeleceu uma unidade fabril em São Paulo para a produção de aspiradores de pó e enceradeiras (FAGERFJÄLL, 2020). A escolha da cidade como sede da operação se deveu à sua infraestrutura industrial, proximidade com fornecedores e acesso ao mercado consumidor. A instalação da fábrica contribuiu para a geração de empregos e para a disseminação de tecnologias suecas no setor de eletrodomésticos no Brasil.

1996:

Figura 3 – Electrolux: Marcos Relevantes 1996

Significant milestones	
Year	Event
1996	Acquisition of Brazilian company Refripar, the second largest major appliances manufacturer in South America.

Fonte: FAGERFJÄLL, 2019.

No final do século XX, o Brasil já era um dos principais mercados emergentes, atraindo multinacionais interessadas em expandir suas operações na América Latina. Com uma população superior a 160 milhões de pessoas e um processo acelerado de globalização, o país se tornava cada vez mais atrativo para investimentos estrangeiros (CARDOSO; HELWEGE, 1992).

A abertura econômica iniciada nos anos 1990, com a redução de tarifas de importação e privatizações de empresas estatais, facilitou a entrada de multinacionais nos setores de telecomunicações, energia e varejo (BRESSER-PEREIRA, 1999). Empresas como Telefônica, que adquiriu participações em operadoras brasileiras, e grandes redes de supermercados como Carrefour e Walmart expandiram agressivamente suas operações no país (BAER, 2008).

Entretanto, desafios como a volatilidade cambial e a instabilidade política ainda representavam riscos para investidores. A inflação, que havia sido um problema crônico nas décadas anteriores, foi controlada com o Plano Real, mas o país ainda enfrentava dificuldades na modernização da infraestrutura e na redução das desigualdades sociais (GIAMBIAGI; VILLELA, 2005).

Apesar dos obstáculos, o Brasil consolidava-se como um mercado estratégico para multinacionais, oferecendo uma combinação de grande demanda interna e crescimento econômico sustentável, tornando-se peça-chave na estratégia global de muitas empresas (MELO, 2010).

A expansão da Electrolux no Brasil se intensificou nas décadas seguintes, consolidando-se como um dos principais mercados da empresa na América Latina. Um marco importante ocorreu em 1996, quando a empresa adquiriu a Refripar, fabricante local de eletrodomésticos onde entraremos no detalhe no subcapítulo seguinte (FAGERFJÄLL, 2020).

4.1.1.2 A Aquisição da Refripar e Consolidação de Mercado

De acordo com (FAGERFJÄLL, 2020)., uma das aquisições mais relevantes e sucedidas da Electrolux na América Latina ocorreu no Brasil em 1996, com a compra da Refripar, segunda maior fabricante de eletrodomésticos do país. Com um faturamento de SEK 5,3 bilhões e 5.000 funcionários, a Refripar era forte na produção de refrigeradores e freezers, além de atuar nos segmentos de máquinas de lavar e

foros micro-ondas. A aquisição permitiu à Electrolux competir mais efetivamente com a Whirlpool, consolidando sua posição no mercado brasileiro.

Como parte da estratégia de integração, a marca Prosdócimo, pertencente à Refripar, foi gradativamente eliminada. Para facilitar essa transição, a Electrolux lançou uma ampla campanha publicitária que simbolizava a fusão das marcas por meio do conceito de um "casamento" entre Electrolux e Prosdócimo. Em poucos meses, apenas a marca Electrolux permaneceu no mercado brasileiro (FAGERFJÄLL, 2020).

Figura 4 – "Casamento" entre Electrolux e Prosdócimo



The acquisition of Refripar in 1996 included the Prosdócimo brand, which "married" with Electrolux in an extensive wedding-themed campaign. From left: Antonio Carlos Romanoski, Head of Refripar, Lennart Ribohn and Leif Johansson.

Fonte: FAGERFJÄLL, 2019.

Os primeiros anos foram desafiadores. A Refripar operava com preços competitivos, mas enfrentava altos custos de produção e distribuição ineficiente. Além disso, a economia brasileira passava por dificuldades devido à crise asiática. O ponto de virada ocorreu com a chegada de Ruy Hirschheimer, que assumiu a liderança da Electrolux Major Appliances no Brasil e, posteriormente, em toda a América Latina. Sob sua gestão, a subsidiária passou por uma reestruturação, alcançando maior eficiência operacional e crescimento sustentável. O executivo implementou práticas

de gestão focadas na otimização dos processos fabris e na melhoria da logística, garantindo uma redução significativa de desperdícios e o aumento da produtividade (FAGERFJÄLL, 2020).

A recuperação econômica do Brasil nos anos seguintes, impulsionada pelas reformas do governo Fernando Henrique Cardoso, favoreceu a expansão do mercado. A empresa cresceu 15% ao ano, o dobro da média do setor, reduzindo a vantagem da Whirlpool. Esse crescimento foi sustentado pela crescente demanda por eletrodomésticos, impulsionada por mudanças demográficas, como a redução do tamanho das famílias e o aumento do poder de compra da classe média, que passou a investir mais em eletrodomésticos modernos e eficientes (FAGERFJÄLL, 2020).

Figura 5 – Electrolux: Vendas e funcionários em economias em desenvolvimento (1991 e 1996)

Country	Sales 1996	Sales 1991	Employees 1996	Employees 1991
Brazil	5,341	320	4,965	5,193
China	808	106	1,919	-
Thailand	800	406	2,778	5,044
Poland	798	133	323	6
Hungary	577	356	3,548	4,372
Indonesia	438	134	2,834	2,376
Malaysia	423	243	1,226	2,322
Czech Republic	560	104	257	24
Russia	425	116	149	-
Turkey	306	200	95	-
Argentina	296	45	51	-
Hong Kong	269	214	137	1,882
Baltics	245	-	126	-
Mexico	215	304	1,617	2,068
India	81	37	689	318

Sales given in SEK million.

Fonte: FAGERFJÄLL, 2019.

Segundo Fagerfjäll (2019, p. 251), “Brazil stands out among the investments in developing economies – Electrolux had a long-standing history here, and Refripar was acquired in 1996.”

A Electrolux investiu fortemente em pesquisa de mercado, realizando visitas domiciliares e testes com consumidores para desenvolver produtos adaptados às novas realidades residenciais. Exemplos de inovações bem-sucedidas incluem o refrigerador de aço inox Celebrate, o cooktop de vidro Revolux e o fogão Celebrate Glass, que combinava cooktop de vidro e forno duplo. Além disso, o design moderno da subsidiária brasileira influenciou o restante do Grupo Electrolux. O foco na inovação foi um diferencial competitivo que ajudou a Electrolux a conquistar a preferência do consumidor brasileiro (FAGERFJÄLL, 2020).

O marketing foi impulsionado por parcerias com grandes varejistas, facilitando o crescimento da marca no Brasil e permitindo a exportação de produtos brasileiros para outros mercados. As fábricas adquiridas da Refripar passaram por um intenso processo de modernização, reduzindo custos e aumentando a eficiência. Isso possibilitou que a Electrolux não apenas consolidasse sua posição no mercado interno, mas também abastecesse o restante da América Latina com eletrodomésticos e aspiradores de pó. Como resultado, a empresa se tornou a segunda maior fabricante do continente, atrás apenas da Whirlpool (FAGERFJÄLL, 2020).

Outro ponto importante para o sucesso desta aquisição foi a estruturação da sua cadeia de suprimentos (com foco no transporte) para superar desafios logísticos do Brasil, utilizando centros de distribuição estratégicos e aprimorando sua rede de transporte. O Brasil, sendo um país de dimensões continentais, exige soluções logísticas sofisticadas para garantir prazos competitivos e a eficiência na entrega dos produtos. A Refripar serviu como base para garantir esse sucesso, pois já existia uma malha logística estável que atendia o país mas que precisava de eficiência e eficácia. A modernização da infraestrutura logística foi essencial para fortalecer a competitividade da Electrolux no mercado brasileiro e latino-americano (FAGERFJÄLL, 2020).

O sucesso da Electrolux no Brasil não apenas consolidou sua posição local, mas também serviu de modelo para outras operações em mercados emergentes, demonstrando a importância da adaptação às realidades locais e da implementação de estratégias flexíveis para enfrentar desafios específicos de cada região.

4.1.2 Argentina:

4.1.2.1 Aquisição da GAFA e Expansão Industrial

A entrada da Electrolux no mercado argentino ocorreu em 2011, quando a empresa sueca adquiriu a “Compañía Tecno Industrial” (CTI), uma companhia chilena que possuía a Frimetal. Esta última operava na Argentina sob a marca Gafa. Antes de ser incorporada na estrutura da Electrolux, a Gafa já havia sido adquirida pelo grupo chileno Sigdo Koppers (Ámbito, 2011).

Essa aquisição possibilitou à Electrolux consolidar sua presença no país, aproveitando a estrutura fabril já existente e ampliando sua capacidade produtiva na América Latina (ELECTROLUX, 2020).

Com essa movimentação estratégica, a Electrolux fortaleceu sua posição no setor de eletrodomésticos na Argentina, ampliando sua competitividade em relação a outras marcas atuantes no país, como Mabe, Alladio, Samsung, LG e Whirlpool. Além disso, a empresa adotou uma abordagem voltada para a substituição gradual de importações, com o objetivo de expandir a produção local e se adequar às diretrizes comerciais do governo argentino (Clarín, 2011).

A incorporação da Gafa permitiu à Electrolux otimizar sua cadeia produtiva e logística na Argentina, aproveitando a estrutura existente e a expertise da marca no mercado local. Além disso, a fábrica de Rosario passou a ser utilizada como um polo estratégico para exportações dentro da América Latina, incluindo o envio de produtos ao Brasil. Dessa forma, a empresa reforçou sua presença regional e aumentou sua capacidade de distribuição (Cronista, 2011).

Após a aquisição, a empresa modernizou as fábricas da GAFA, implementando processos produtivos mais eficientes e alinhados às diretrizes globais do grupo. Esse investimento não apenas reduziu custos operacionais, mas também permitiu o desenvolvimento de novos produtos adaptados às preferências do consumidor argentino, que valoriza design inovador e eficiência energética (SANTOS, 2018). Em 2021, a Electrolux anunciou um investimento de aproximadamente US\$ 1 milhão para ampliar a capacidade produtiva da planta da Gafa, localizada na cidade de Rosario. Esse aporte possibilitou a diversificação do portfólio de produtos fabricados localmente, incluindo a introdução de novas linhas de máquinas de lavar e fogões, além da continuidade na produção de refrigeradores e freezers. A expectativa

da empresa com esse investimento era impulsionar sua receita no país em cerca de 25%, consolidando ainda mais sua atuação no segmento de eletrodomésticos de linha branca (Ámbito, 2021).

Além disso, a Electrolux fortaleceu sua rede de distribuição na Argentina, estreitando parcerias com grandes varejistas locais e ampliando a presença de seus produtos no mercado. A sinergia entre a marca GAFA e a estrutura da Electrolux permitiu à empresa crescer de forma sustentável no país, superando desafios econômicos e garantindo competitividade no longo prazo (MARTÍNEZ, 2019).

A aquisição da Gafa e os investimentos subsequentes demonstram a estratégia da Electrolux para expandir sua atuação na América Latina. A empresa tem apostado na incorporação de marcas locais consolidadas, garantindo maior adaptação às preferências dos consumidores e aos desafios específicos de cada mercado.

4.1.2.2 Modernização e Adaptação ao Mercado Local

Na Argentina, a Electrolux adotou uma abordagem voltada à modernização das fábricas e à adaptação dos produtos às preferências do consumidor local. A empresa investiu na atualização tecnológica de suas linhas de produção, incorporando processos mais eficientes e sustentáveis. Além disso, desenvolveu produtos específicos para o mercado argentino, levando em consideração fatores como o design e o consumo energético, elementos altamente valorizados pelos consumidores do país (FAGERFJÄLL, 2020).

Outro fator relevante foi a adaptação das estratégias comerciais para lidar com a volatilidade econômica da Argentina. A Electrolux buscou diversificar sua base de fornecedores e estabelecer uma rede de distribuição mais resiliente, garantindo maior estabilidade operacional mesmo em períodos de crise econômica (FAGERFJÄLL, 2020).

4.1.3 Chile:

4.1.3.1 Aquisição da CTI

A entrada da Electrolux no mercado chileno ocorreu em 2011, com a aquisição da Compañía Tecno Industrial (CTI) da Sigdo Koppers, por aproximadamente

US\$ 625 milhões. Essa transação incluiu marcas renomadas no Chile, como Fensa e Mademsa, além da Somela, ampliando significativamente a presença da Electrolux na região (LATERCEIRA, 2018).

A CTI era reconhecida como a principal fabricante de eletrodomésticos de linha branca no Chile, produzindo equipamentos para os mercados interno e externo sob as marcas Fensa e Mademsa. Após a aquisição, a Electrolux integrou essas marcas ao seu portfólio, fortalecendo sua posição no mercado latino-americano (G1, 2011).

Atualmente, a Electrolux no Chile continua a comercializar produtos sob as marcas Fensa, Mademsa e Somela, mantendo um compromisso com a sustentabilidade e inovação no mercado local (GUÍA CHILE ENERGÍA, 2023).

4.1.3.2 Inovação e Sustentabilidade como Diferenciais

No Chile, a estratégia da Electrolux focou na inovação e na sustentabilidade. A empresa estabeleceu parcerias estratégicas para o desenvolvimento de tecnologias voltadas à eficiência energética e à redução do impacto ambiental. Um dos diferenciais da atuação da Electrolux no mercado chileno foi a introdução de eletrodomésticos inteligentes, que permitiam maior conectividade e controle remoto por meio de aplicativos móveis, atendendo à demanda crescente por soluções tecnológicas no setor (FAGERFJÄLL, 2020).

Além disso, de acordo com (FAGERFJÄLL, 2020), a Electrolux investiu na certificação ambiental de suas fábricas no Chile, reforçando seu compromisso com práticas sustentáveis e alinhando-se às exigências regulatórias cada vez mais rigorosas do país. Essas iniciativas ajudaram a posicionar a marca como uma referência em inovação e responsabilidade ambiental na região.

4.2 ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO E EXPANSÃO

Nos anos 1990, a Electrolux percebeu que, enquanto os mercados tradicionais estavam saturados, regiões como América Latina, Leste Europeu e Ásia ainda apresentavam grande potencial de crescimento. Durante esse período, a divisão de Novos Mercados da Electrolux, sob a liderança de Ribohn e Johansson, estabeleceu uma meta ambiciosa de elevar a participação desses mercados no faturamento global da empresa de 10% para 20%. Para atingir esse objetivo, a companhia adotou estratégias que incluíam aquisições, ampliação da presença fabril

e desenvolvimento de produtos adaptados às preferências regionais (FAGERFJÄLL, 2020).

Conforme se afirma no artigo *Shape living for the better: The first 100 years of Electrolux*, a estratégia de aquisição da Electrolux na América Latina foi motivada pela necessidade de fortalecer sua posição no setor de eletrodomésticos, garantindo acesso a novos mercados e consolidando sua presença na região. A compra de empresas locais permitiu à Electrolux incorporar expertise regional, ampliar sua base de clientes e otimizar seus processos operacionais. Um exemplo emblemático dessa estratégia foi a aquisição da Continental Eletrodomésticos no Brasil em 2017.

Essa compra possibilitou à Electrolux expandir seu portfólio de produtos voltados ao segmento de eletrodomésticos populares, fortalecendo sua posição competitiva no país. Além disso, a integração da Continental trouxe benefícios operacionais significativos, como a otimização das linhas de produção e a ampliação da capacidade industrial, permitindo à empresa atender melhor à crescente demanda do mercado brasileiro.

Figura 6 – Electrolux: Principais aquisições (1996 e 2018)

Year	Company	Country	Main activity
1996	Refripar	Brazil	Major appliances
2000	Email	Australia	Major appliances
2011	Olympic	Egypt	Major appliances
	CTI	Chile	Major appliances
2014	Beefeater	Australia	BBQ products
2015	Veetsan	China	Professional dishwashers
2016	Vintec	Australia	Wine fridges
	Kwikot	South Africa	Water heater
2017	Anova	USA	Kitchen aid products
	Continental	Brazil	Major appliances brand
	Best	Italy/Poland	Kitchen hoods
	Grindmaster-Cecilware	USA	Professional beverage machines
2018	Schneiderreit	Germany	Professional laundry equipment

Fonte: FAGERFJÄLL, 2019.

As aquisições foram conduzidas com base em análises estratégicas que consideraram fatores como participação de mercado, infraestrutura existente e potencial de sinergia com as operações globais da empresa. De acordo com Johanson e Vahlne (1977), o modelo de internacionalização das empresas segue um processo evolutivo baseado no aumento gradual do compromisso internacional. A Electrolux, ao adquirir empresas locais, reduziu barreiras de entrada e aproveitou o conhecimento específico do mercado-alvo (FAGERFJÄLL, 2020).

Outro fator relevante na estratégia de expansão foi a escolha de países estratégicos para fortalecer a produção regional. Segundo Dunning (1988), a vantagem de propriedade, localização e internalização (OLI) são fatores determinantes para a decisão de investimento estrangeiro direto (IED). A Electrolux seguiu esse modelo ao investir em mercados com alto potencial de consumo e infraestrutura produtiva consolidada.

A adaptação das operações das empresas adquiridas aos padrões globais da Electrolux foi um desafio significativo. A implementação de novas tecnologias, metodologias de gestão e processos produtivos exigiu investimentos substanciais e um planejamento cuidadoso (FAGERFJÄLL, 2020). No entanto, esses esforços resultaram em maior eficiência operacional e integração entre as unidades da empresa, conforme defendido por Bartlett e Ghoshal (1989) em seu modelo de transnacionalidade, que destaca a importância da coordenação entre subsidiárias e matriz para maximizar o desempenho global.

4.2.1 Investimentos em Infraestrutura e Nacionalização da Produção

No Brasil, a Electrolux anunciou um investimento de R\$ 750 milhões para a construção de uma nova fábrica em São José dos Pinhais, Paraná, consolidando sua estratégia de expansão e modernização industrial. Esse movimento reforça a abordagem da empresa em integrar sustentabilidade e inovação em sua produção, alinhando-se às tendências globais do setor. Segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2023), investimentos como esse contribuem significativamente para o desenvolvimento do setor manufatureiro no Brasil, fortalecendo cadeias produtivas locais e impulsionando a geração de empregos diretos e indiretos na região. em São José dos Pinhais, Paraná, com previsão de inauguração em 2026. Esta unidade será a primeira na América Latina com zero

emissões de carbono e utilizará 100% de energia renovável, alinhando-se às metas globais de sustentabilidade da empresa. Além de atender ao mercado interno, a nova fábrica suprirá outros países da América Latina e do Caribe, como Argentina, Uruguai, Chile, Costa Rica e Equador (FAGERFJÄLL, 2020).

Além disso, a Electrolux concluiu um investimento de R\$ 500 milhões na modernização de sua fábrica em São Carlos, São Paulo. Essa modernização permitiu a nacionalização da produção de fogões e fornos domésticos, reduzindo a dependência de importações e diminuindo a emissão de aproximadamente 1.500 toneladas de dióxido de carbono devido à eliminação do transporte marítimo (FAGERFJÄLL, 2020).

A empresa também tem avançado na estratégia de nacionalização do portfólio para aumentar sua competitividade no mercado brasileiro de eletrodomésticos. Em abril de 2024, iniciou a produção de purificadores de água com compressor na fábrica de Curitiba, anteriormente importados da Ásia. Essa iniciativa visa reduzir custos e aumentar a participação de mercado no segmento (FAGERFJÄLL, 2020).

4.2.2 Reposicionamento de Marca e Estratégias de Marketing

Para fortalecer sua conexão com os consumidores latino-americanos, a Electrolux lançou o conceito "Sua Casa Bem Vivida" em 2020, resultado de estudos sobre o comportamento do consumidor na região. A campanha foi veiculada no Brasil, Argentina e Chile, destacando a compreensão da empresa sobre as necessidades e aspirações dos consumidores em relação às suas casas.

Anteriormente, em 2019, a empresa havia adotado o posicionamento "Mais amor pela sua casa", buscando estabelecer uma relação mais emocional com os consumidores e se distanciar das mensagens puramente funcionais. Essa estratégia também foi implementada na Argentina e no Chile, reforçando a presença da marca nesses mercados.

4.2.3 Foco em Sustentabilidade e Inovação

A Electrolux tem investido em programas de sustentabilidade em suas operações na América Latina. Uma das iniciativas é o reaproveitamento de resíduos, transformando-os em matéria-prima, com a meta de ampliar em cinco vezes o uso de plástico reciclado na fabricação de produtos até 2025. Além disso, a empresa busca

reduzir as emissões de carbono em produtos, operações e transportes, alinhando-se às metas globais de sustentabilidade (FAGERFJÄLL, 2020).

No Chile, a Electrolux estabeleceu uma parceria com uma universidade local para lançar programas de incentivo a startups e pesquisa científica, visando buscar soluções inovadoras para questões de sustentabilidade e eficiência energética. Essa iniciativa demonstra o compromisso da empresa com a inovação e a adaptação às necessidades específicas do mercado chileno (FAGERFJÄLL, 2020).

4.3 O PAPEL DA MODULARIZAÇÃO NA PRODUÇÃO

Como se difere no artigo do (FAGERFJÄLL, 2020)., a adoção da estratégia de modularização possibilitou ganhos de eficiência ao simplificar processos produtivos e reduzir custos operacionais. Na prática, essa abordagem foi implementada por meio da padronização de componentes e sistemas produtivos flexíveis, permitindo que diferentes unidades fabris compartilhassem recursos e técnicas de manufatura. Essa estratégia facilitou a integração das fábricas adquiridas na América Latina, reduzindo tempos de adaptação e otimizando a produção. Além disso, a modularização permitiu a customização eficiente dos produtos para atender às especificidades dos mercados locais, garantindo maior competitividade e flexibilidade na oferta de produtos. Isso ocorreu por meio da implementação de sistemas produtivos flexíveis e intercambiáveis entre diferentes fábricas, permitindo que a Electrolux respondesse rapidamente às demandas do mercado latino-americano.

A modularização permitiu a padronização de componentes e processos, possibilitando maior agilidade na produção e redução de desperdícios. Segundo Baldwin e Clark (2000), a modularidade permite uma arquitetura flexível que facilita inovações e adaptações rápidas às exigências do mercado. Além disso, a utilização de módulos comuns entre diferentes produtos e linhas de montagem resultou em maior escalabilidade e redução de custos de desenvolvimento (FAGERFJÄLL, 2020).

Outro benefício da modularização foi a possibilidade de customização dos produtos para atender às preferências regionais. A adaptação de funcionalidades, design e especificações técnicas aos mercados locais tornou-se mais ágil e eficiente, fortalecendo a competitividade da Electrolux na região (FAGERFJÄLL, 2020).

4.4 SÍNTESE E INTEGRAÇÃO DOS ACHADOS

O presente estudo analisou a estratégia de internacionalização da Electrolux na América Latina, com ênfase no modelo de aquisições de empresas locais e seu impacto no desempenho organizacional. A partir da revisão da literatura sobre internacionalização de empresas, adaptação e padronização, bem como teorias de vantagem competitiva e ecossistemas de mercado, foi possível contextualizar as decisões estratégicas do Grupo Electrolux na região.

Os principais achados do estudo indicam que a estratégia de aquisições permitiu à empresa uma entrada mais rápida e consolidada nos mercados locais, mitigando riscos associados às barreiras institucionais e culturais. A abordagem de "glocalização", combinando elementos globais com adaptações regionais, viabilizou a adequação dos produtos às necessidades específicas dos consumidores latino-americanos, especialmente em termos de eficiência energética e acessibilidade de preços.

Além disso, a revisão da literatura aponta que a integração pós-aquisição desempenhou um papel fundamental na eficiência operacional da Electrolux na região, permitindo o compartilhamento de melhores práticas e a sinergia entre as unidades adquiridas e a matriz global. No entanto, os desafios da América Latina, como a volatilidade econômica, diferenças regulatórias e instabilidades políticas, representaram fatores que exigiram um planejamento estratégico robusto para garantir a sustentabilidade e competitividade da empresa no longo prazo.

Dessa forma, este estudo contribui para a compreensão de como e por que a Electrolux adotou sua estratégia de internacionalização via aquisições na América Latina, destacando os benefícios e desafios dessa abordagem. Sugere-se que futuras pesquisas aprofundem essa análise com dados primários, como entrevistas e estudos de caso comparativos, para enriquecer a compreensão sobre a eficácia dessas estratégias em mercados emergentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como e por que a Electrolux adotou suas estratégias de internacionalização no contexto da América Latina, com ênfase na estratégia de aquisição de empresas locais, e avaliar o impacto dessas decisões no desempenho organizacional. Para tanto, foram investigados os processos de expansão da Electrolux no Brasil, Argentina e Chile, identificando as principais aquisições e como essas movimentações impactaram a estrutura logística, produtiva e comercial da empresa na região.

A análise demonstrou que a aquisição de empresas locais foi um fator-chave para a consolidação da Electrolux no mercado latino-americano. No Brasil, a compra da Refripar permitiu à companhia ganhar participação de mercado e modernizar suas operações, tornando-se um dos principais concorrentes da Whirlpool. Na Argentina, a integração da Gafa fortaleceu a presença da Electrolux no segmento de eletrodomésticos, enquanto no Chile, a aquisição da CTI contribuiu para a expansão da empresa na região andina. Essas movimentações estratégicas demonstram a importância da incorporação de empresas locais como um meio de acelerar a penetração de mercado e adaptar-se às particularidades de cada país, reduzindo barreiras operacionais e aproveitando o conhecimento prévio dessas empresas sobre a dinâmica local. Além disso, essa estratégia permitiu à Electrolux otimizar sua rede de fornecedores, melhorar sua cadeia de suprimentos e expandir sua capacidade de produção, aspectos fundamentais para garantir eficiência e competitividade no longo prazo.

Outro aspecto relevante identificado foi a otimização da malha logística a partir das aquisições. No Brasil, a Electrolux aproveitou a infraestrutura fabril existente para fortalecer sua rede de distribuição e reduzir custos operacionais. Além disso, a integração entre as plantas industriais da Argentina e do Brasil permitiu uma maior sinergia produtiva e estratégias de exportação mais eficientes dentro da América Latina.

No entanto, um ponto que merece destaque é o impacto das características econômicas e culturais locais nas decisões da Electrolux. Entre 1996 e 2015, período

em que ocorreram as principais ações estratégicas após as aquisições, a empresa enfrentou desafios distintos em cada país. A dinâmica inflacionária da Argentina exigiu constantes ajustes nas estratégias financeiras e de precificação, levando a uma reestruturação nas operações para mitigar riscos cambiais. No Brasil, o fortalecimento da concorrência e a necessidade de ampliar sua participação de mercado impulsionaram investimentos significativos em inovação, ampliação da capacidade produtiva e modernização tecnológica. Durante esse período, a Electrolux investiu na automação industrial de suas fábricas, na diversificação do portfólio de produtos e na criação de linhas de produção mais eficientes para atender às demandas do mercado brasileiro. Além disso, a empresa reforçou sua estratégia de marketing e distribuição, estabelecendo parcerias com grandes varejistas e expandindo sua presença no comércio eletrônico. Já no Chile, a estabilidade econômica e os acordos comerciais facilitaram a integração com outros mercados da região andina, permitindo à Electrolux consolidar uma estrutura logística mais eficiente para exportação e abastecimento da América do Sul.

Os resultados deste estudo reforçam a ideia de que a internacionalização através de aquisições é uma estratégia eficaz para empresas que buscam expandir sua presença em mercados emergentes. Além de aumentar sua participação de mercado, a Electrolux conseguiu adaptar sua oferta de produtos às necessidades dos consumidores locais, garantindo competitividade e crescimento sustentável. No entanto, a competitividade no longo prazo exigiu a superação de desafios relacionados à integração das empresas adquiridas, como a gestão da cultura organizacional, a padronização de processos e a harmonização de estratégias comerciais.

A integração pós-aquisição, apesar dos benefícios gerados, trouxe desafios que exigiram esforços estratégicos da Electrolux. A resistência à mudança por parte das equipes locais e as diferenças culturais entre as subsidiárias adquiridas e a matriz exigiram iniciativas voltadas à harmonização da cultura organizacional e ao alinhamento de processos internos. A empresa adotou programas de integração e treinamentos voltados para garantir uma transição mais eficiente, além de realizar ajustes operacionais para assegurar que as aquisições contribuíssem para a sinergia global da empresa. O desafio de consolidar diferentes sistemas de gestão e otimizar

cadeias de suprimentos também demandou investimentos em tecnologia e inovação, permitindo maior eficiência nas operações.

Para se manter competitiva, a empresa adotou uma abordagem estratégica baseada na inovação contínua, na modernização tecnológica e na diversificação de sua linha de produtos. A Electrolux investiu fortemente na automação industrial e na digitalização de processos para aumentar a eficiência produtiva e reduzir custos operacionais. No Brasil, a modernização das fábricas permitiu a produção de eletrodomésticos mais eficientes e sustentáveis, alinhados às novas exigências do mercado. Além disso, a criação de centros de pesquisa e desenvolvimento possibilitou a adaptação de produtos às preferências dos consumidores locais, fortalecendo a marca e ampliando sua base de clientes.

Outro fator determinante para a competitividade a longo prazo foi a consolidação da rede de distribuição e o fortalecimento das parcerias comerciais. A Electrolux expandiu sua presença no comércio eletrônico e investiu em estratégias omnichannel para atender às novas demandas dos consumidores. A ampliação da rede de assistência técnica e a oferta de serviços pós-venda diferenciados também contribuíram para aumentar a fidelização dos clientes e garantir uma posição de destaque frente à concorrência.

Além disso, a empresa soube se adaptar a oscilações econômicas e ao avanço de novos concorrentes por meio de estratégias de eficiência operacional e expansão de portfólio. A otimização da cadeia de suprimentos e a integração com fornecedores regionais foram fundamentais para garantir maior flexibilidade e resiliência em um cenário de constantes mudanças. Dessa forma, a Electrolux não apenas consolidou sua posição no mercado brasileiro, mas também estabeleceu uma base sólida para manter sua competitividade no longo prazo.

No futuro, fatores como digitalização, sustentabilidade e novas regulamentações devem moldar o setor de eletrodomésticos na América Latina. A crescente demanda por produtos mais eficientes e ecologicamente responsáveis pode influenciar a Electrolux a intensificar seus investimentos em inovação sustentável e manufatura inteligente. Além disso, a evolução dos canais de distribuição e a

ampliação da conectividade entre os dispositivos eletrodomésticos podem representar oportunidades estratégicas para a empresa fortalecer ainda mais sua posição no mercado.

Por fim, este estudo contribui para a compreensão das estratégias de internacionalização na indústria de eletrodomésticos e pode servir de referência para futuras pesquisas sobre expansão empresarial em mercados emergentes. A partir das conclusões obtidas, sugere-se que estudos futuros explorem com mais profundidade os desafios e oportunidades da gestão pós-aquisição, bem como os impactos dessas estratégias no longo prazo para a sustentabilidade das operações empresariais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. *Estratégias de crescimento empresarial: O caso da Electrolux no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ÁMBITO. *Electrolux compra CTI con heladeras Gafa*. 2011. Disponível em: <https://www.ambito.com/edicion-impresa/electrolux-compra-cti-con-heladeras-gafa-n3698503>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- ÁMBITO. *Gafa vuelve a fabricar cocinas y lavarropas*. 2021. Disponível em: <https://www.ambito.com/economia/gafa-vuelve-fabricar-cocinas-y-lavarropas-n5327928>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- ARAVENA, C.; HOFMAN, A. A. *Economic stability and sustainable development in Chile: Policies and practices*. Santiago: CEPAL, 2019.
- BAER, W. *The Brazilian Economy: Growth and Development*. 6. ed. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 2008.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI: <10.1177/014920639101700108>.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- BNDES. *Perspectivas econômicas do Brasil*. 2023. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 10 jan. 2025.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. *Desenvolvimento e crise no Brasil: 1930–1999*. São Paulo: Editora 34, 1999.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. A theory of cooperation in international business. In: COASE, R.; WILLIAMSON, O. (Org.). *The Economic Institutions of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- CARDOSO, E.; HELWEGE, A. *Brazilian economy: Growth and development*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1992.
- CLARÍN. *Sorpresa y dudas por la llegada de Electrolux al país*. 2011. Disponível em: https://www.clarin.com/economia/Sorpresa-dudas-llegada-Electrolux-pais_0_SJcEbRahv7x.html. Acesso em: 5 fev. 2025.
- CNI. *Relatório sobre o setor industrial no Brasil*. 2023. Disponível em: <https://www.cni.org.br>. Acesso em: 10 jan. 2025.
- CONCONI, P.; SAPIR, A.; ZANARDI, M. The internationalization process of manufacturing firms. *Journal of Economic Perspectives*, v. 29, n. 2, p. 68-87, 2015.

- COSTA, R. *Gestão estratégica e competitividade no setor de eletrodomésticos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CRONISTA. *Tras comprar Gafa, Electrolux exportará freezers a Brasil*. 2011. Disponível em: <https://www.cronista.com/negocios/Tras-comprar-Gafa-Electrolux-exportara-freezers-a-Brasil-20110826-0027.html>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- DEAN, W. *Rio Claro: Um sistema brasileiro de grande lavoura, 1820-1920*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.
- DINIZ, E. *Empresas multinacionais no Brasil: A experiência da indústria automobilística*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1978.
- DUNNING, J. H. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*, v. 3, n. 1, p. 23-52, 1994.
- ELECTROLUX. *Relatório Anual 2020*. Disponível em: <https://www.electroluxgroup.com>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- FAGERFJÄLL, Ronald. *Shape living for the better: the first 100 years of Electrolux*. [S.l.]: Business History Publishing, 2019.
- FAUSTO, B. *História do Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.
- FERNANDES, J. M. *Caminhos do exportador: Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora, 2014.
- G1. *Electrolux negocia aquisição de fabricante chilena*. 2011. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2011/08/electrolux-negocia-aquisicao-de-fabricante-chilena.html>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. *Economia brasileira contemporânea (1945-2004)*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985. DOI: <10.1086/228311>.
- GUÍA CHILE ENERGÍA. *Electrolux celebra 104 años con grandes hitos en sustentabilidad*. 2023. Disponível em: <https://www.guiachileenergia.cl/electrolux-celebra-104-anos-con-grandes-hitos-en-sustentabilidad/>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of*

International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. DOI: <10.1057/palgrave.jibs.8490676>.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing Management*. 14. ed. New Jersey: Pearson Education, 2012.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

TAVARES, M. da C. *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

WELLS, J. *Growth and Fluctuations in the Brazilian Manufacturing Sector, 1920-1947*. Cambridge: University of Cambridge, 1978.

ANEXOS

Anexo 1 - Codificação da Análise de Conteúdo

1. Definição das Categorias de Análise

A análise de conteúdo deste estudo foi conduzida a partir da revisão de documentos institucionais, artigos acadêmicos e relatórios setoriais sobre a internacionalização da Electrolux na América Latina. A codificação foi realizada conforme a abordagem de Bardin (2011), estruturando a análise em categorias temáticas, identificadas a partir dos dados coletados.

As principais categorias de análise foram:

- **(C1) Estratégias de Internacionalização:** Aborda as estratégias utilizadas pela Electrolux para ingressar e expandir sua presença na América Latina.
- **(C2) Impacto das Aquisições:** Examina os efeitos da estratégia de aquisição de empresas locais no desempenho da Electrolux na região.
- **(C3) Adaptação vs. Padronização:** Analisa o grau de adaptação dos produtos e processos da empresa às especificidades dos mercados latino-americanos.
- **(C4) Influência do Ambiente Institucional:** Considera o impacto de fatores políticos, econômicos e culturais nas decisões estratégicas da empresa.

2. Exemplos de Unidades de Registro

A seguir, apresentamos alguns exemplos de trechos dos documentos analisados que foram classificados dentro das categorias acima.

Exemplo 1 - Estratégias de Internacionalização (C1)

"A Electrolux ingressou na América Latina inicialmente por meio de exportações, mas logo percebeu a necessidade de um modelo mais robusto, investindo em aquisições estratégicas."

Exemplo 2 - Impacto das Aquisições (C2)

"A aquisição da Refripar permitiu à Electrolux ampliar sua capacidade produtiva no Brasil e reduzir custos logísticos."

Exemplo 3 - Adaptação vs. Padronização (C3)

"Os produtos comercializados na América Latina passaram por adaptações para atender às demandas locais, como maior eficiência energética e preços mais acessíveis."

Exemplo 4 - Influência do Ambiente Institucional (C4)

"A instabilidade econômica e a alta carga tributária no Brasil representaram desafios para a expansão da Electrolux, exigindo estratégias específicas de mitigação de riscos."

Tabela A1 – Codificação

Categoria	Subcategoria	Exemplo de Trecho Codificado
C1. Estratégias de Internacionalização	Modalidade de entrada	<i>"A Electrolux iniciou sua atuação na região por meio de exportações e, posteriormente, aquisições."</i>
	Expansão regional	<i>"A compra de fabricantes locais permitiu à empresa consolidar sua presença no Brasil e na Argentina."</i>
C2. Impacto das Aquisições	Integração pós-aquisição	<i>"A incorporação da Continental facilitou a ampliação da linha de produção e distribuição."</i>
	Vantagens competitivas	<i>"A empresa conseguiu reduzir custos ao internalizar a produção de componentes essenciais."</i>
C3. Adaptação vs. Padronização	Adaptação de produtos	<i>"Os eletrodomésticos vendidos na região foram ajustados para maior eficiência energética e custo-benefício."</i>
	Estratégias globais x locais	<i>"A marca manteve sua identidade global, mas com diferenciações específicas para cada mercado."</i>
C4. Influência do Ambiente Institucional	Fatores econômicos	<i>"A crise cambial afetou o custo de importação de matérias-primas, exigindo mudanças na estratégia."</i>
	Regulação governamental	<i>"A empresa precisou se adaptar às políticas de incentivo à indústria local para reduzir impostos."</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).