

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO SETOR DE
BEBIDAS NO BRASIL

Patricia Pui Yue Lee

Professor Orientador: Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

São Paulo

2000

REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

DIRETOR DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Prof. Dr. Eliseu Martins

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Cláudio Felisoni de Ângelo

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO SETOR DE
BEBIDAS NO BRASIL

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003626

Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Patricia Pui Yue Lee

Professor Orientador: Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

São Paulo

2000

T658.0236 L479a

T80402



20600003626



Powered by RicidProStar - www.icgprocess.com.br

Para minha querida mãe Julia, pelo amor incondicional e incentivo constante.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus agradecimentos aos professores, colegas e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP que deram importantes contribuições para minha formação acadêmica. Devo um reconhecimento especial àqueles que me auxiliaram no desenvolvimento do estudo:

- Ao professor Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi pela orientação deste trabalho;
- Ao Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração da FEA/USP, professor Dr. Ronaldo Zwicker, que, com grande respeito e profissionalismo, ajudou na finalização da minha defesa;
- À professora Nanami Sato, pela paciência e dedicação na revisão ortográfica;
- À Chefe da Seção de Pós-Graduação, Valéria Lourenção, pelo carinho especial ao andamento da minha dissertação;
- Aos professores doutores Adolpho Walter Pimazoni Canton e Silvio Aparecido dos Santos, pela cuidadosa análise do projeto desta dissertação e pelas importantes sugestões;
- Às funcionárias da Coordenação do Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, Eloísa, Fabiana e Daniela, pela dedicação e cooperação constantes nos assuntos gerais;
- Às funcionárias da Seção de Pós-Graduação (SPG) da FEA/USP, Cida, Cristina, Lucimara, Susi e Márcia, pela dedicação e cooperação constante nos assuntos burocráticos.

Um agradecimento especial e minha gratidão às pessoas cujo convívio foi decisivo na concretização do mestrado:

- Ao meu anjo da guarda, força celestial que cuida de mim, me proporciona proteção constante e me guia nas melhores decisões;
- A meu irmão Herman Hon Man Lee e aos amigos Adriano Leal Bruni, Anthony Silva Berry, Elenilson Pinheiro, Maria Rita Figueiredo Ramos, Marina Trindade Rodélheimer, Nara Guidacci Berry e Renata Massaro River Serra, pelo grande incentivo à realização do curso.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE FIGURAS..... | vii |
| LISTA DE QUADROS..... | viii |
| RESUMO..... | ix |
| ABSTRACT..... | x |
| <u>1 INTRODUÇÃO.....</u> | <u>1</u> |
| 1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO..... | 12 |
| <u>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</u> | <u>15</u> |
| 2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO..... | 15 |
| 2.1.1 Definição para internacionalização e globalização..... | 16 |
| 2.1.2 O ambiente global..... | 22 |
| 2.1.3 A entrada nos mercados..... | 29 |
| 2.1.4 A expansão no mercado global..... | 38 |
| 2.2 VANTAGEM COMPETITIVA..... | 48 |
| 2.2.1 Fontes de vantagem competitiva mundial..... | 49 |
| 2.2.2 Obstáculos à concorrência global..... | 54 |
| 2.2.3 Estímulos ambientais para a globalização..... | 58 |
| 2.2.4 Inovações estratégicas que estimulam a globalização..... | 61 |
| 2.3 MODELOS TEÓRICOS EXPLICATIVOS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS..... | 63 |
| 2.3.1 MODELO TEÓRICO DE DUNNING..... | 63 |
| 2.3.1.1 Empresa mult-doméstica..... | 64 |
| 2.3.1.2 Empresa investidora em negócios estrangeiros..... | 66 |
| 2.3.1.3 Empresa onde parte da produção transfere-se para país estrangeiro..... | 67 |
| 2.3.1.4 Empresa aprofunda-se e amplia-se na rede de valor agregado..... | 68 |
| 2.3.1.5 Empresa regionalmente ou globalmente integrada..... | 70 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.3.1.6 | Tipologia..... | 72 |
| 2.3.2 | MODELO TEÓRICO DE KEEGAN..... | 79 |
| 2.3.2.1 | Empresa doméstica..... | 80 |
| 2.3.2.2 | Empresa internacional..... | 81 |
| 2.3.2.3 | Empresa multinacional..... | 83 |
| 2.3.2.4 | Empresa global..... | 84 |
| 2.3.2.5 | Empresa transnacional..... | 85 |
| 2.3.2.6 | Particularidades da empresa global e da transnacional..... | 88 |
| 2.3.2.7 | Tipologia..... | 89 |
| 2.3.3 | MODELO TEÓRICO DE MAKHIJA, KIM & WILLIAMSON..... | 96 |
| 2.3.3.1 | Empresa multidoméstica..... | 96 |
| 2.3.3.2 | Empresa multidoméstica na transição..... | 97 |
| 2.3.3.3 | Empresa global simples..... | 97 |
| 2.3.3.4 | Empresa global integrada..... | 98 |
| 2.3.3.5 | Tipologia..... | 98 |
| 2.3.4 | MODELO TEÓRICO DE YIP..... | 103 |
| 2.3.4.1 | Empresa voltada para exportação..... | 103 |
| 2.3.4.2 | Empresa multilocal..... | 104 |
| 2.3.4.3 | Empresa global..... | 105 |
| 2.3.4.4 | Tipologia..... | 106 |
| 3 | <u>METODOLOGIA.....</u> | 110 |
| 3.1A | PESQUISA..... | 111 |
| 3.1.1 | O problema de pesquisa..... | 112 |
| 3.1.2 | Objetivo da pesquisa..... | 113 |
| 3.1.3 | Planejamento da pesquisa..... | 113 |
| 3.1.3.1 | A determinação do tipo da pesquisa..... | 115 |
| 3.1.3.2 | A escolha do método..... | 119 |
| 3.1.3.3 | Limitações do método..... | 123 |
| 3.1.3.4 | A escolha do setor..... | 124 |
| 3.1.3.5 | A escolha dos casos..... | 125 |
| 3.1.3.6 | A determinação da forma e do instrumento de coleta de dados..... | 128 |
| 3.1.3.7 | A escolha dos entrevistados..... | 134 |
| 3.1.3.8 | O processo de coleta de dados..... | 135 |
| 4 | <u>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS.....</u> | 138 |
| 4.1 | CASO COMPANHIA ANTARTICA PAULISTA | 139 |
| 4.1.1 | Caracterização do entrevistado..... | 139 |

| | | |
|--|--|-----|
| 4.1.2 | Caracterização da empresa..... | 140 |
| 4.1.3 | Processo de internacionalização..... | 157 |
| 4.1.4 | Vantagem competitiva..... | 160 |
| 4.1.5 | Modelo de Dunning..... | 161 |
| 4.1.6 | Modelo de Keegan..... | 163 |
| 4.1.7 | Modelo de Makhija, Kim & Williamson..... | 165 |
| 4.1.8 | Modelo de Yip..... | 166 |
| 4.1.9 | Avaliações e conclusões do entrevistado..... | 167 |
| 4.1.10 | Resumo do caso..... | 168 |
| 4.2 CASO COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA..... | | 171 |
| 4.2.1 | Caracterização dos entrevistados..... | 171 |
| 4.2.2 | Caracterização da empresa..... | 172 |
| 4.2.3 | Processo de internacionalização..... | 184 |
| 4.2.4 | Vantagem competitiva..... | 187 |
| 4.2.5 | Modelo de Dunning..... | 188 |
| 4.2.6 | Modelo de Keegan..... | 189 |
| 4.2.7 | Modelo de Makhija, Kim & Williamson..... | 191 |
| 4.2.8 | Modelo de Yip..... | 192 |
| 4.2.9 | Avaliações e conclusões dos entrevistados..... | 193 |
| 4.2.10 | Resumo do caso..... | 195 |
| <u>5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSIÇÕES.....</u> | | 198 |
| 5.1 CONCLUSÕES..... | | 198 |
| 5.1.1 | A Antartica e o Modelo de Dunning..... | 199 |
| 5.1.2 | A Brahma e o Modelo de Dunning..... | 200 |
| 5.1.3 | A Antartica e o Modelo de Keegan..... | 201 |
| 5.1.4 | A Brahma e o Modelo de Keegan..... | 202 |
| 5.1.5 | A Antartica e o Modelo de Makhija, Kim & Williamson..... | 203 |
| 5.1.6 | A Brahma e o Modelo de Makhija, Kim & Williamson..... | 204 |
| 5.1.7 | A Antartica e o Modelo de Yip..... | 205 |
| 5.1.8 | A Brahma e o Modelo de Yip..... | 206 |
| 5.1.9 | Processo de internacionalização da Antartica..... | 206 |
| 5.1.10 | Processo de internacionalização da Brahma..... | 207 |
| 5.1.11 | Antartica e Brahma na Ambev..... | 208 |
| 5.2 LIMITAÇÕES..... | | 208 |
| 5.3 PROPOSIÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS..... | | 210 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | | 212 |
| ANEXO..... | | 222 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Estrutura organizacional do grupo Antarctica..... | 155 |
| Figura 2: Estrutura organizacional da Companhia Cervejaria Brahma..... | 183 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1: Os estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Dunning, J. H. (1992))..... | 64 |
| Quadro 2: Descrição dos estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Dunning, J. H. (1992))..... | 79 |
| Quadro 3: Os estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Keegan, W. J. (1995))..... | 80 |
| Quadro 4: Descrição dos estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Keegan, W. J. (1995))..... | 95 |
| Quadro 5: Os estágios do processo de internacionalização de indústrias (adaptado de Makhija, V. M., Kim, K. & Williamson, S. D. (1997))..... | 96 |
| Quadro 6: Descrição dos estágios do processo de internacionalização de indústrias (adaptado de Makhija, V. M., Kim, K. & Williamson, S. D. (1997))..... | 102 |
| Quadro 7: Os estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Yip, G. S. (1996))..... | 103 |
| Quadro 8: Descrição dos estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Yip, G. S. (1996))..... | 109 |
| Quadro 9: Classificação dos tipos de pesquisa..... | 116 |
| Quadro 10: Síntese dos dados coletados – grupo Antarctica..... | 170 |
| Quadro 11: Síntese dos dados coletados – Companhia Cervejaria Brahma..... | 197 |

RESUMO

Esta dissertação procura identificar, em duas empresas nacionais, atividades, estruturas, processos e estratégias de internacionalização que possam caracterizar estágios de internacionalização de seus negócios. O estudo realizado cingiu-se a empresas nacionais de bens de consumo do setor de bebidas, nas quais procurou-se avaliar o estágio de internacionalização.

Para isto, recorreu-se a Modelos Teóricos que descrevem os diferentes estágios de evolução no processo de internacionalização mercadológico, estabelecendo, comparações entre modelos e empresas. Cada modelo teórico se baseia no pensamento de um determinado autor, ou grupo de autores, sobre os elementos caracterizadores de cada um dos estágios pelos quais uma empresa passa em seu processo de internacionalização mercadológico. Assim sendo, estes modelos teóricos serão compostos por elementos que tipificam o processo de internacionalização mercadológico. Através da verificação empírica, realizada por meio de estudo de casos, os elementos do modelo serão comparados com os indicadores de internacionalização da empresa em questão.

O estudo, de natureza exploratória, analisa dados primários, obtidos através em entrevistas pessoais semi-estruturadas e não-disfarçadas. Dados secundários obtidos em levantamento bibliográfico sobre as empresas estudadas, em publicações internas e/ou publicações especializadas, foram também utilizados para a contextualização das organizações estudadas.

ABSTRACT

This dissertation tries to identify, in two Brazilian companies, activities, structures, processes and strategies that can feature the stages of internationalization in business. The study focused on companies of consumer goods of the sector of beverages, trying to evaluate their stage of internationalization.

Therefore, this research applied theoretical models that describe the different levels of evolution in process of internationalization, establishing comparisons among models and companies. Each theoretical model is based on a certain author's – or group of authors' – thought about characteristic elements of each one of the different stages of the process of internationalization. Thus, these theoretical models will be composed by elements that typify this process in enterprises. Confirming empirical evidence through case study, elements of the model will be compared with indicators of internationalization of the mentioned companies.

This study has an exploratory nature and analyses primary data, obtained through semi-structured and not disguised personal interviews. Besides, the study also analyses secondary data, achieved in bibliographical search on the companies, on their internal and/ or specialized publications.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

A compreensão do processo de internacionalização de empresas pressupõe o estudo das idéias de um expressivo número de autores, sobretudo aqueles de maior expressão na literatura especializada, cujas obras tenham sido publicadas, principalmente, a partir da década de 80.

Em 1982, Hout, Porter & Rudden alertavam:

“Nossa investigação sobre as estratégias de empresas globais de sucesso nos levam a acreditar que um grande grupo de empresas internacionais tem potencial para tornar-se global, embora muitas não saibam disto. Quase todas as indústrias que atualmente são globais – automobilística, de aparelhos de televisão, por exemplo – não o eram há algum tempo. A empresa deve observar o potencial para a transição de competidor multidoméstico para competidor global. Como não há garantias de que uma empresa possa tornar-se global, esta deve estar disposta a correr os riscos em investimentos pesados para uma competição global”¹.

O agravamento da competição e a ampliação dos riscos previstos parece encontrar em Levitt, em um artigo publicado na *Harvard Business Review*, em 1983, uma razoável explicação:

“Se uma empresa global estabelece custos e preços para baixo e qualidade e integridade para cima – enquanto mantém uma preocupação razoável para a

¹ HOUT, Thomas, PORTER, Michael E. & RUDDEN, Eileen. How global companies win out. *Harvard Business Review*, September/October 1982, p. 98-108.

adequação dos produtos a todos os tipos de mercado – os consumidores preferirão produtos globalmente padronizados. Esta estratégia é sempre aplicável, neste estágio de evolução da globalização, não importando o que a pesquisa de mercado convencional e ainda o senso comum possam sugerir, apesar de haver diferenças nacionais e regionais e gostos, preferências, necessidades e instituições”².

Os competidores globais, na maioria das vezes, adotam estratégias aparentemente contraditórias. Lançam-se simultaneamente à construção de uma presença global, estabelecem formas para a defesa da posição no mercado doméstico e buscam a superação da fragmentação nacional. Em 1985, Hamel & Prahalad³ observaram que, na maioria das empresas, uma produção em escala global pode proporcionar o armamento necessário, e o apoio governamental pode ser taticamente vantajoso, mas vencer a batalha da competição global requer uma visão mais ampla da estratégia global. Esta estratégia, segundo vários autores, envolve a capacidade de pensar e agir em meios mais complexos. Ou seja, deve-se realizar investimentos para a distribuição de produtos, para a tecnologia e para a produção de mercadorias. Considerando os riscos envolvidos, esses competidores globais esforçam-se para desenvolver critérios variados e ferramentas analíticas para justificar os investimentos.

A entrada de uma empresa em mercados estrangeiros pressupõe o relacionamento não só com intermediários habituais como agentes, distribuidores e negociadores, mas ainda com governos, sindicatos trabalhistas e outros grupos de interesse. Segundo Kotler⁴, além dos quatro P's do marketing estratégico (preço, produto, praça e promoção), pode-se acrescentar mais dois – poder e relações públicas (*public relations*).

² LEVITT, Theodore. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, May/June 1983, p. 92-102.

³ HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review*, July/August 1985, p. 139-148.

⁴ KOTLER, Philip. Megamarketing. *Harvard Business Review*, March/April 1986, p. 117-124.

A globalização demanda alianças, tornando-as instrumentos essenciais para servir clientes no ambiente global. Ohmae menciona:

“Tendo sido envolvido em diversas situações em multinacionais, eu não subestimo a importância das *joint ventures* e alianças no ambiente global atual. Devemos ainda reconhecer e aceitar as inevitáveis particularidades e as dificuldades das relações interempresariais. Este é um ponto de partida essencial. Em seguida, devemos focar não em assuntos contratuais ou relacionados à equidade, mas na qualidade das pessoas participantes da interface entre organizações. Finalmente, é preciso compreender que o sucesso requer encontros freqüentes de pelo menos três níveis organizacionais: alta gerência, funcionários e linha de gerenciamento no nível de trabalho”⁵.

Quelch & Hoff⁶ afirmam que é necessário ter flexibilidade na aplicação prática do conceito de marketing global. Por exemplo, um produtor pode lançar um mesmo produto com nomes de marcas diferentes para cada país, ou vender a mesma marca utilizando fórmulas de produto diferentes, dependendo do país. Neste sentido o fluxo de informações ganha nova importância.

Em um artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1989, Ohmae argumentava:

“(...) começamos a compartilhar de uma linguagem comum. (...) Nós podemos conversar uns com os outros, entender cada um, e os governos não podem nos interromper. A “Cidadania Global” não é mais uma expressão de futuristas.

⁵ OHMAE, Kenichi. The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review*, March/April 1989, p. 143-154.

⁶ QUELCH, John A. & HOFF, Edward J. Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, May/June 1986, p. 59-68.

Isto também se aplica às corporações. Na indústria farmacêutica, por exemplo, as atividades críticas de descobrimento, pesquisa e testes de drogas são agora virtualmente as mesmas entre as melhores empresas em todo o mundo.

Quando as informações circulam com relativa liberdade, as antigas barreiras geográficas tornam-se irrelevantes. (...) este fluxo universal de informações possibilita elaborar estratégias e as organizações são capazes de atender estas demandas num mundo sem fronteiras”⁷.

Para Ohmae⁸, na construção de uma empresa global torna-se essencial a questão sobre como combinar negócios desiguais em culturas diversas, que proporcionam um meio comum onde as negociações possam desenvolver-se.

Porém, segundo Kashani⁹, há complexidades e riscos em programas de marketing global que contribuem para um desempenho abaixo do esperado, eventualmente até para o fracasso. Estes riscos estão relacionados ao uso insuficiente de pesquisa formal, à tendência de padronização em excesso, à falta de continuidade na campanha, no acompanhando de progressos e na solução dos problemas, à visão curta da coordenação do programa e à inflexibilidade ou rigidez na implementação.

Nos anos 90, o conceito de mercado sem fronteiras parece ganhar contornos mais claros, devido, em grande parte, ao progresso tecnológico ocorrido nos meios de comunicação e na ciência da computação. Independentemente da distância entre países, a disponibilidade e intercâmbio de informações intensificam-se, integrando os mercados mundiais. Nas empresas, as palavras desta década são fusão, aliança, parcerias estratégicas, colaboração e globalização.

⁷ OHMAE, Kenichi. Managing in a Borderless World. *Harvard Business Review*, May/June 1989, p. 152-161.

⁸ OHMAE, Kenichi. Planting for a Global Harvest. *Harvard Business Review*, July/August 1989, p. 136-145.

⁹ KASHANI, Kamran. Beware the pitfalls of global marketing. *Harvard Business Review*, September/October 1989, p. 91-98.

Para Porter¹⁰, empresas devem manter uma perspectiva voltada para a globalização, a fim de explorar e conseguir fontes de recursos em outros países. Por exemplo, a identificação de compradores sofisticados em outros países auxilia a empresa a entender necessidades diferentes e gera pressões que estimularão um grau de inovação mais rápido. O autor ainda lembra que empresas devem enviar pessoas bem qualificadas para filiais no exterior e investir intensamente em pesquisa e desenvolvimento. Para adquirir vantagem competitiva, estes quadros devem compartilhar de suas idéias e permitir seu acesso aos mercados externos.

Com a abertura dos mercados no início dos anos 90, a competição passa a se intensificar e muitos executivos internacionais buscam benefícios estratégicos através de alianças. Elas permitiram a entrada em novos mercados, a aquisição de habilidades, tecnologia ou produtos, e o compartilhamento de custos fixos e recursos. Pesquisa feita em 49 alianças estratégicas internacionais, por Bleeke e Ernst, revela que:

“Conquanto dois terços das alianças internacionais passem por sérios problemas de gerência ou de caráter financeiro ao longo dos dois primeiros anos, muitas superam estes obstáculos. Das 49 analisadas, 51% foram bem sucedidas para ambos os parceiros. Apenas 33% resultaram em fracasso para ambos.

Indagações sobre qual seria a opção mais eficiente, alianças ou aquisições internacionais, acabam na seguinte conclusão: ambas têm em torno de 50% de taxa de sucesso. Observa-se que aquisições funcionam melhor em negócios centralizados e áreas geográficas já conhecidos. Por outro lado, alianças são mais eficazes em negócios correlatos ou em novos mercados geográficos.

Alianças entre empresas fortes e fracas raramente funcionam. As fortes não proporcionam as qualificações que faltam às fracas, mas que são necessárias para o crescimento, e tendem a piorar o desempenho de todas as empresas participantes.

¹⁰ PORTER, Michael E. The competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March/April 1990, p. 73-93.

O resultado das alianças bem sucedidas seria o fortalecimento das habilidades de todas as empresas envolvidas. As expectativas e objetivos iniciais acabam sendo superados. No entanto, isto requer autonomia para o empreendimento e flexibilidade por parte dos parceiros.

Alianças com divisões iguais das participações acionárias tendem a ser mais bem sucedidas do que aquelas nas quais um parceiro detém a participação majoritária. O que importa é o controle transparente do gerenciamento, não o domínio majoritário.

Mais de 75% das alianças desfeitas acabaram com a aquisição do negócio por um dos parceiros”¹¹.

Outro aspecto a ser cogitado diz respeito aos recursos humanos. Neste volátil mundo das corporações transnacionais parece não ser possível encontrar apenas um tipo universal de executivo global. Bartlett e Ghoshal constataam:

“(...) há três grupos de especialistas: gerentes de negócios, gerentes dos países e gerentes funcionais. E há também os executivos de topo nas matrizes da corporação, os líderes que comandam as interações complexas entre os três – e podem identificar e treinar os executivos talentosos que uma empresa transnacional de sucesso requer.

Gerentes de negócios globais ou de divisão de produto têm uma responsabilidade essencial: aumentar a eficiência e a competitividade em escala global da empresa. (...) O objetivo principal é capturar o benefício total das operações mundiais integradas. (...) as responsabilidades deste gerente são servir como estrategista na sua organização, como arquiteto nas configurações dos recursos e características válidas mundialmente e como coordenador das transações além fronteiras.

¹¹ BLEEKE, Joel & ERNST, David. The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, November/December 1991, p. 127-135.

Gerentes de países desempenham o papel principal não só no atendimento das necessidades dos consumidores locais, mas também na satisfação das requisições dos governos anfitriões, defendendo as posições de mercado de suas empresas contra competidores locais e externos. (...) desempenham três papéis: o de sensor, o interpretador das oportunidades e ameaças locais, o de construtor de recursos e habilidades locais, e o de contribuinte e participante ativo da estratégia global.

Gerentes funcionais têm poucas chances de participar, de contribuir para as principais atividades globais.

(...) devem ser qualificados para transmitir conhecimento especializado ao mesmo tempo que obtêm recursos e habilidades escassos além das fronteiras nacionais.

De fato, o dinamismo do mercado atual demanda gerentes com diversas qualificações. (...) O gerente corporativo não só lidera com o bom senso, mas também identifica e treina gerentes de negócios internacionais e funcionários talentosos – e equilibra as negociações entre os três"¹².

O gerente global, por um lado, deve pensar globalmente e agir localmente, mas, por outro, precisa também pensar localmente e então aplicar sua visão local em escala global. Em um artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1993, Das¹³ observa que globalização não significa imposição de soluções homogêneas num mundo complexo. Significa ter visão e estratégia global, mas também significa cultivo de raízes e identidades individuais. Significa nutrir visões locais, mas também empregar idéias em novos lugares ao redor do mundo.

¹² BARTLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumantra. What is a global manager? *Harvard Business Review*, September/October 1992, p. 124-132.

¹³ DAS, Gurcharan. Local memoirs of a global manager. *Harvard Business Review*, March/April 1993, p. 38-47.

No atual mercado sem fronteiras, a atividade econômica define o panorama no qual todas as outras instituições, incluindo as políticas, devem operar. Segundo Ohmae¹⁴, na ausência de restrições (até então impostas pelas superpotências), as aspirações políticas repressivas têm sido derrubadas com a abertura, seguidas por outras três mudanças fundamentais. Este autor menciona, em primeiro lugar, a freqüente movimentação instantânea, de pessoas, idéias, informação e capital através de fronteiras. Em segundo lugar, aponta o aumento do fluxo de informações que gera maior conscientização nos consumidores sobre como os outros povos vivem e, assim, seus gostos e preferências podem convergir para uma escolha comum. No mundo inteiro, os governos também se esforçam para que seus povos tenham acesso a produtos mundiais de qualidade e com menores preços. Enfim, em terceiro lugar, os governos de países financeiramente estáveis passam a atender melhor grupos como sindicatos e uniões, além de oferecer serviços públicos para todos os cidadãos.

Em estudo publicado em 1993 pela *Harvard Business School* sobre 37 empresas que operam em mais de 15 países, Kanter¹⁵ comenta que os executivos devem saber como atender as necessidades das comunidades nas quais eles operam para evitar conflitos entre os interesses da economia global e os interesses políticos locais. Por sua vez, as comunidades devem determinar como melhor integrar empresas cosmopolitas e locais e como criar uma cultura cívica que atrairá e conservará tais empresas.

Kanter ainda questiona “como o surgimento da economia globalizada mudará o significado de comunidade, altamente enraizada no local”¹⁶. E também imagina “como as forças globais podem se dispor a apoiar e desenvolver comunidades ao invés de causar a morte destas”¹⁷.

¹⁴ OHMAE, Kenichi. Putting global logic first. *Harvard Business Review*, January/February 1995, p. 119- 125.

¹⁵ KANTER, Rosabeth M. Thriving locally in the global economy. *Harvard Business Review*, September/October 1995, p. 151-160.

¹⁶ *Ibidem*.

Segundo esta autora, um determinado lugar pode ter uma economia globalizada agindo localmente por meio de recursos internos. Empresas podem obter idéias, alcançar competências e conexões oriundas das próprias comunidades nas quais estão localizadas. Pensando globalmente, mas agindo localmente, regiões podem ainda se distinguir pela competência na produção, com altos padrões de qualidade e mão-de-obra altamente treinada. E estas regiões fornecem conexões para redes globais nas quais executivos encontram recursos e parceiros para ligá-los a outros mercados. Cidades conseguem destaque como centros internacionais a partir de executivos que atuam localmente, mas pensam globalmente. Enfim, lugares estabelecem ligações com empresas de padrão mundial através do investimento e da especialização de suas populações locais, com o auxílio de pensadores, executores ou negociadores da economia global.

Com globalização dos negócios aumenta-se a competitividade entre corporações. Além disso, ocorrem mudanças significativas no ambiente e nas práticas empresariais, sendo importante identificar as áreas de crescimento econômico, as maiores transformações setoriais, as alterações na estrutura de negócios e de instituição, as estratégias e o ajustamento corporativo. No relatório de um estudo conduzido através do método Delphi sobre o impacto da globalização, Czinkota e Ronkainen observam:

“Observa-se que o crescimento econômico global estará concentrado em mercados emergentes, como regiões na Ásia e América Latina. A rapidez deste crescimento pode ser ameaçada por incertezas nos termos das relações internacionais e por tensões políticas e sociais, assim como por distribuição irregular da renda. Há preocupações também com inadequações na infra-estrutura, como transporte e sistema legal. Porém, o crescimento futuro será significativo e estas taxas de crescimento poderão resultar em maturação da economia de alguns países.

A abertura de mercados resultará no crescimento da competitividade. Uma das transformações dos serviços será a redução do custo da infra-estrutura de

¹⁷ *Ibidem.*

informação, que oferecerá novos canais de comunicação com os consumidores. (...) os setores de finanças e telecomunicações serão beneficiados.

Haverá transformações que beneficiarão a indústria. Inovações tecnológicas precipitarão uma avalanche de novos produtos. As interações simultâneas com diferentes partes do mundo fortalecerão os esforços de pesquisa e desenvolvimento.

(...) Tecnologia, idéias e processos criativos, proteção de patentes e marcas tornam-se fatores de vantagem na competição mundial. A facilidade crescente com que a tecnologia pode ser transferida e a falta de legislação adequada e seu cumprimento são vistos como principais desafios. (...) as economias emergentes tendem a preferir adotar a imitação à inovação.

Empresas precisarão de presença simultânea nas principais áreas do mundo para responder às preferências regionais consolidadas e para ganhar posições competitivas."¹⁸.

No Brasil, com relação à concorrência entre empresas nacionais e estrangeiras, os principais problemas enfrentados pelas empresas nacionais parecem referir-se mais intensamente à quebra de barreiras de entrada, à penetração em mercados já consolidados pela concorrência estrangeira e à comercialização de produtos e serviços que atendam aos gostos e preferências de consumidores locais. Segundo Santos¹⁹, na indústria brasileira de cerveja, o aumento da concorrência no negócio se deve à abertura e à globalização das economias, à redução das barreiras alfandegárias e ao maior fluxo de capitais.

A indústria brasileira de cerveja, durante décadas, esteve controlada por dois grandes fabricantes, Brahma e Antarctica. As tentativas feitas por marcas regionais brasileiras, como a Companhia Mineira de Cervejas, ou por estrangeiras, como Skol

¹⁸ CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. International business and trade in the next decade: report from a Delphi study. *Journal of international business studies*, Fourth Quarter 1997, p. 827-844.

¹⁹ SANTOS, João B. M. dos. A indústria da cerveja. Panorama setorial da Gazeta Mercantil, São Paulo, 1997, p. 15.

e Carlsberg, terminaram em fracasso: elas foram absorvidas por uma das duas empresas dominantes²⁰.

Segundo o Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, a situação começou a mudar nos anos 80, com o lançamento da Kaiser²¹ e de marcas regionais como a Schincariol. Assim, na disputa pela participação do mercado consumidor da cerveja entraram, além dos grandes fabricantes Brahma/Skol e Antarctica, a Kaiser e a Schincariol. Nota-se que a concorrente Kaiser tem participação acionária de empresas estrangeiras. Em 1989, a participação acumulada do mercado da Brahma/Skol e da Antarctica chegou a 91,1%, mas a partir dessa data entrou em contínua queda: para 86,4% em 1991, para 80,3% em 1994 e para 72,5% na medição da Nielsen²² nos meses de dezembro de 1996 e janeiro de 1997. Trata-se de uma impressionante perda de 18,6 pontos percentuais.

Essa tendência à internacionalização é percebida em várias áreas, através de acontecimentos como aumento das exportações e importações, acordos de representação, de licenciamento de marcas, e de investimento ou participação acionária. Embora o volume do comércio internacional de cerveja seja reduzido, o seu impacto é significativo. No Brasil, por exemplo, a disponibilidade da marca estrangeira nas gôndolas dos supermercados teve um efeito importante na renovação do setor.

Em vista do que foi mencionado, em que situação encontram-se as empresas brasileiras em relação ao novo cenário mundial? Como as empresas brasileiras devem estar para poder enfrentar a concorrência estrangeira? As empresas precisam ser globais para garantir a sua sobrevivência? Que estruturas, processos ou estratégias deverão ser implementadas pelas empresas que estão voltando-se para a internacionalização?

²⁰ *Ibidem.*

²¹ A Kaiser tem seu capital dividido entre 23 acionistas: os maiores são os fabricantes brasileiros da Coca-cola (76%), a cervejaria holandesa Heineken (14%) e a Coca-cola Co. (10%).

²² Instituto de pesquisa de marketing.

O processo de abertura dos mercados mundiais resulta no interesse em avaliar o estágio de internacionalização de empresas. Em um artigo do *Journal of International Business Studies*, Sullivan²³ observa que “a avaliação continua arbitrária”, pois, em muitos casos, através de instrumentos pouco ou não estruturados, são feitas inferências sobre o estágio em que uma empresa se encontra, examinando-se a estrutura e o processo das relações que caracterizam a internacionalização mercadológica. Estas características podem ser demográficas, estratégicas, de mercado, organizacionais, de produto e de atitude. Segundo o autor, isto pode comprometer a validação na interpretação, pois o método tende a exagerar ou menosprezar a associação entre as variáveis observadas, e assim, ocorrem disparidades. Aceitam-se os resultados, apesar das contradições em relação à teoria.

Segundo o mesmo artigo, “para avaliar o estágio de internacionalização de empresas, consideram-se cinco características: as vendas no exterior como uma percentagem do total de vendas; o esforço para pesquisa e desenvolvimento; a intensidade da propaganda; as vendas de exportação como uma percentagem do total de vendas e os lucros no exterior como uma percentagem do lucro total”²⁴.

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

Esta dissertação tem como centro de interesse o processo de internacionalização na indústria da cerveja. Em primeiro lugar, escolheu-se este setor por ser altamente competitivo e também por se destacar na indústria nacional. No Brasil, a indústria cervejeira é a quinta maior do mundo e está em expansão.

²³ SULLIVAN, Daniel. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of international business studies*, Second Quarter 1994, p. 325-340.

²⁴ *Ibidem*.

Segundo o Panorama Setorial da Gazeta Mercantil²⁵, em 1993 a produção de cerveja registrou 50,9 milhões de hectolitros, atingindo em 1996 o volume total de 80 milhões de hectolitros. “O faturamento da indústria cervejeira, em 1996, chegou a US\$ 8,8 bilhões, segundo o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (Sindicerv). Esse valor representa 44% do total da indústria de bebidas, de aproximadamente US\$ 20 bilhões”²⁶.

A tendência do consumo mundial de cerveja é de crescimento lento, mas de maneira desigual e sujeito a eventuais recuos. No entanto, nos países emergentes a tendência é de crescimento do consumo. Por exemplo, “no México, onde a recessão derrubou o consumo em 4% em 1995, voltou a aumentar no ano passado. Na China bebeu-se mais cerveja em 1996: 16,8 milhões de toneladas métricas”²⁷.

O Brasil apresenta um panorama favorável para o crescimento das empresas fabricantes de cerveja, pois tanto o mercado consumidor interno como o externo estão em expansão. Tornou-se propício investigar o estágio de internacionalização de empresas nacionais de bebidas, dadas a globalização do negócio envolvendo cerveja, a expansão das maiores cervejarias e a formação de alianças e parcerias entre as grandes empresas locais com as principais companhias globais.

Dado o exposto, o objetivo geral deste estudo é o de **avaliar o estágio de internacionalização de empresas brasileiras do setor de bebidas, pela comparação de suas atividades, estrutura, processos e estratégias voltados à internacionalização com as atividades, estruturas e processos descritos, para cada estágio de internacionalização, nos principais modelos teóricos que tratam desse tema.**

²⁵ SANTOS, João B. M. dos. *A indústria da cerveja*. Panorama setorial da Gazeta Mercantil, São Paulo, 1997, p. 7.

²⁶ *Ibidem*, p. 8.

²⁷ *Ibidem*, p. 11.

Cada modelo teórico expressa o pensamento de um determinado autor ou grupo de autores sobre os elementos caracterizadores dos estágios por que passa uma organização em seu processo de internacionalização mercadológica. Assim, cada modelo teórico descrito será composto por elementos caracterizadores do processo de internacionalização mercadológico. Cada modelo teórico é composto por elementos com definições distintas dos demais modelos. Através do estudo de casos, os elementos do modelo serão comparados aos mesmos elementos de internacionalização das empresas em questão.

Em vista destes objetivos, o trabalho foi estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 apresenta-se a revisão bibliográfica, na qual são discutidos os modelos teóricos utilizados que serão objeto de verificação na pesquisa.

No capítulo 3 descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa, evidenciando-se os principais procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados.

O capítulo 4 apresenta e analisa os estudos de casos: são examinadas duas empresas nacionais fabricantes de cerveja que apresentam indicadores de internacionalização mercadológica.

Finalmente, o capítulo 5 apresenta as conclusões, limitações e possíveis proposições do trabalho, tendo em vista novas pesquisas.

CAPÍTULO II

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo procedeu-se a uma revisão da literatura sobre modelos de internacionalização, discutindo os principais elementos que pudessem dar suporte à realização da pesquisa, à análise dos dados e às conclusões dela decorrentes.

Para tanto, dividiu-se o capítulo em seis tópicos. Nos dois primeiros tópicos, procurou-se caracterizar uma estrutura conceitual para a abordagem do processo de internacionalização e da vantagem competitiva. Do terceiro até o sexto tópico descreveram-se, nesta ordem, quatro Modelos Teóricos – de Dunning, de Keegan, de Makhija, Kim e Williamson e de Yip – considerados para o tema escolhido.

2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A seguir, são apresentados os conceitos relacionados ao processo de internacionalização em seus aspectos mais relevantes. Dessa forma, são discutidos a definição dos termos internacionalização e globalização, o ambiente global, a entrada e a expansão nos mercados.

2.1.1 Definição para internacionalização e globalização

O significado do termo internacionalização é mais abrangente do que o de globalização, pois, como será visto adiante, discute-se a globalização como uma etapa do processo de internacionalização dos mercados.

Em primeiro lugar, segundo Ferreira²⁸, internacionalização é o ato ou efeito de tornar-se internacional. Internacional é o “que se realiza entre nações”, “relativo às relações entre nações”, o “que se espalha por diversas nações”, o “que atua em vários países” ou o “que vai de nação a nação”.

Conforme Cavusgil²⁹, as empresas encontram motivação para entrar no mercado internacional devido a uma variedade de fatores que as empurram ou puxam para o caminho internacional. O autor argumenta que as motivações para a internacionalização podem ser pró-ativas ou reativas. Motivações pró-ativas representam os estímulos para tentar alguma mudança estratégica. Motivações reativas influenciam empresas que são suscetíveis a mudanças no ambiente e ajustam-se a ele, mudando suas atividades ao longo do tempo.

Segundo Cavusgil, a motivação pró-ativa mais estimulante que leva a empresa a internacionalização é vantagem obtida pela margem de lucro. Por exemplo, uma administração pode perceber que as vendas internacionais são, pelo menos, uma fonte em potencial de altas margens de lucro, mesmo quando o lucro obtido no início das operações, nos mercados internacionais, seja baixo. O segundo estímulo seria a vantagem competitiva tecnológica. A empresa pode oferecer produtos ou serviços que não são oferecidos, da mesma maneira, pelos competidores internacionais; ou pode ter feito avanços tecnológicos em algum

²⁸ FERREIRA, Aurélio B. de H. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1975, p. 776.

campo específico, proporcionando uma margem adicional, viabilizando o sucesso do negócio no exterior. O terceiro estímulo é a informação de mercado. O conhecimento sobre os clientes estrangeiros, os mercados ou situações de mercado que não são compartilhados pelas outras empresas caracteriza uma nova vantagem competitiva sobre as demais empresas. O quarto estímulo é a necessidade da administração que reflete o desejo, o direcionamento e o entusiasmo da gerência em relação às atividades internacionais de marketing. Na maioria das vezes, porém, “a necessidade da administração para internacionalização é simplesmente o reflexo da motivação empresarial – do desejo de crescimento e expansão do mercado”³⁰. O quinto estímulo deriva dos benefícios obtidos pela tributação ou pelas tarifas que permitem que a firma ofereça os seus produtos a um custo menor nos mercados estrangeiros ou que acumule um lucro mais alto. O sexto estímulo decorre das economias de escala, pois, tornando-se um participante nas atividades internacionais de marketing, pode possibilitar aumento de produção e, assim, ampliação mais rápida da competitividade nos preços.

Por sua vez, Cavusgil define motivação reativa como aquela que influencia empresas a reagir a mudanças e pressões no ambiente empresarial, ao invés de tentar abrir caminhos. Uma forma desta motivação é a reação a pressões competitivas. Por exemplo, a empresa pode temer perder a participação no mercado doméstico para empresas competidoras que têm se beneficiado do efeito das economias de escala, impulsionadas pelas atividades de marketing internacional. Outra motivação reativa é a superprodução, em que, “na maioria das vezes, as vendas de exportação são estimuladas por cortes nos preços a curto prazo”³¹, mas assim que a demanda doméstica retorna aos níveis anteriores, as atividades internacionais são reduzidas ou encerradas. O terceiro tipo de motivação reativa são

²⁹ CAVUSGIL, S. Tamer, Preparing for export marketing, *International Trade Forum*, 1993, p. 16-30, *apud* CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *Global marketing*. Orlando, Florida, The Dryden Press, 1996, p. 297-302.

³⁰ YANG, Yoo S., LEONE, Robert P. & ALDEN, Dana L. State government Promotion of Manufacturing Exports: a gap analysis, *Journal of International Business Studies*, Winter 1992, p. 637-658, *apud* CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *Global marketing, op. cit.*, p. 298-299.

as vendas domésticas estáveis ou em declínio, ou seja, os produtos oferecidos pelas empresas no mercado doméstico podem estar no estágio de declínio do seu ciclo de vida. Porém, as firmas podem optar por prolongar o ciclo de vida através da expansão em mercados internacionais. Uma quarta motivação é o excesso de capacidade. Se um equipamento de produção não está sendo plenamente utilizado, empresas podem ver no mercado internacional uma possibilidade para combater a ociosidade, com a conseqüente redução dos custos fixos. A quinta motivação reativa é a saturação do mercado doméstico, que, em muito, assemelha-se à motivação gerada pelo declínio das vendas domésticas. Por fim, há a motivação gerada pela proximidade física e psicológica com o mercado internacional. Entretanto, observa-se que a proximidade geográfica entre mercados estrangeiros não significa para o cliente estrangeiro, necessariamente a proximidade real ou percebida. Variáveis culturais, fatores legais e outras normas societárias tornam psicologicamente distantes mercados geograficamente próximos.

A internacionalização dos mercados é reconhecida como um fenômeno relacionado ao intercâmbio entre países, motivado por oportunidades em função das necessidades e dos meios de comunicação e transportes disponíveis. Santos & Pereira argumentam:

“Inicialmente surgiram meios de transporte, depois tivemos o telégrafo e o telefone, adiante a indústria da informática. Hoje temos a integração da indústria da informática com a indústria da telecomunicações. Sem dúvida, cada vez mais o homem foi desenvolvendo artefatos mais sofisticados, desafiando constantemente o tempo e a distância, permitindo que as trocas entre os grupos evoluíssem do nível local para o regional e, principalmente, avolumassem as trocas inter-regionais. É o crescimento desta última que bem caracteriza a nova ordem mundial neste final de Século XX, denominada globalização”³².

³¹ RAO, C. P., ERRAMILLI, M. Krishna & GANESH, Gopala K. Impact of domestic recession on export marketing behavior, *International Marketing Review* 7, 1990, p. 54-65, *apud* CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *Global marketing, op. cit.*, p. 300-301.

³² SANTOS, Silvio A. dos & PEREIRA, Maria I. A globalização e a criação de empresas de base tecnológica. *Anais do 2º SEMEAD – Seminários em Administração*. São Paulo, 21 e 22 out. 1997, volume 1 de 2, p. 23-36.

Sobre a relação entre a revolução tecnológica e a globalização dos mercados, Levitt explica:

“Uma força poderosa atualmente impele o mundo a um único ponto convergente, e essa força é a tecnologia. Ela proletarizou comunicações, transportes e viagens, tornando-os baratos e acessíveis, nos lugares mais isolados do mundo e às multidões empobrecidas. Subitamente, nenhum lugar, ninguém, se acha isolado das fascinantes atrações da modernidade. Quase todas as pessoas em todos os lugares querem todas as coisas que ouviram, viram ou experimentaram, através de novos veículos tecnológicos que impelem suas vontades e desejos. E isso impele cada vez mais para um ponto comum global, dessa forma homogeneizando os mercados em todos os lugares.

O resultado é uma nova realidade comercial — o surgimento explosivo de mercados globais para produtos globalmente padronizados, mercados gigantescos em escala mundial, de magnitude jamais imaginada”³³.

Através de pesquisas sobre “a tendência mundial neste final de Século XX”, observa-se que existem diversas definições para o termo globalização, pois trata-se de um conceito abrangente e complexo, uma vez que este fenômeno pode estar intimamente relacionado com o enfoque da área de estudo. Assim sendo, ressaltou-se neste trabalho o ponto de vista de diversos autores sobre o significado deste termo. A globalização pode ser vista sob aspectos econômico, financeiro, político e sociológico, do marketing, do comércio e dos negócios.

Do ponto de vista econômico e financeiro, Coutinho entende a globalização como uma evolução do processo de internacionalização da economia. Assim, na opinião do autor,

³³ Levitt, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo, Atlas, 1991, p.40.

“É preciso despojar o conceito de ‘globalização’ de seu conteúdo ideológico, isto é, o de um mundo sem fronteiras econômicas, frente ao qual todos os países deveriam se submeter abrindo incondicionalmente as suas economias. A globalização é uma etapa recente (pós-80) e mais avançada do processo de internacionalização da economia mundial (...) Diante dela, não resta dúvida que os Estados nacionais perderam estrutura e força. Mas isso não deve levar à conclusão de que é melhor curvar-se às tendências, cedendo passo aos grandes interesses capitalistas, no sentido da liberdade total de movimentação de capitais, privatização selvagem, aquisição de ativos, abertura comercial”³⁴.

Sob o aspecto de marketing, Quelch & Hoff³⁵ discorrem sobre como as empresas devem estruturar as diferentes dimensões do marketing frente à globalização. Os autores explicam as quatro dimensões do marketing global – as funções administrativas, os produtos, os elementos do composto de marketing e os países onde atuam.

As empresas optam por programas de adaptação ou padronização que dependem da estratégia empresarial e do desempenho financeiro, das pressões competitivas, das mudanças tecnológicas e dos valores convergentes dos consumidores.

Quelch & Hoff³⁶ declaram que na dimensão do marketing global que atua sobre as funções administrativas, muitas empresas optam pela padronização das áreas de produção, finanças e pesquisa e desenvolvimento, centralizando o controle nas matrizes. No entanto as decisões da função marketing são tomadas pelos

³⁴ COUTINHO, Luciano G. O Brasil face à globalização. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 6 ago. 1995, 2º caderno, p. 4, apud RAMPAZZO, Fábio R. *Contribuições ao estudo dos impactos da globalização na competitividade da empresa nacional: um estudo de casos sobre as estratégias de marketing adotadas por empresas fabricantes de autopeças*. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, p. 11.

³⁵ QUELCH, John A. & HOFF, Edward J. Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, May/June 1986, p. 59-68.

³⁶ *Ibidem*.

gerentes locais das subsidiárias e normalmente esta é uma das últimas funções a ser padronizada.

Por sua vez, na dimensão que trabalha o produto, os autores³⁷ observam que os produtos com altas economias de escala ou eficiência, não muito enraizados na cultura do país de origem, são mais fáceis de tornarem-se globais do que os outros. Por exemplo, a Nestlé fabrica sua sopa em pacote numa série de plantas industriais administradas localmente ao redor do mundo, com alguma transferência de conhecimento da engenharia através dos funcionários da matriz. Produtos e programas de marketing são também localmente administrados, mas novas idéias são agressivamente transferidas, e os gerentes locais encorajados a adaptá-las e utilizá-las nos seus próprios mercados. Em relação ao enraizamento cultural do produto, a administração precisa ser criativa. Se o fabricante desenvolve uma nova versão de um produto conhecido e bem aceito, com alta tecnologia, e gera benefícios superiores no desempenho, pode ser possível introduzi-lo numa base padronizada ao redor do mundo.

Quelch & Hoff³⁸ ainda comentam que, na maioria dos produtos, a padronização varia de um elemento para outro do composto de marketing. Por exemplo, quando a matriz acredita que tem uma idéia consistente, como o *design* da embalagem, a marca ou a concepção da propaganda, a pressão para padronização aumenta. Porém a globalização deveria ser conduzida considerando-se a eficiência do uso de boas idéias de marketing vindas do mundo todo, ao invés de preocupar-se com economias de escala obtidas pela padronização. Em relação à dimensão dos países envolvidos na globalização, nota-se que as matrizes estão mais envolvidas nas decisões de marketing em países onde o desempenho é fraco, e assim adotam-se programas padronizados, muitas vezes superiores em qualidade, podendo ajudar no aprendizado e desenvolvimento locais.

³⁷ *Ibidem.*

³⁸ *Ibidem.*

Sob o ponto de vista comercial, as transações globais possibilitam apropriação de ganhos de escala, compartilhamento de conhecimento sobre produção e administração, e assim, aumentam a competitividade por inovação tecnológica dos processos. Segundo Daniels & Daniels³⁹, globalização é mais do que fazer transações em determinados países em todo o mundo; envolve negócios realizados de uma nova maneira, equilibrando as qualidades dos produtos ou serviços da organização com as necessidades específicas das diversas bases de clientes locais.

Sob o ponto de vista político-institucional, os países vêm procurando associar-se e adaptar-se para inserir ou intensificar sua participação no cenário global, independentemente das diferenças ideológicas e estruturais. Baumann⁴⁰ diz que a globalização leva a semelhanças crescentes de configuração dos diversos sistemas nacionais e a uma convergência dos requisitos de regulação em diversas áreas, levando a maior homogeneidade e interdependência entre os países. Segundo este autor, a globalização implica na diminuição da soberania política e econômica de um número crescente de países, sem distinção entre economias desenvolvidas ou em desenvolvimento.

Sob o aspecto social, Ianni⁴¹ comenta que a globalização vai muito além do comércio, ou seja, penetra-se em culturas inteiras com pacotes de informações, entretenimentos e idéias, facilitados pela evolução tecnológica. Observa-se uma tendência de intensificação das relações sociais em nível global, influenciando os acontecimentos em nível local, uma vez que as relações, os processos e as estruturas econômicas, políticas, demográficas, geográficas, históricas, culturais e sociais que se desenvolvem em escala mundial. Adquirem destaque sobre as relações, processos e estruturas que se desenvolvem em escala nacional.

³⁹ DANIELS, John L. & DANIELS, N. Caroline. *Visão global*. São Paulo, Makron Books do Brasil/McGraw-hill, 1996, p. XXIII, *apud* RAMPAZZO, Fábio R, *op. cit.*, p. 14.

⁴⁰ BAUMANN, Renato. *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro, SOEET, Renato Baumann (org.), 1996, p. 34-36.

2.1.2 O ambiente global

O ambiente global, do ponto de vista gerencial, pode ser analisado sob dimensões diversas. É possível encontrar nos manuais mais tradicionais a preocupação em analisar dimensões como: a cultural, a política, a legal e a econômica.

Quanto à dimensão cultural no ambiente global, Czinkota e Ronkainen⁴² consideram ser o desafio do gerente de marketing lidar com diferenças nos padrões comportamentais, valores e atitudes que governam a interação humana em dois níveis: primeiro, o relacionamento com o comportamento do consumidor e, segundo, seu impacto na implementação dos programas de marketing. Em outras palavras, para obter vantagem competitiva em mercados ou segmentos globais, os especialistas em marketing precisam compreender o comportamento do consumidor em diferentes mercados e deverão aprender a detectar a extensão das similaridades que existem ou podem ser percebidas através dos esforços em marketing.

A cultura é definida como “um sistema integrado de padrões comportamentais estudados que são características distintas de membros de certa sociedade. Pode-se incluir o que o grupo pensa, diz, faz – seus costumes, língua, artefatos materiais e sistemas compartilhados de atitudes e sentimentos”⁴³. Estas manifestações culturais podem ser únicas para determinada sociedade, gerando diferenças de um país para outro. A sensibilidade e a adaptação de uma empresa internacional a esses elementos depende do nível de seu envolvimento no mercado – por exemplo, licenciamento *versus* investimento direto – e assim, alguns produtos e serviços ou práticas administrativas requerem pouco ajuste, enquanto outros devem ser dramaticamente adaptados.

⁴¹ IANNI, Octavio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1995, p. 189.

⁴² CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *Global Marketing, op. cit.*, p. 37.

⁴³ KOHLS, Robert L. *Survival kit of overseas living*. Chicago, Intercultural Press, 1979, p. 3.

Hassan & Blackwell advertem:

“(...) O estudo de culturas estrangeiras faz uma comparação sistemática de similaridades e diferenças nos aspectos comportamentais e étnicos. Este estudo proporciona um maior entendimento dos segmentos de mercado e grupos sociais distintos. O processo de análise dos mercados estrangeiros é particularmente proveitoso na decisão sobre escolha dos elementos do programa de marketing que podem ser padronizados em múltiplas nações e dos que devem ser particularizados”⁴⁴.

A respeito dos elementos culturais, Czinkota & Ronkainen⁴⁵ ressaltam, em primeiro lugar, o conhecimento da língua oficial de um determinado país, importante para reunir e avaliar informações, possibilitar acesso à sociedade local, facilitar a comunicação da matriz e subsidiária de uma empresa, indo além dos mecanismos para a interpretação dos contextos. Em segundo lugar, sugere-se o estudo e a compreensão da religião, porque a maioria das culturas encontram nela a razão da existência humana. Em terceiro lugar, “valores são crenças compartilhadas ou grupo de normas que tem sido internacionalizado por indivíduos, enquanto atitudes são avaliações das alternativas baseadas nesses valores”⁴⁶. Uma empresa pode ser bem sucedida quando adota estratégia de mudança em países industrializados, todavia em sociedades mais tradicionais a mudança pode ser vista com grande reserva, ainda mais quando é oriunda de entidades estrangeiras. Em quarto lugar, a compreensão dos modos e costumes ganha importância nas negociações, porque interpretações baseadas numa só cultura podem gerar conclusões incorretas em outros ambientes. Ou seja, para uma negociação mundial ser eficaz, parece necessário conhecer todos os tipos de comunicações, diferenças nas maneiras como

⁴⁴ HASSAN, Salah S. & BLACKWELL, Roger D. *Global marketing: perspectives and cases*. New York, The Dryden Press, 1994, p. 18-19.

⁴⁵ CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *Global Marketing, op. cit.*, p. 40-52.

⁴⁶ ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D. & MINIARD, Paul W. *Consumer behavior*. Hinsdale, IL, The Dryden Press, 1986, p. 223.

os produtos são usados, o formato do produto, as decisões promocionais e crenças de cada país em que se atua.

Em quinto lugar, as mudanças culturais em muitos países, causadas por avanços tecnológicos, estão diretamente relacionadas à disposição e à adequação das infra-estruturas básicas: econômica, social, financeira e de marketing. “Por exemplo, no Japão, os líderes não podem mais manter a população em padrões de vida de baixa qualidade porque agora ela sabe – diretamente – como pessoas de outros países vivem. De fato, atualmente dez milhões de japoneses viajam para o exterior anualmente ou assistem em suas casas aos programas da CNN, e assim sabem instantaneamente o que acontece nos Estados Unidos”⁴⁷. Em sexto lugar, observa-se que cada cultura tem uma concepção de bom gosto, expressa em artes e símbolos, como cores, formas e música, uma vez que, o que é ou não aceito, pode variar dramaticamente em mercados aparentemente iguais. Kume⁴⁸ argumenta que, em questões como gostos e, especificamente, estética, os consumidores não se satisfazem com uma média; eles têm gostos próprios, que não estão relacionados com estudos estatísticos. Em sétimo lugar, em relação aos países em que atuam, empresas internacionais precisam saber sobre os aspectos qualitativos da educação, a ênfase dispensada a certas áreas e o nível de educação. Por exemplo, “no Japão e na Coreia enfatiza-se mais a área das ciências, especificamente a engenharia, do que em países do ocidente”⁴⁹. Enfim, a instituição social de cada cultura afeta a maneira como as pessoas se relacionam entre si. Num artigo sobre investimentos, Sisodia⁵⁰ comenta que a maioria das pessoas de Singapura valorizam os laços familiares. Além disso, em geral a população local não tem o costume de manifestar suas opiniões políticas em relação às ações governamentais e à atuação de seus líderes.

⁴⁷ OHMAE, Kenichi. Managing in a Borderless World. *Harvard Business Review*, May/June 1989, p. 152-161.

⁴⁸ KUME, Yutaka *apud* Ohmae, *op.cit.*

⁴⁹ CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *Global Marketing, op. cit.*, p. 51.

⁵⁰ SISODIA, Rajendra S. Singapore Invests in the Nation-Corporation. *Harvard Business Review*, May/June 1992, p. 40-50.

A respeito das dimensões políticas e legais no ambiente global, Douglas & Craig⁵¹ também observam que uma série de informações políticas, como estabilidade do governo, atitudes em relação ao investimento estrangeiro, natureza do regime político e riscos – como a frequência das mudanças no governo, atos de terrorismo, frequência de tumultos, influência militar, frequência de greves e agitações sociais, força de partidos extremistas - torna favorável o crescimento e desenvolvimento do mercado e as possíveis entradas no país ou investimentos das companhias.

Informações sobre fatores legais (regulamentações de importação e exportação, restrições na aquisição ou modos de operação, barreiras tarifárias, taxas, regulamentação do produto e padrões ambientais ou de comportamento) podem se transformar em barreiras para a entrada no mercado e limitam o modo de operação, gerando ainda impactos na extensão em que produtos ou estratégias de marketing precisarão ser modificados. Mas tais informações também podem ser favoráveis à entrada em mercados.

Czinkota & Ronkainen⁵² avaliam que num ambiente global o executivo da empresa precisa se concentrar em três áreas: circunstâncias políticas e legais locais, do país em que a empresa tem filial, e acordos, tratados bilaterais e multilaterais existentes entre o país da matriz e suas filiais.

Na abordagem dos efeitos das políticas e das legislações locais, os autores⁵³ explicam que as empresas domésticas podem se beneficiar indiretamente, quando o governo exerce controle nas empresas que atuam no país e impõe regulamentações para assegurar o crescimento local da produção e a retenção de uma margem maior dos lucros. Isto gera uma inibição de investimentos estrangeiros, uma vez que força qualquer empresa que vem de outro país a negociar apenas com fornecedores

⁵¹ DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, C. Samuel. *Global marketing strategy*. New York, McGraw Hill, 1995, p. 56-57.

⁵² CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *Global Marketing, op. cit.*, p. 63.

⁵³ *Ibidem*, p. 75.

locais. Enfim, esta política tende a proteger as corporações domésticas da ameaça da concorrência estrangeira.

Do ponto de vista legal, os autores alertam para riscos derivados de legislações protecionistas que, com o intuito de estimular as empresas nacionais, acabam penalizando as empresas estrangeiras:

“Países que recebem empresas originárias do exterior podem adotar uma série de leis que afetam o crescimento destas nos mercados. Em primeiro lugar, devem existir leis que afetam a entrada de bens, tais como tarifas e cotas. Também nesta categoria estão as leis *antidumping*, as quais proíbem a venda de produtos abaixo do preço de fabricação, e leis que exigem licenciamento de exportação e importação. Em segundo lugar, muitos países adotam padrões de saúde e segurança que podem restringir a entrada de bens estrangeiros”⁵⁴.

Outras leis podem ser criadas para proteger as indústrias domésticas da ameaça estrangeira como, por exemplo, a proibição, pelo governo local, de investimentos estrangeiros que não estejam de acordo com o desenvolvimento econômico nacional e projetos sem afinidade com o plano estatal. Há também legislações que controlam a propaganda das empresas estrangeiras ou, ainda, que vetam a propaganda que possa gerar repercussões depreciativas para o país.

Apesar de países adotarem barreiras políticas e legais para dificultar ou impedir a entrada de empresas estrangeiras nos seus mercados, alguns governos, como na Ásia, concedem vantagens, como direitos de monopólio, concessões e proteções para empresas, sejam nativas ou estrangeiras, nas quais os compromissos de investimento estão cuidadosamente alinhados com os objetivos nacionais. Datak Seri Mahathir Mohamad, primeiro ministro da Malásia, comenta:

⁵⁴ *Ibidem*, p. 80.

“Nos dias de hoje, a Malásia se tornou próspera graças a uma economia que é favorável a empresas locais, mas também proporciona incentivos para investimentos estrangeiros em determinadas áreas. Sem esses poderes que proporcionam um tratamento desigual, o país poderia ter se tornado em outro caso de país estagnado”⁵⁵.

Enfim, sobre a abertura dos mercados internacionais, cita-se o GATT (*General Agreement on Trade and Tariffs*) que, “em reuniões ou negociações nos últimos 30 anos reduziu tarifas de ampla lista de *commodities* (Conferência de Tóquio), e fez muito para clarear as regras para o estabelecimento de subsidiárias estrangeiras e para remover obstáculos na negociação dos serviços (nas negociações no Uruguai de 1989 a 1992)”⁵⁶. Após a rodada do Uruguai, houve a criação da OCM (Organização Mundial do Comércio), substituindo o GATT.

Ainda sobre o GATT, Grisi destaca os avanços na integração dos mercados:

“A Rodada Uruguai do GATT (hoje Organização Mundial do Comércio – OMC), sinalizou, para mais de 110 países ali reunidos, as normas de formação de um mercado unificado para mercadorias, serviços e fatores de produção, com um mínimo de discriminação associada à origem geográfica de produtores e consumidores. A celebração dos acordos de Marrakesh e, finalmente, a recém-concluída reunião de Cingapura testemunham a existência de um mundo empenhado em proceder, de forma crescente, à liberação dos fluxos de comércio e de investimentos. Com isso os esforços de harmonização internacional tornam-se inevitáveis. As leis e instituições, mesmos de países de distintos ordenamentos jurídicos, convergirão em matéria de serviços, propriedade intelectual, competição, meio ambiente, padrões de produto e investimentos”⁵⁷.

⁵⁵ Apud WILLIAMSON, Peter J. Asia's New Competitive Game. *Harvard Business Review*, September/October 1997, p. 55-67.

⁵⁶ DUNNING, John H. *Multinational enterprises and the global economy*. Harlow Essex, England, Addison Wesley Longman Limited, 1992, p. 477.

⁵⁷ GRISI, Celso C. de Hildebrand e. Marketing industrial. In CONTADOR, José Celso (org.). *Gestão de operações – A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. Fundação Vanzolini – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, Edgard Blücher, 1997, p. 422-424.

Outro exemplo seria o MERCOSUL, tratado iniciado em março de 1991 entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, com objetivo de mercado comum para bens, serviços, capital e mão-de-obra, além da intenção de derrubar barreiras alfandegárias e implementar uma tarifa externa comum. Entretanto, segundo o *Business International* de 13 de janeiro de 1992⁵⁸, o MERCOSUL depende da cooperação regional, e o maior empecilho para sua integração seria a falta de disciplina e responsabilidade nas esferas econômicas e políticas, que pode ser representada pela volatilidade das moedas correntes.

Douglas & Craig⁵⁹ comentam a importância de fatores de riscos financeiros como a inflação, depreciação monetária, restrições no fluxo de capitais e repatriação dos ganhos, pois estes têm um impacto crítico no total dos níveis de lucratividade e ganhos esperados quando há uma produção baseada no estrangeiro e bens e serviços podem ser oferecidos além das fronteiras nacionais. Czinkota & Ronkainen⁶⁰ alegam que, uma vez que o executivo internacional decida iniciar um negócio num determinado ambiente, os riscos devem ser minimizados através de ações da própria empresa ou de consultorias contratadas por estas empresas.

2.1.3 A entrada nos mercados

Empresas devem preparar suas atividades, ajustando-se às ameaças e oportunidades dos mercados internacionais, para poderem ser competitivas no cenário futuro. Há uma ampla variedade de opções para entrada no mercado

⁵⁸ Apud KEEGAN, Warren J. *Global marketing management*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1995, p. 279.

⁵⁹ DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, C. Samuel. *Global marketing strategy, op. cit.*, p. 57.

⁶⁰ CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *Global Marketing, op. cit.*, p. 129.

internacional. Benito & Welch⁶¹ argumentam que a opção escolhida depende dos recursos internos da empresa e das alternativas oferecidas pelo ambiente externo. Como resultado, empresas podem escolher diferentes estratégias de entrada em mercados específicos.

Kotler⁶² define as estratégias para entrada no mercado estrangeiro como: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint ventures* e investimento direto.

Exportação indireta

Geralmente as empresas começam com exportação indireta, ou seja, trabalham com intermediários independentes. Isto requer menos investimentos, pois a empresa não precisa criar um departamento de exportação, força de vendas externa ou fazer contratos. Além disso, intermediários de comércio internacional trazem *know-how* e prestam serviços de transação. Existem quatro tipos de exportação que a empresa, de forma indireta, pode fazer:

- Representante exportador interno, que compra produto do fabricante e vende ao exterior por sua conta;
- Agente exportador interno, incluindo-se as *trade companies*, que busca e negocia compras estrangeiras, ganhando comissão;
- Organização cooperativa, que realiza atividades de exportação em nome de vários fabricantes, os quais têm controle administrativo parcial do negócio;

⁶¹ BENITO, Gabriel R. G. & WELCH, Lawrence S. Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. *Journal of international marketing* 2, nº 2, 1994, p. 7-27.

⁶² KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas, 1994, p. 446-449.

- Empresa de administração de exportação, que administra as atividades de exportação da empresa, cobrando uma taxa.

Exportação direta

As empresas fazem, sem a intermediação de nenhum agente interveniente, as próprias exportações. Investimentos e riscos são razoavelmente maiores, porém têm elevado potencial de retorno. Existem várias maneiras de exportação direta:

- Departamento ou divisão interna de exportação, onde a equipe desenvolve as vendas e assiste o mercado quando necessário. O departamento pode desempenhar todas as atividades de exportação, operando como um centro de lucro;
- Filial ou subsidiária de vendas no estrangeiro, que faz com que o fabricante tenha maior presença e controle do seu programa de mercado externo, faça distribuição e também promoção e estocagem;
- Representantes viajantes de exportação, enviados, de tempos em tempos, ao exterior, para fazerem negócios;
- Distribuidores ou agentes no exterior, que compram e vendem os bens em nome da empresa. Podem ter direitos exclusivos para representar o fabricante naquele país ou apenas ter direitos genéricos.

Licenciamento

Neste tipo de envolvimento, o licenciador faz um acordo com o licenciado no mercado externo, oferecendo-lhe o direito de usar processo de fabricação, marca, patente, segredo comercial ou outro item de valor, mediante o pagamento de uma taxa ou de *royalties*. Por exemplo, "a *Coca-cola* desenvolve seu marketing internacional licenciando engarrafadores espalhados pelo mundo ou, mais tecnicamente, franqueando-os, suprindo-os com o xarope e o treinamento necessários para produzir, distribuir e vender o produto. A *Acucobol*, empresa de software de San Diego, cujo produto está agora amplamente conhecido no exterior, começou suas operações internacionais licenciando a marca para um empreendedor alemão, participando com 20% do capital dessa empresa. A empresa entrou com participação minoritária em empresas na Itália, Inglaterra e Escandinávia"⁶³.

O licenciador ganha ao entrar no mercado com pouco risco e o licenciado adquire habilidade de produção ou um produto/marca bem conhecido no mercado, sem fazer muito esforço. Todavia, no licenciamento a empresa tem um menor controle sobre o licenciado do que se tivesse suas próprias instalações de produção e, assim, se o licenciado for bem-sucedido, a empresa abre mão de lucros maiores e, quando o contrato terminar, pode-se criar um concorrente.

Existem outras formas de licenciamento, em que se vende um *contrato de administração*, que oferece a administração de hotel, aeroporto, hospital, ou outro tipo de organização, em troca de uma taxa. Exporta-se um serviço ao invés de um produto, sendo o contrato de administração de baixo risco para se entrar no mercado externo, o que dá lucro desde o início.

Pode-se entrar ainda no mercado através do método de *contrato de fabricação*, no qual a empresa emprega fabricantes locais para produzir o produto.

O *franchising* é uma forma mais completa de licenciamento no qual o franqueador oferece um conceito de marca completo e um sistema de operação. Em

⁶³ NORTON, Rob. Strategies for a New export boom. *Fortune*, 22 August 1994, p. 124-130.

troco, o franqueado investe e paga determinadas taxas ao franqueador. "Este direito pode ser na forma de venda dos produtos do franqueado, na utilização do nome, na produção e nas técnicas de marketing ou no direcionamento dos negócios em geral"⁶⁴ "Empresas como *Mc Donald's*, *KFC* e *Avis* têm entrado em mercados internacionais através da franquia de seus conceitos de varejo"⁶⁵.

Joint ventures

Os investidores estrangeiros juntam-se aos investidores locais para criar um negócio local, dividindo propriedade e controle. O investidor estrangeiro pode adquirir parte da empresa local, que, por sua vez, pode adquirir parte de um negócio existente na empresa estrangeira, ou as duas partes podem formar um novo empreendimento.

Um empreendimento conjunto pode ser necessário ou desejável por razões políticas ou econômicas – a empresa pode precisar de recursos financeiros, físicos e administrativos, ou o governo estrangeiro pode exigir o empreendimento em conjunto como condição de entrada no país. Porém, os parceiros podem não concordar com as práticas de investimento, de marketing, etc.

Killing tece as seguintes considerações sobre o funcionamento de uma *joint venture* global:

"Apesar do grande potencial para conflito, empresas industriais costumam - e com sucesso – depender das *joint ventures*. No desenvolvimento de terras e na construção, por exemplo, elas são muito adotadas para obter financiamento

⁶⁴ HACKETT, Donald W. The international expansion of U.S. franchise systems. In KEEGAN, Warren J. & MAYER, Charles S. *Multinational product management*. Chicago, American Marketing Association, 1979, p. 61-81.

⁶⁵ KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas, 1994, p. 447.

suficiente, acertar grandes terrenos e para implementar grandes projetos de construção. As *joint ventures* também são comuns na exploração de petróleo e gás.

Estes projetos são feitos por empresas de parceiro dominante – ou seja, elas são administradas por um parceiro que praticamente domina os associados. (...) E o quadro de diretores, apesar de ser formado por executivos de cada parceiro, desempenha apenas uma papel figurativo, uma vez que os executivos do parceiro dominante tomam todas as decisões operacionais e estratégicas da *joint venture*.

Nas *joint ventures* de administração compartilhada, ambos os parceiros administram o empreendimento. No quadro de diretores, formado por executivos de cada parceiro, cada um tem um peso na tomada de decisão. (...) é comum em situações industriais em que alguns parceiros fornecem tecnologia, enquanto outros fornecem conhecimentos do mercado local⁶⁶.

Nessa medida, Williamson⁶⁷ observa que, uma vez que muitas das empresas asiáticas acumulam formidáveis estoques de capital, recursos, sistemas e qualificações tecnológicas, sem precisar mais desempenhar um papel figurativo ou secundário nas *joint ventures* internacionais. Não satisfeitas em serem meros distribuidores e representantes locais, elas procuram novos papéis nas suas parcerias, como em companhias ocidentais e japonesas. Assim sendo, cria-se um novo estilo de parceria das empresas asiáticas. Para que o negócio resulte em crescimento dos lucros, é necessário expandir as ofertas e acrescentar maior valor – o que requer acesso a *designs* especializados, sistemas ou tecnologias específicas que podem ser usadas para preencher as diferenças entre as capacidades existentes. As empresas também podem optar por parcerias operacionais, em que o maior objetivo seja expandir para novos negócios, novas regiões geográficas ou ambos. Neste caso, o parceiro asiático proporciona acesso à rede de relacionamento com fornecedores, compradores e outros parceiros asiáticos; experiência na

⁶⁶ KILLING, J. Peter. How to make a global joint venture work. *Harvard Business Review*, May/June 1982, p. 120-127.

⁶⁷ WILLIAMSON, Peter J. Asia's New Competitive Game, *op. cit.*, p. 55-67

operação com governos diferentes e ambientes de mercado e provavelmente um investimento de risco significativo.

Ohmae⁶⁸ ressalta que as *joint ventures* podem funcionar, embora existam obstáculos a serem superados. Primeiro, os contratos assinados pelas empresas se baseiam apenas nas situações de mercado, tecnologia e custos da época em que as empresas firmam o acordo. Por conseguinte, quando ocorrem mudanças, os parceiros não se esforçam em realizar ajustes. O segundo problema seria o caso de uma *joint venture* em uma empresa querer maior poder de decisão em relação às outras empresas envolvidas.

Investimento direto

À medida que uma empresa ganha experiência em exportação, e o mercado externo parece bastante grande, o investimento em instalações de fábricas no exterior oferece vantagens. Primeiro, a empresa pode assegurar economias de custo sob a forma de mão-de-obra ou de matérias-primas mais baratas, incentivos do governo estrangeiro ao investimento, economias de frete etc. Segundo, a empresa ganha uma melhor imagem no país-hospedeiro, porque ela cria empregos. Terceiro, a empresa desenvolve uma relação melhor com governo, consumidores, fornecedores locais e distribuidores, fazendo com que ela adapte melhor os produtos ao ambiente local. Quarto, a empresa mantém controle total sobre o investimento e, portanto, pode desenvolver políticas de produção e de marketing que atendam aos seus objetivos internacionais de longo prazo.

Como exemplos de investimento direto, "empresas estrangeiras estão acreditando no potencial de consumo do mercado brasileiro. A empresa francesa fabricante de automóveis, *Pegeout-Citroen*, está construindo sua montadora em

⁶⁸ OHMAE, Kenichi. The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review*, March/April 1989, p. 143-154.

Rezende, Rio de Janeiro, que passará a fabricar exclusivamente o modelo *Pegeout 206* para atender o mercado brasileiro e argentino. A inauguração da fábrica está prevista para janeiro de 2000⁶⁹.

Aquisição

A aquisição de uma empresa já existente em outro país permite uma entrada mais rápida e oferece acesso aos canais de distribuição, a uma carteira de clientes já existente e, em alguns casos, a marcas ou reputação de empresas já estabelecidas. A aquisição também é desejada quando uma indústria é altamente competitiva e não há espaço para uma nova empresa, ou quando há barreiras de entrada significativas. Por exemplo, "a Danone, empresa francesa de alimentos, adquiriu a marca HP de temperos com a finalidade de ganhar acesso aos canais de distribuição no mercado do Reino Unido"⁷⁰.

Entre as razões de muitas aquisições, Bleeke & Ernst⁷¹ apontam o fato de que, quando as alianças terminam, mais de 75% são adquiridas por um dos parceiros. Ainda que empresas não estejam sempre preparadas para o eventual término das alianças, elas têm conhecimento de que um dos parceiros está com melhores condições para comprá-las. Caso a empresa vendedora não esteja preparada para esta realidade, a aquisição pode comprometer a longo prazo até a sua própria existência.

Além das opções para entrada em mercados internacionais citadas anteriormente, Czinkota & Ronkainen⁷² apontam a fusão entre empresas com um objetivo de negócio em comum. Entre os objetivos está o desenvolvimento do

⁶⁹ JORNAL DO BRASIL. 1º Caderno. Rio de Janeiro, 16 de setembro de 1998, p. 13.

⁷⁰ DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, C. Samuel. *Global marketing strategy*, op. cit., p. 167.

⁷¹ BLEEKE, Joel & ERNST, David. The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, November/December 1991, p. 127-135.

⁷² CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *Global Marketing*, op. cit., p. 347-350.

mercado, pois empresas se fundem para entrar em determinados mercados estrangeiros ou simplesmente desejam aumentar seu tamanho através da fusão.

Fusão

Fusão significa a união ou junção de duas ou mais empresas para a criação de uma nova empresa de maior porte e representatividade no mercado.

Percy Barnevik, presidente da Asea Brown Boveri, numa entrevista publicada em 1991 pela Harvard Business Review, comenta sobre a importância das fusões para a construção da organização global:

“ABB tem crescido amplamente através de fusões e investimentos estratégicos. Para a maioria das empresas na Europa, este é o caminho certo para ultrapassar as fronteiras. Existem muitas empresas européias capacitadas, mas poucas com massa crítica para se manterem contra os competidores japoneses e americanos. (...) A ABB começou um doloroso – mas longo – processo de reestruturação.

(...) Porém o que observamos foram alianças estratégicas e uma minoria de investimentos. Companhias compram 15% de participação dos outros. Em outros casos, dois rivais concordam em cooperar num terceiro mercado, mas não fundem as organizações nos países de origem. Existe preocupação de que muitas alianças européias são substituídas por aquelas do que nós tentamos fazer – fusões completas e racionalização em fronteiras estrangeiras.

(...) Um dos obstáculos à reestruturação é político. Quando decidimos pela fusão entre a Asea e a Brown Boveri, (...) não havia advogados, auditores, investigações ambientais para lidar com questões políticas.

(...) Quanto mais poderosa a lógica estratégica por trás de uma fusão – maior as sinergias – mais poderosos os obstáculos humanos e organizacionais. (...) Se você tem duas plantas industriais num mesmo país que funcionam bem, mas manterá

apenas uma após a fusão, será necessário saber como lidar com esta situação e encontrar a melhor solução para os funcionários da planta a ser eliminada.

(...) Para realizar uma mudança real nas fusões internacionais, é preciso se apoiar em fatos, ser rápido e neutro. É também necessário saber se mover fisicamente. Deve-se evitar “a armadilha da investigação” – não se pode adiar decisões severas, estudando-as profundamente. (...) Finalmente, você precisa aceitar um compartilhamento justo dos erros. Eu falo para meus funcionários que, se precisamos tomar 100 decisões entre as quais 70 estão certas, isso já é suficientemente bom”⁷³.

2.1.4 A expansão no mercado global

Na fase de expansão da empresa no mercado global, a administração começa a procurar novas direções para crescimento e expansão em países onde as bases das operações já tenham sido estabelecidas. Em alguns casos, a base é estabelecida pela administração local das subsidiárias, enquanto, em outros, pelo desejo da matriz da corporação em transferir estratégias que tenham sido bem sucedidas de um mercado para outro. Sob o ponto de vista de Douglas & Craig⁷⁴, neste caso é necessária não só uma ação persuasiva da administração da matriz para que a administração local aceite e comercialize o produto, mas também a elaboração de estratégias que assegurem o sucesso em cada mercado adicional. Por exemplo, “quando a Heineken N.V. entrou em mercados internacionais com a cerveja não alcoólica Bucker, precisou adotar estratégias de marketing que ressaltassem ser o produto indicado para pessoas que gostariam de consumir socialmente um produto com características de cerveja, porém sem teor alcóolico. Como resultado, a sua introdução foi bem sucedida na Espanha e França em 1988”⁷⁵.

⁷³ BARNEVIK, Percy, *apud* TAYLOR, William. The logic of global business: an interview with ABB's Percy Barnevik. *Harvard Business Review*, March/April 1991, p. 91-105.

⁷⁴ DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, C. Samuel. *Global marketing strategy, op. cit.*, p. 39-40.

⁷⁵ *Ibidem*.

Há uma tendência de a empresa aumentar o estágio de internacionalização em mercados já conquistados⁷⁶, começando com modificações no produto e nas estratégias para aumentar não só sua base de consumidores locais, mas também para atuar em novos segmentos. Extensões de alguma linha de produtos e variantes dos novos produtos são acrescentados, assim como novos produtos e serviços gerados para ajustar-se a preferências específicas locais. Howard cita um exemplo de como a inovação e o aprendizado circulam numa corporação global:

“Baseado em Turim, Itália, GTF é um dos maiores fabricantes de roupas de moda internacionais. Para GTF, a globalização não significa padronização, mas representa maior complexidade na criação e na fabricação. Quanto mais a empresa penetra em mercados globais, mais seu crescimento depende do atendimento das diferenças locais nos principais mercados internacionais. Nas palavras do presidente da GTF, Marco Rivetti, “tornar-se global significa reconhecer as diferenças e ser flexível o suficiente para adaptar-se a elas”.

(...) Uma das metas da estratégia global da GTF é tornar-se um participante de cada um de seus maiores mercados.

(...) GTF reinventou a maneira de realizar seus negócios – como define clientes, como desenvolve e fabrica produtos, como cuida de marketing e distribuição. (...) De fato, GTF está tentando criar uma organização de moda, apta a ajustar e adaptar continuamente as diferenças entre mercados e a mudanças nos mercados – assim como coleções de moda que mudam de ano para ano. O papel principal dos executivos da GTF é administrar as alterações contínuas da empresa.

Peças de vestuário que fazem sucesso na Itália podem fracassar nos Estados Unidos. Tamanhos, materiais e cores usadas na Alemanha ou Inglaterra podem não ser adequados ou não atrair os clientes da Flórida ou Califórnia. Por conseguinte, os produtos globais da GTF precisam ser adaptados para atender a necessidades e expectativas específicas de cada mercado local.

⁷⁶ *Ibidem.*

Estar mais próximo do mercado também significa mudar a organização de dentro para fora – especificamente dando para as subsidiárias da GTF ao redor do mundo autonomia suficiente para que elas possam se ajustar a particularidades dos mercados locais”⁷⁷.

Durante a expansão nos mercados internacionais, segundo Douglas & Craig⁷⁸, a empresa toma como prioridades a construção de uma estrutura organizacional e a busca por vantagens em cada país em que atua. Ou seja, para atingir competências em nível global, definem-se objetivos como economias de escopo, adição de linhas de produtos e negócios, maior volume de vendas e redução dos custos operacionais. Por conseguinte, investigam-se oportunidades, compartilham-se ações de marketing, procura-se conhecer melhor os competidores e condições dos mercados locais. Compartilham-se, ainda, métodos de produção e redes de distribuição, estabelecendo-se relações com distribuidores, agentes ou órgãos para regulamentação.

John Reed⁷⁹, presidente do Citicorp, numa entrevista publicada em 1990, explica que a transferência de conhecimento e experiência de um país para outro é feita espalhando-se inovações locais ao redor do mundo. Por exemplo, “transferimos pessoas que compreendiam do negócio de cartões de crédito no Brasil para lugares onde precisavam deles. O bem sucedido sistema da filial do banco na Arábia Saudita é trabalho de um funcionário proveniente da filial de operação de Hong Kong”⁸⁰. Em outros casos, “através de reuniões, funcionários de cada filial do mundo compartilham suas experiências e seus desempenhos com os companheiros de outros países”⁸¹.

⁷⁷ HOWARD, Robert. The designer organization: Italy's GTF goes global. *Harvard Business Review*, September/October 1991, p. 28-44.

⁷⁸ DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, C. Samuel. *Global marketing strategy, op. cit.*, p. 40-41.

⁷⁹ REED, John *apud* TICHY, Noel & CHARAN, Ram. Citicorp faces the world: an interview with John Reed. *Harvard Business Review*, November/December 1990, p. 135-144.

⁸⁰ *Ibidem*.

⁸¹ *Ibidem*.

Numa entrevista sobre a corporação Whirlpool, que atua no mercado de eletrodomésticos, Whitwam⁸² menciona ter a empresa criado uma estratégia global na qual é revisto o processo de criação e desenvolvimento do produto mundial, buscando talentos profissionais para compor o quadro de funcionários. Em planos de qualidade total, como por exemplo WES, ressaltam-se tópicos como treinamento, comunicações e desenvolvimento de programas que aproximem todas as operações. Segundo Whitwam, a Whirlpool está em mudança constante em nível global; por exemplo, procura-se identificar locais que possuem os melhores requisitos para a produção de determinado produto. Na criação de um modelo de refrigerador, por exemplo, utilizou-se uma tecnologia insolar desenvolvida pela equipe da filial europeia, tecnologia de compressão desenvolvida pela filial do Brasil e método de produção e *design* desenvolvidos pela sede americana de operação.

No caso de extensão de uma marca de produtos, uma marca muito conhecida no mercado pode ser utilizada para divulgar novos produtos ou variações do produto com o mesmo nome. Em outros casos o conhecimento tecnológico pode ser útil para expandir alguma linha de produção. Para o desenvolvimento de novos produtos e para aumentar o número ou linha de produtos, podem ser necessários conhecimentos em marketing e *merchandising* em massa.

Para expandir ainda mais produtos ou serviços no mercado global, Douglas & Craig⁸³ lembram que tornam-se decisões como desenvolvimento de produtos mais apropriados, linhas de produtos e produtos em cada país, assim como estratégias para torná-los eficazes. Incluem-se aí a padronização, a adaptação e as modificações de produtos, as extensões de linhas de produtos e a aquisição de novos produtos e marcas.

⁸² WHITWAN, *apud* MARUCA, Regina Fazio. The right way to go global: an interview with Whirlpool CEO David Whitwam. *Harvard Business Review*, March/April 1994, p. 135-145.

⁸³ DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, C. Samuel. *Global marketing strategy, op. cit.*, p. 41-43.

Em entrevista sobre a empresa suíça Swatch, que se expande nos mercados mundiais, Hayak⁸⁴ explica que a empresa optou pela padronização dos produtos, ou seja, pela venda, a consumidores globais, de um produto com estilo próprio, enraizado na cultura e sociedade do país de origem da empresa. De acordo com Hayak, oferece-se às pessoas não só o estilo, mas ainda a mensagem, ou seja, produtos com apelo emocional passam uma imagem – uma forte, excitante, distinta, e autêntica mensagem que explica às pessoas quem elas são, o que elas fazem e por quê. Enfim, “oferece-se ao cliente uma cultura pessoal; a mensagem da Swatch significa alta qualidade, baixos custos, provocação, o prazer da vida”⁸⁵.

Como exemplo de adaptação do composto de marketing, Quelch e Hoff⁸⁶ citam a empresa Procter & Gamble International, que lançou um lenço de papel em escala mundial. Apesar do produto, nome da marca, posicionamento e *design* da embalagem terem sido globalmente padronizados, a empresa permitiu que os gerentes locais sugerissem como o programa local deveria ser melhorado e como elementos do programa de marketing não global poderiam ser adaptados para seus mercados. A empresa aprovou mudanças em muitos mercados. Gerentes locais desenvolveram idéias valiosas nestas especificações do programa, como técnicas de amostras e distribuição de cupons, que eram utilizadas em todos os outros países, inclusive nos Estados Unidos.

Empresas que atuam em mercado ao redor do mundo têm suas próprias visões sobre o processo de globalização. No caso do Citicorp, banco americano com operações em nível mundial, Reed comenta:

“Nosso banco privado é um bom exemplo do poder de escala. Globalização é nossa mais importante vantagem, (...).

⁸⁴ HAYAK, *apud* TAYLOR, William. Message and muscle: an interview with Swatch titan Nicolas Hayek. *Harvard Business Review*, March/April 1993, p. 99-110.

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ QUELCH, John A. & HOFF, Edward J. Customizing global marketing, *op. cit.*, p. 59-68.

Em 1995, consolidamos as operações do nosso banco privado em um negócio global unificado, com escritórios em 68 cidades de 32 países e investimentos de aproximadamente US\$ 60 bilhões. Nós ainda temos uma operação de banco privado no Japão, e segundo meu conhecimento, não há situação melhor como um banco privado no Japão. Nós queremos ser totalmente globais e totalmente locais. Queremos todas as formas de presença de mercado e credibilidade para reforçar os outros mercados. Em outras palavras, se podemos, com sucesso, investir nas vantagens de um cliente francês na França, isto aumenta nossa credibilidade com o cliente argentino que está interessado nos investimentos na França. Se um cliente saudita deseja aplicar num estado do Japão, este cliente precisa acreditar que nós conhecemos o mercado tão bem quanto qualquer especialista que está baseado em Tóquio”⁸⁷.

Do ponto de vista de Simon, as empresas da Alemanha, de pequeno e médio portes, apesar de permanecerem obscuras, conseguiram dominar seus mercados mundiais:

“Empresas alemãs de pequeno e médio porte, conhecidas como *Mittelstand*, têm talento para exportar e comandar em mercados que acreditam em seu porte e qualidade de chamar pouca atenção. Empresas como Krones, Körber/Hauni, Weinig, Webasto e Tetra Werke têm participações no mercado em torno de 70% a 90% e, quando combinadas, elas contabilizam com destaque o volume de superávit das negociações na Alemanha.

(...) as cinco maiores práticas e estratégias das *Mittelstand* são:

- Especialização com diversidade geográfica: adota-se uma estratégia que combina competência técnica com marketing e vendas mundiais. Focaliza essencialmente um certo nicho de mercado, freqüentemente um que requer especialização técnica, e todos os seus recursos são direcionados para manutenção da primeira posição neste nicho. (...) Quando se é pequeno, é necessário que sua linha seja mais estreita. A empresa

⁸⁷ REED, John, *apud* TICHY, Noel & CHARAN, Ram. Citicorp faces the world: an interview with John Reed, *op. cit.*, p. 135-144.

precisa se focalizar em seu negócio. E se ela se focaliza, encontram-se os clientes adequados para sua produção especializada ao redor do mundo para, então, recuperar os investimentos em pesquisa e desenvolvimento;

- Obtenção de alto desempenho nos mercados onde atua, procurando satisfazer o que os consumidores mais valorizam, ou seja, a qualidade do produto, a proximidade com o consumidor, o serviço, a economia, a qualidade dos funcionários, a liderança tecnológica ou a capacidade para inovação;
- Conquista de pessoas com conhecimento técnico que compreendam profundamente do que o consumidor precisa, o que só pode ser obtido através do contato constante com os consumidores. As pessoas das áreas financeira, de engenharia e de produção das *Mittelstand* interagem com frequência com os consumidores, passando um tempo maior no trabalho de campo;
- Autoconfiança nas próprias capacidades, reflete-se nas suas crenças, no papel da especialização e na concentração. As *Mittelstand*, acreditam poder entrar em novos mercados. Solucionados seus próprios problemas, realizando suas próprias pesquisas e às vezes suprindo-se de seus próprios materiais e componentes, confiam poder aprofundar suas capacidades e conhecimentos em produção, pesquisa e desenvolvimento, preservando suas altas posições competitivas;
- Relacionamento entre empresa e funcionários com base na interdependência, decorrente do fato de que a maioria das *Mittelstand* estão localizadas em pequenas cidades ou vilarejos, ao invés de grandes cidades. Ou melhor, as empresas precisam de trabalhadores que morem nesses locais, e os trabalhadores necessitam de empregos que as companhias oferecem⁸⁸.

⁸⁸ SIMON, Hermann. Lessons from Germany's Midsize Giants. *Harvard Business Review*, March/April 1992, p. 115-123.

Belli comenta que o ambiente político-econômico e as ações econômicas em locais como países da América do Sul e da África refletem-se no desempenho e na participação, tanto de empresas estrangeiras que atuam quanto das empresas oriundas destes continentes que atuam em seus países e nos mercados externos:

“Nos anos 80, a América do Sul e a África perceberam que (...) a aquisição de maior experiência internacional e o rápido crescimento econômico das nações asiáticas serviram de lição para que seus países estabelecessem medidas para derrubar o protecionismo e barreiras de mercados. Essas medidas são novas políticas que podem criar benefícios econômicos.

Na América do Sul, países-hospedeiros iniciaram reformas para liberação comercial; Chile, México, Costa Rica e Venezuela começaram com grandes esforços, enquanto Brasil e Argentina tiveram dificuldades nos seus programas. Na África, o movimento de liberação foi mais lento e menos abrangente. Poucos países começaram a caminhar na direção certa, como Gana, Malawi, Tanzânia e Zâmbia.

No Brasil, um programa de liberação do comércio removeu tarifas dos bens não produzidos no país, aliviou cotas de importação, abaixou tarifas em produtos como automóveis e têxteis, reduziu ou eliminou tarifas em computadores. Por sua vez, o programa de reforma do México, iniciado na década de 80, envolveu a redução das licenças para importação, redução da tarifas de importação para no máximo 20% e o Acordo em Tarifas e Negociações Gerais. Para incentivar o investimento direto estrangeiro, o governo anunciou regulamentações substanciais para a liberação de investimentos estrangeiros, incluindo autorização de aquisição, por estrangeiros, de 100% de empresas locais. Reformas financeiras harmonizaram o sistema de taxas no México, com sistemas estrangeiros, eliminaram controles em impostos e reformularam uma variedade grande de instrumentos financeiros.

Além da liberação dos negócios, a privatização está mudando a forma do desempenho dos mercados em muitas das nações da América Latina e da África. Muitos governos decidem pela privatização de algumas empresas estatais. Isto pode resultar no aumento da eficiência destas, num retorno financeiro maior para os governos e no acúmulo de intercâmbio estrangeiro como forma de pagamento de parte da dívida externa. O México adotou vigorosamente a privatização, reduzindo o

número de empresas estatais de 1.100, em 1982, para 350, através de fusões e liquidação.

O debate sobre o acordo de livre negociação entre Estados Unidos e México sugere dimensões mais amplas desta oportunidade: uma zona de livre negociação, envolvendo os países compreendidos entre Canadá e Argentina. Tal zona poderia gerar um mercado de 680 milhões de pessoas, com um produto interno bruto de US\$ 6 bilhões.

Todavia, obter vantagem diante destas oportunidades significa avaliar cuidadosamente cada país da América Latina e da África. Por exemplo, nesta altura da evolução econômica, algumas nações, como o Chile, estão bem avançadas nos seus programas de liberação e até começaram a colher benefícios. Outros países, como México, Venezuela e Argentina estão bem avançados, mas não foram muito longe⁸⁹.

Para empresas que pretendem se expandir no mercado da Ásia, Williamson faz a seguinte análise:

“Apesar das estratégias específicas diferirem conforme a indústria, o país de origem e a cultura da empresa, identificam-se oito regras gerais que devem ser estudadas mais de perto pelos ocidentais que pretendam ser bem sucedidos nesta região.

Em primeiro lugar, executivos experientes de multinacionais asiáticas emergentes argumentam que ser o primeiro a mover-se nos mercados pode trazer vantagens, como ter o primeiro contato com parceiros, locais e outros recursos. Os primeiros movimentos possibilitam o estabelecimento de produtos e marcas rapidamente e por preços baixos – bem antes dos canais de marketing se tornarem congestionados pelas mensagens dos competidores. Apesar da estratégia gerar alguns erros, sua prática oferece tempo para fazer correções.

⁸⁹ BELLI, Pedro. Globalizing the rest of the world. *Harvard Business Review*, July/August 1991, p. 50-55.

Para se expandir na Ásia, as empresas precisam controlar os gargalos da cadeia. Gargalos podem ocorrer quando tecnologia, qualificações específicas, redes de distribuição ou produtos brutos do país-hospedeiro são limitados. Se as empresas investem suficientemente no controle de matéria bruta, componentes ou distribuição, elas podem influenciar o volume de crescimento e custos da estrutura de seus competidores.

As empresas precisam definir como objetivo a atuação em cidades que possibilitem a escolha de um segmento-alvo. É necessária a definição do produto, a tecnologia mais adequada, etc. Assim, torna-se possível moldar o futuro através de regras e, assim, tirar vantagem de oportunidades emergentes.

As empresas asiáticas preferem ter o controle das fontes de suprimentos, da distribuição e até dos serviços, tornando-os elementos críticos para o sucesso. Estas empresas têm sido poderosas na atuação em altos níveis de integração vertical e na formação de conglomerados.

Para conseguir concessões no mercado asiático, muitas empresas precisam cooperar com os principais objetivos dos governos locais. Apesar de muitos governos reconhecerem os benefícios da presença estrangeira no seu crescimento, eles estão longe de serem convencidos das vantagens da abertura dos seus mercados para a competição sem fronteiras.

Organize sua empresa como se fosse uma rede de computadores, (...) os novos competidores asiáticos estão construindo redes de organizações extensas que dependem da troca contínua de informação entre suas unidades de negócio. Nestas organizações, a informação circula em várias direções entre os nós, cada uma podendo agir como uma fonte de informação num momento e como um receptor em outra ocasião.

(...) Atualmente a diferença tecnológica entre Europa, Japão, Estados Unidos, e o resto da Ásia diminuiu. Em grande escala, os líderes asiáticos estão desenvolvendo ligações diretas com empresas que detêm tecnologia de ponta. Por exemplo, a empresa coreana de eletrônica, Samsung, adquiriu 51% do *software* CAD/CAM da empresa japonesa Lux e 42% do mercado americano em pesquisa de computação, AST.

Enfim, para ser bem sucedidas, as empresas precisam buscar não só por participação em mercado, mas também compartilhar conhecimento – conhecimento de produtos e processos⁹⁰.

Com base nas idéias apresentadas neste item 2.1, pode-se dizer que, enquanto uma empresa consolida suas operações em outros países, suas principais preocupações são:

- Ineficiência dos custos e duplicação dos esforços entre as organizações dos países;
- Oportunidades de compartilhar produtos, marcas e outras idéias em vários países acabam por gerar aprendizado por experiência;
- Necessidade de clientes globais, tanto no mercado consumidor como no industrial;
- Crescimento em escala global;
- Limitações na infra-estrutura de marketing local, tornando necessário o desenvolvimento de uma infra-estrutura global de marketing.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Porter⁹¹, na análise da vantagem competitiva de indústrias enfatizam-se primeiramente as condições estruturais que promovem a concorrência

⁹⁰ WILLIAMSON, Peter J. *Asia's New Competitive Game*, *op. cit.*, p. 55-67.

⁹¹ PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, 7^a ed. Rio de Janeiro, Campus, 1991, p. 260-268.

em nível global, bem como os obstáculos a ela. Esta análise constitui um bloco de construção importante para a compreensão da evolução das indústrias para um estado global, analisando inclusive as mudanças ambientais e as inovações estratégicas das empresas que possam desencadear a concorrência global.

2.2.1 Fontes de vantagem competitiva mundial

Ainda segundo Porter⁹², as fontes da vantagem global têm basicamente sete causas: vantagem comparativa convencional, economias de escala ou curvas de aprendizagem que extrapolam a escala ou o volume cumulativo possível em mercados nacionais individuais, economias logísticas de escala, economias de escala no marketing, economias de escala nas compras, vantagens decorrentes da diferenciação do produto e o caráter de bem público da tecnologia e das informações do mercado.

Vantagem comparativa

A vantagem comparativa é um determinante da concorrência global. Quando um país ou países possuem vantagens significativas quanto ao fator custo e qualidade de empregados na fabricação de um produto, estes países são os locais de produção e as exportações fluem daí para outras partes do mundo. Nessas indústrias, a posição estratégica da empresa global em países com vantagem comparativa é crucial para sua posição mundial.

Economias de escala na produção

⁹² *Ibidem*, p. 260.

Quando existem economias de escala na produção que ultrapassam os limites dos principais mercados nacionais⁹³ dos países em que atua, a empresa pode obter uma vantagem de custo através de produção centralizada e de concorrência global. Isto implica necessariamente movimento entre os países. Por exemplo, "para atender a demanda mundial, a empresa de calçados esportivos Reebok centralizou sua produção nos países asiáticos, onde obteria vantagens competitivas, como mão-de-obra especializada e de menor custo e benefícios fiscais locais"⁹⁴.

Experiência global

Outra vantagem seria a experiência global obtida na venda de uma variedade de produtos similares em muitos mercados internacionais, em tecnologias sujeitas a declínios significativos nos custos devido ao intercâmbio de experiências. Visto que uma companhia pode ganhar experiência repartindo aperfeiçoamentos entre as fábricas, pode-se obter uma vantagem de custo com a concorrência global, mesmo que a produção não seja centralizada, mas ocorra em cada mercado onde a companhia atua.

Economias logísticas de escala

Há vantagem de custo potencial se um sistema de logística internacional envolve custos fixos que podem ser divididos através de atendimento a vários mercados nacionais. A concorrência global também pode permitir que economias de escala sejam obtidas na logística em decorrência da possibilidade do uso de sistemas mais especializados.

Economias de escala no marketing

⁹³ Mercados nacionais descritos se referem a mercados onde a empresa atua.

⁹⁴ DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, C. Samuel, *op. cit.*, p. 56-57

Outra fonte de vantagem seriam as economias de escala em alguns elementos do marketing de alguns mercados onde a empresa atua. As óbvias situam-se em indústrias nas quais a força de vendas comum é distribuída em âmbito mundial. Também podem existir economias potenciais no marketing através do uso global de técnicas comuns a todos os países. Uma vez que o conhecimento obtido em um mercado pode ser empregado sem nenhum custo em outros mercados, a empresa global pode ter uma vantagem de custo. Em outros casos, algumas marcas registradas conhecidas mundialmente são transportadas para outros mercados geográficos.

Conforme Toyne & Walters⁹⁵, bens de consumo como *Coca-cola* e *Pepsi*, relógios suíços e uísque escocês são alguns exemplos de produtos para os quais os mercados são globais e os apelos são padronizados. Nestes produtos é permitida a extensão da propaganda, pois se o produto corresponde à mesma necessidade do consumidor no mundo inteiro, ou seja, se o produto desperta o mesmo apelo em todos os mercados mundiais, o mesmo formato da propaganda pode ser veiculado tanto no Brasil como no Japão.

Economias de escala nas compras

Existem oportunidades de custo potencial por economias de escala nas compras devido ao poder de negociação ou ao custo mais baixo dos fornecedores na produção de grandes lotes e que excedam as necessidades para competir em mercados nacionais individuais.

Diferenciação do produto

⁹⁵ TOYNE, Brian & WALTERS, Peter G. P. *Global marketing management: a strategic perspective*. Needham, Massachussetts, Allyn and Bacon, 1989, p. 533-574.

A concorrência global também pode dar à empresa uma vantagem em relação à reputação e à credibilidade, ou melhor, à diferenciação do produto. Isto é comum em alguns ramos de atividades, particularmente aqueles do setor tecnológico.

Tecnologia patenteada do produto

Outra fonte de vantagem seria decorrente da habilidade da indústria em aplicar tecnologia patenteada nos diversos mercados em que atua. As economias de escala em pesquisa são grandes em relação às vendas de mercados nacionais individuais, uma vez que, para uma empresa, é menos dispendioso ter uma tecnologia que seja compartilhada por sua matriz e subsidiárias, do que ter para cada subsidiária uma tecnologia específica.

Mobilidade de produção

Um caso de economias de escala e do compartilhamento de tecnologia patenteada surge quando a fabricação de um produto ou serviço é móvel. Nestas empresas, os custos para criação, manutenção de uma organização e desenvolvimento de tecnologia patenteada podem ser facilmente distribuídos por muitos mercados. Ou seja, em países distintos é possível haver processos de produção similares que compartilhem um mesmo tipo de tecnologia global, possibilitando a fabricação de produtos iguais no mundo inteiro.

Normalmente as fontes de vantagens globais ocorrem em combinação, podendo haver interações entre elas. Por exemplo, “as economias na produção podem fornecer uma base para a invasão de mercados externos, o que resultaria, então, em economias logísticas ou de compras”⁹⁶. Também observa-se que todas as

⁹⁶ PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, op. cit., p. 263.

fontes de vantagem implicam a presença de barreiras de mobilidade para empresas globais.

Whitwan comenta como a empresa Whirlpool ganha vantagem competitiva mundial:

“A única maneira de ganhar vantagem competitiva duradoura é alavancar suas competências ao redor do mundo para que a empresa, como um todo, seja maior que a soma das suas partes. Ser uma empresa internacional – vendendo globalmente, tendo marcas globais ou operações em diferentes países – não é suficiente.

De fato, a maioria dos produtores internacionais não são realmente globais. Eles são o que eu denomino fincadores de bandeiras. Eles têm adquirido ou estabelecido negócios ao redor do mundo, mas suas divisões regionais ou nacionais ainda operam como entidades autônomas.

(...) Para mim, vantagem competitiva significa ter as melhores tecnologias e processos para projetos, manufatura, vendas, e oferecer nossos produtos com os menores custos possíveis. Nossa visão na Whirlpool visa a integrar nosso negócio internacional sempre que possível, para que nossas especialidades mais avançadas em qualquer área – não importa que seja tecnologia em refrigeração, sistemas de relatórios financeiros ou estratégia de distribuição – não estejam confinadas em uma localidade ou divisão.

(...) enquanto uma empresa precisar de plantas industriais na Europa, Estados Unidos, América Latina e Ásia para fazer produtos que atendam a necessidades especiais dos mercados locais, é ainda possível e desejável que elas compartilhem das melhores tecnologias de produto e processos de manufatura disponíveis”⁹⁷.

⁹⁷ WHITWAN, *apud* MARUCA, Regina Fazio. The right way to go global: an interview with Whirlpool CEO David Whitwam, *op. cit.*, p. 135-145.

2.2.2 Obstáculos à concorrência global

Porter⁹⁸ alega existir uma variedade de obstáculos para a obtenção de vantagens à concorrência global que podem impedir que a indústria se torne global.

Obstáculos econômicos

Os custos de transporte e de armazenamento contrabalançam as economias da produção centralizada, bem como a eficiência da produção em um sistema integrado, envolvendo fábricas especializadas em uma série de países e transbordo. “Para produtos como o concreto protendido, produtos químicos perigosos e fertilizantes, os custos elevados do transporte significam que devem ser construídas fábricas em cada mercado, muito embora os custos de produção pudessem ser reduzidos por fábricas, cujas escalas ultrapassassem as necessidades do mercado nacional individual”⁹⁹.

A concorrência global também é coibida quando os mercados onde uma empresa atua solicitam produtos diferentes. Devido a diferenças culturais, as diferenças no estágio de desenvolvimento econômico, nos níveis de renda, no clima, etc., os mercados nacionais poderiam solicitar produtos diferentes em “*trade-offs*” entre custo, qualidade e desempenho, em estilo e em outras dimensões. A barreira para a concorrência global por necessidade de produtos diferentes depende claramente do custo da alteração nos produtos para que haja um ajuste aos mercados nacionais. Se as diferenças exigidas no produtos são superficiais ou podem ser atendidas sem um custo significativo em um processo de produção padrão, a empresa global poderia, então, obter grande parte das economias de escala globais.

⁹⁸ PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, op. cit., p. 263.

⁹⁹ *Ibidem*, p. 264.

A necessidade de acesso aos canais de distribuição em cada mercado nacional pode coibir a concorrência global. Quando os clientes são numerosos e os volumes de compras individuais são pequenos, pode-se constituir em uma venda demasiadamente pequena para justificar uma distribuição própria. Se os canais de distribuição não estão bem estabelecidos pelo fato de a indústria ser nova ou estar em transformação, este engarrafamento pode não ser tão grande.

Se o produto exige uma força de vendas direta do fabricante local, o concorrente internacional defronta-se com uma barreira potencial de economias de escala. Isto torna-se mais grave, caso as forças de vendas dos concorrentes nacionais ofereçam uma ampla linha de produtos.

Outro obstáculo econômico que pode coibir uma empresa que atua em mercados internacionais é a necessidade de reparo oferecido apenas por um fabricante concorrente local.

Em alguns mercados estrangeiros, os tempos de espera decorrentes de ciclos de moda curtos e de tecnologias em rápida transformação tendem a funcionar como obstáculos contra a empresa que se globaliza. Por exemplo, “a distância entre o mercado nacional e a produção centralizada, o desenvolvimento do produto ou as atividades de marketing tendem a criar atrasos nas respostas às necessidades do mercado que são inaceitáveis em atividades como moda e distribuição”¹⁰⁰.

Por sua vez, a barreira econômica causada pela segmentação por elementos mais complexos dentro de mercados geográficos aumenta ainda mais a necessidade de linhas de produtos com muitas variedades ou a capacidade de fabricar produtos sob encomenda. Dependendo do custo da produção de variedades adicionais, ela pode evitar efetivamente vantagens de custo decorrentes da centralização da produção em um sistema de fabricação integrado.

¹⁰⁰ PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, op. cit., p. 265.

Além disso, existe obstáculo econômico à empresa quando falta ou não existe demanda de um número significativo de países importantes. Esta situação poderia existir devido ao fato de a indústria ser nova ou de o produto ou o serviço só atenderem as necessidades de um grupo de clientes específicos, presentes em apenas alguns mercados internacionais.

Obstáculos de gestão empresarial

Em primeiro lugar, pode-se dizer que a natureza dos canais de distribuição, dos veículos de marketing e dos meios efetivos em termos de custos para atingir o comprador, pode divergir muito de país para país. Assim sendo, uma empresa global não apenas fica incapacitada de explorar o conhecimento de marketing de outros mercados, mas também enfrenta uma enorme dificuldade em se mostrar tão eficiente no marketing local quanto os concorrentes locais.

Em segundo lugar, quando o serviço local é intensivo, no caso de um serviço de marketing de atuação intensa, é necessária maior interação com o cliente para competir na indústria. Neste caso a empresa tem dificuldades para operar em nível global de forma integrada na concorrência, mas com rivais locais. Embora uma empresa global possivelmente pudesse desempenhar estas funções através de unidades descentralizadas, na prática a tarefa da gerência é tão complexa que uma empresa precisa atuar localmente de forma intensa e dinâmica para superar seus concorrentes locais.

Em terceiro lugar, a empresa pode encontrar dificuldade em operar quando a tecnologia em rápida transformação exige que o processo e o produto sejam freqüentemente projetados mais de uma vez, visando a uma adequação aos mercados locais. A empresa nacional independente pode muito bem ser mais capaz de se adaptar a estas condições.

Obstáculos institucionais

Porter¹⁰¹ cita a existência de uma grande variedade de obstáculos governamentais à concorrência global, a maioria com o pretexto de proteger o nível de emprego locais:

- Tarifas e taxas, que têm o mesmo efeito dos custos de transporte ao limitarem a obtenção de economias na produção;
- Cotas;
- Representação preferencial de entidades estatais ou parastatais por empresas locais;
- Insistência do governo quando a uma pesquisa e desenvolvimento local ou exigência no sentido de que componentes fabricados no local sejam inseridos no produto;
- Tratamento fiscal preferencial, políticas trabalhistas ou outras normas operacionais e regulamentações beneficiando empresas locais;
- Leis de suborno, leis fiscais ou políticas governamentais locais que são desvantajosas para suas empresas em operações internacionais.

Uma categoria final de obstáculos à concorrência global está relacionada a limitações perceptivas ou de recursos das empresas participantes da indústria. Perceber as oportunidades para competir globalmente é por si só uma inovação, visto que pode envolver questões internacionais fora do escopo de atividades, até o momento, domésticas.

Alain Gomez, presidente da Thomson S.A., fabricante de produtos eletrônicos, numa entrevista realizada em 1990, argumenta sobre o obstáculo gerado pelo fato de a empresa ser estatal:

“(...) Mas há um grande problema em ser uma empresa estatal. Seus executivos (CEOs) são nomeados pelo estado. Isto não significa que as escolhas serão necessariamente ruins. Mas significa que o processo é feudal e burocrático. Carrega-se o risco de quebrar as barreiras imunológicas entre estado e as companhias, entre entidades que precisam ser separadas. E a longo prazo, esta doença tem toda a chance de tornar-se fatal”¹⁰².

Dado o exposto, parece que os obstáculos à concorrência global quase sempre estão presentes, em alguma medida, na indústria. Por exemplo, “em alguns mercados ou em alguns segmentos, a empresa nacional é preeminente em relação aos concorrentes globais, devido à presença de obstáculos particularmente significativos à concorrência global”¹⁰³.

2.2.3 Estímulos ambientais para a globalização

Porter¹⁰⁴ lembra que a evolução de uma indústria para o estágio global envolve uma série de estímulos. Envolve o estabelecimento, ou a intensificação, das fontes de vantagem competitiva global e a redução, ou a eliminação, dos obstáculos à concorrência global.

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 264.

¹⁰² GOMEZ, Alain *apud* MCCORMICH, Janice & STONE, Nan. From national champion to global competitor: an interview with Thomson's Alain Gomez. *Harvard Business Review*, May/June 1990, p. 127-135.

¹⁰³ PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, *op. cit.*, p. 268.

¹⁰⁴ *Ibidem*, p. 268-271.

Maiores economias de escala

Os estímulos definidos como avanços tecnológicos aumentam as economias de escala na produção, na logística, nas compras ou na pesquisa e desenvolvimento, desencadeando claramente a concorrência global.

Custos reduzidos de transporte ou armazenamento

Outro estímulo para a globalização seria a queda nos custos de transporte ou de armazenamento. “O declínio real a longo prazo no transporte ocorrido nos últimos 20 anos é uma das causas básicas da maior concorrência global que observamos hoje em dia”¹⁰⁵.

Canais de distribuição racionalizados ou alterados

Existe estímulo também quando os canais de distribuição estão em transformação, pois a carga de empresas estrangeiras com acesso a eles pode ser aliviada. Canais racionalizados podem ter o mesmo efeito.

Fator custo alterado

Mudanças no fator custo podem aumentar bastante as fontes de globalização. Aumentos nos custos da mão-de-obra, da energia e das matérias-primas podem modificar a configuração ótima da produção ou da distribuição, de forma que aumente a concorrência global.

Circunstâncias sociais e econômicas nacionais limitadas

¹⁰⁵ *Ibidem.*

Ocorre o estímulo para a globalização à medida que os mercados geográficos se tornam mais semelhantes quanto às circunstâncias culturais e econômicas numa indústria particular. Neste caso o potencial para uma concorrência em nível mundial aumenta, desde que existam na indústria fontes de vantagem global.

Restrições governamentais reduzidas

Mudanças na política governamental que eliminam cotas reduzem tarifas, promovem a cooperação internacional com relação a padrões técnicos e servem para aumentar as possibilidades de concorrência global.

Reed aponta estímulos que possam criar opções para a dinâmica da competição global das instituições financeiras no futuro:

“Serão criadas muitas opções no futuro. Não há segredo sobre o que nós estamos tentando alcançar. Nós queremos ocupar muito mais espaço, tanto domesticamente quanto fora dos Estados Unidos. Nós queremos construir uma gestão de negócios mais diversificada, com canais de distribuição mais amplos e adotando tecnologias de informação em tempo real. Se formos bem sucedidos, a instituição que carrego terá um negócio mais robusto e, assim, mais previsível.

(...) Duas das alternativas que tenho imaginado envolvem grandes mudanças na estrutura institucional dos bancos. Um cenário envolve a estrutura similar ao negócio de energia. (...) me parece que o sucesso competitivo tem muito a ver com o posicionamento a longo prazo.

(...) Pode-se imaginar relações similares nas instituições financeiras. Imagine um cenário no qual 10 ou 12 bancos internacionais – parecidos com 5 ou 6 empresas gigantes de petróleo – compartilham de capital e risco associado com diferentes partes do negócio. A maneira mais eficiente para nos tornarmos um grande banco corporativo na Alemanha pode ser detendo de 10% ou 15% de um dos grandes bancos alemães corporativos. Uma vez que tende a ser difícil para este banco replicar nossa presença na Ásia, nós poderíamos trocar 5% ou 10% deste negócio.

(...) Sobre a segunda alternativa, eu adivinho que as barreiras legais entre indústria e banco nos Estados Unidos serão eventualmente dissolvidas. Companhias industriais gigantes têm imenso capital. Elas podem absorver um banco e não acrescentar nenhum capital. O somatório pode ser complicado, mas é realmente como isso funcionaria. Haveria um grande ganho de eficiência levando, tanto o banco como a indústria, o mesmo capital¹⁰⁶.

2.2.4 Inovações estratégicas que estimulam a globalização

De acordo com Porter¹⁰⁷, mesmo na ausência de estímulos ambientais, as inovações estratégicas de uma empresa podem dar início ao processo de globalização.

Redefinição do produto

Em primeiro lugar, outras vantagens potenciais podem ser obtidas com uma concorrência global, caso diminuam as diferenças entre os países com relação aos produtos solicitados. Às vezes estas diferenças vão acabando naturalmente à medida que a indústria amadurece e os produtos se tornam padronizados. No entanto, muitas empresas optam pela redefinição do produto: uma inovação no marketing, que dê uma nova definição à imagem ou ao conceito do produto, às vezes ajuda a desvendar as possibilidades de concorrência global. Por exemplo, “a Honda redefiniu a imagem da motocicleta nos Estados Unidos como um meio de transporte prático, distinto e fácil de dirigir, longe da imagem de veículo ameaçador, sujo e o potente, dirigido por desordeiros em suas jaquetas de couro”¹⁰⁸.

Identificação dos segmentos de mercado

¹⁰⁶ REED, John, *apud* TICHY, Noel & CHARAN, Ram. Citicorp faces the world: an interview with John Reed, *op. cit.*, p. 135-144.

¹⁰⁷ PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, *op. cit.*, p. 269.

Uma empresa global também identifica segmentos no mercado onde possa assumir posições importantes. Ou seja, mesmo que existam entre os países diferenças quanto aos produtos necessários, talvez haja segmentos de mercado que sejam comuns a muitos países e que estejam sendo atendidos de uma forma insatisfatória em muitos deles.

Custos reduzidos das adaptações

Qualquer inovação que modularize um produto para facilitar a adaptação, ou que amplie seu limite de compatibilidade, abre oportunidades para a concorrência global, da mesma forma que as mudanças na tecnologia de produção reduzem o custo da produção de variedades especiais. Por exemplo, um obstáculo à concorrência global pode ser abrandado se as empresas tiverem condições de criar formas de reduzir o custo de alteração dos produtos básicos, com objetivo de satisfazer as necessidades locais.

Alterações no projeto

Alterações num projeto de empresas que atuam na economia global acabam por provocar mudanças na direção da concorrência global. Tais alterações podem envolver maior padronização dos componentes, centralização ou descentralização de compras de componentes.

Desintegração da produção

Em algumas indústrias, restrições governamentais exigindo produção local podem ser contornadas com uma montagem local, embora a produção de alguns ou de todos os componentes seja central. Caso a origem principal das economias de

¹⁰⁸ *Ibidem.*

escala seja um ou mais componentes básicos, sua produção central pode estimular bastante a globalização da concorrência.

Eliminação de limitações de recursos ou de prevenção

Enfim, a entrada de novas empresas pode eliminar as limitações de recursos para a concorrência global. Estas empresas também podem começar com novas estratégias, favorecidas pelo fato de terem competido na indústria em estágio anterior ao global.

2.3 MODELOS TEÓRICOS EXPLICATIVOS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Procede-se à apresentação e à discussão dos modelos teóricos que identificam os estágios de internacionalização de uma empresa. São eles: o modelo de Dunning, o de Keegan, o de Makhija, Kim & Williamson e o de Yip. Tais modelos fundamentam a análise de dados e as conclusões da pesquisa.

2.3.1 MODELO TEÓRICO DE DUNNING

No modelo teórico desenvolvido por Dunning¹⁰⁹ identificam-se cinco estágios na evolução de uma empresa que ultrapassa as fronteiras do mercado doméstico, desde a ação inicial de investimento estrangeiro direto até uma rede globalmente integrada de atividades que agregam valor para o processo de internacionalização mercadológica.

¹⁰⁹ DUNNING, John H. *Multinational enterprises and the global economy*, op. cit., p. 193.

Os cinco estágios do processo de internacionalização mercadológica podem ser representados pelo quadro 1 a seguir:

| Nível do estágio | Classificação da empresa |
|------------------|--|
| 1 | Multidoméstica |
| 2 | Investidora em negócios estrangeiros |
| 3 | Parte da produção transferida para país estrangeiro |
| 4 | Aprofundamento e ampliação na rede de valor agregado |
| 5 | Regionalmente ou globalmente integrada |

Quadro 1: Os estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Dunning, John H. (1992)).

2.3.1.1 Empresa multidoméstica

Nota-se que empresas inicialmente engajam-se em transações que atravessam as fronteiras nacionais devido a uma ou duas razões. A primeira razão seria adquirir produtos intermediários a um custo real mais baixo do que as fontes domésticas, ou inibir os competidores de ter acesso a esses produtos. A segunda razão seria proteger os mercados onde a empresa já atua ou descobrir novos mercados que possam agregar valor à empresa.

A maneira como a empresa inicialmente entra na produção estrangeira pode se diferenciar de acordo com a razão da entrada. Há o caso “em que a empresa deseja exportar seus bens para um novo mercado estrangeiro”¹¹⁰. Um outro caso seria “a empresa que pratica tipo de atividade que agregue valor a ela ou

¹¹⁰ *Ibidem*, p. 195.

investimento direto estrangeiro que consiste na produção de bens e serviços, para a compra ou venda de bens que requerem uma associação contínua entre as partes para a troca"¹¹¹. Enfim, o terceiro caso que justifica o investimento direto estrangeiro seria "a empresa que gera uma saída que seja difícil ou impossível de negociar além das fronteiras domésticas"¹¹². Ou melhor, como há alguns produtos ou serviços que não podem ser transportados para fora do mercado doméstico, a entrada no estrangeiro deve tanto definir-se como um investimento estrangeiro ou, se os produtos intermediários são negociáveis, deve definir-se como um acordo com a empresa produtora naquele país.

Assim, observa-se que no primeiro estágio não há um único modo inicial de entrada em um país estrangeiro. Na literatura sugere-se que o valor e significado destas entradas deverão ser em grande parte influenciadas por considerações econômicas legais, políticas, institucionais e culturais específicas do país em questão. Deve-se considerar também fatores específicos da empresa que entra no mercado estrangeiro.

A empresa mult-doméstica que inicia sua entrada no mercado estrangeiro costuma utilizar agentes e distribuidores estrangeiros como primeiro passo, tanto para procurar o seu mercado como para procurar fontes de recursos para o investimento direto estrangeiro. O emprego de agentes ou corretores estrangeiros justifica-se, em primeiro lugar, porque estes estão mais familiarizados e experientes para a demanda local ou para as condições de abastecimento e têm mais aptidões para explorar economias de escala nos seus próprios países e outras atividades de negociação. Esta situação é plausível quando o distribuidor ou comerciante de importação opera visando aos melhores interesses da empresa exportadora e importadora, e não aos interesses dos seus possíveis competidores.

¹¹¹ *Ibidem.*

¹¹² *Ibidem.*

2.3.1.2 Empresa investidora em negócios estrangeiros

Neste estágio, classifica-se a empresa como investidora em atividades relacionadas a negócios estrangeiros, em que, devido a fatores internos ou externos que afetam a sua estratégia, ao invés de utilizar vendas no exterior ou de agentes estrangeiros, prefere ela mesma estabelecer o marketing ou adquirir facilidades. Isto se explica, pois no processo de internacionalização mercadológica, quanto mais familiarizada e experiente a empresa com um determinado país, e maior interesse de compra ou venda (considerando-se o volume e o tipo de produtos negociados), mais a empresa preferirá ter suas próprias redes de distribuição e de vendas. O negócio relacionado a investimento direto estrangeiro deve ser empreendido por empresas especializadas em comércio, a maioria das quais deve também atuar em larga escala de serviços empresariais que geram tanto importações como exportações.

Observa-se que as atividades relacionadas a negócios no exterior e o marketing da empresa são apoiados por um amplo número de funções, e a empresa pode optar por caminhos diferentes de entrada para organizar funções diferentes. Por exemplo, “nas atividades relacionadas à propaganda de uma corporação, subcontrata-se um especialista de uma empresa estrangeira, enquanto o atendimento ao mercado de pós-venda pode ser internacionalizado”¹¹³. Assim como no setor de produção de bens, a forma de organização adotada dependerá do impacto causado pelo retorno dos ganhos de uma empresa multinacional, pela produção relevante e pelos custos de negociação envolvidos.

Em alguns casos, este segundo estágio do modelo de Dunning, definido como investimento em atividades relacionadas a negócios estrangeiros, pode ser interpretado como primeiro passo ou etapa preliminar para a produção de bens e serviços num mercado externo. De fato, a empresa já pode estar engajada nestes tipos de atividades em outros países.

¹¹³ *Ibidem*, p. 198.

2.3.1.3 Empresa onde parte da produção transfere-se para país estrangeiro

A empresa entra no terceiro estágio de internacionalização mercadológica quando uma parte específica do seu processo de manufatura é transferido do país de origem para um país estrangeiro. A produção estrangeira pode substituir exportações ou produção doméstica. O investimento direto estrangeiro tem a finalidade de fornecer produtos para o mercado doméstico, e ainda substituir a produção doméstica ou a produção que pode ficar a cargo de firmas locais no país estrangeiro. Por outro lado, a produção estrangeira deve complementar ou ser bem independente da produção doméstica.

Na evolução dos estágios de internacionalização do Modelo de Dunning, observa-se que há uma progressão: do domínio das atividades essencialmente de negociação para o domínio tanto das atividades de negociação como de produção. Por exemplo, “se uma empresa que antes exportava produtos finais para seus próprios associados de marketing descobre agora que se torna estrategicamente ou economicamente mais desejável produzir parte destes produtos num país estrangeiro, torna-se vantajoso que isto seja feito através de fechamento de um acordo de licença com uma empresa estrangeira, ao invés de responsabilizar-se sozinha pela produção”¹¹⁴. Por conseguinte, esta empresa trocará a exportação do produto final pela exportação do produto intermediário. Assim sendo, o produto final será produzido localmente no território exterior em que atua e vendido para o associado de marketing. Posteriormente a empresa optará por começar ela mesma a produção estrangeira, ao invés da licença de uma empresa estrangeira. Neste caso, deve-se considerar as implicações para o marketing para esta saída.

¹¹⁴ *Ibidem*, p. 199.

Pressupõe-se normalmente que negociação e licenciamento precedem produção estrangeira e, na maioria das vezes, são percebidos como uma experiência de aprendizado para a entrada e saída de mercados em países estrangeiros ou, ainda, para a negociação de produtos intermediários de produção estrangeira.

2.3.1.4 Empresa aprofunda-se e amplia-se na rede de valor agregado

No quarto estágio, a empresa aprofunda e amplia sua rede de valor agregado, pois, quando os mercados se expandem, as competências de fornecimento locais evoluem, e os governos das subsidiárias oferecem mais incentivos. Assim, a maioria das atividades de valor agregado podem ser transferidas do país de origem para a subsidiária. A empresa torna-se mais experiente empreendendo uma proporção crescente das vendas sozinha ou, dependendo da produção relativa e dos custos da negociação, a compra da produção de empresas locais no mercado local.

No processo de internacionalização mercadológica, à medida que o rendimento econômico se desenvolve e a experiência dos associados estrangeiros com a produção primária aumenta, as empresas matrizes poderão ficar dispostas a investir mais nas operações de processo secundárias, especialmente se forem incentivadas pelos governos das subsidiárias.

O crescimento seqüencial da atividade de uma empresa multinacional pode tomar diversas formas. Uma forma "seria a ampliação da variedade de produtos produzidos pelas subsidiárias"¹¹⁵. A subsidiária estrangeira tende a produzir produtos que ofereçam as melhores e as mais seguras taxas de retorno, enquanto outros produtos fornecidos pela empresa multinacional podem continuar a ser importados da empresa matriz ou de outra subsidiária estrangeira.

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 202.

Geralmente, esta ampliação do portfólio do produto, que se caracteriza pela diversificação horizontal da subsidiária, costuma ocorrer tanto quando há oportunidades de economias de escopo para a subsidiária e para a empresa matriz, como quando, por razões estratégicas ofensivas ou defensivas, a empresa multinacional percebe a necessidade de diversificar a vantagem competitiva no mercado estrangeiro. Neste caso, este tipo de investimento normalmente ocorre através da aquisição, fusão ou aliança estratégica.

Outra forma de envolvimento seqüencial ocorre “quando a empresa multinacional, que já tenha penetrado com sucesso em um mercado estrangeiro, move-se para outro mercado (na maioria das vezes) adjacente”¹¹⁶.

Enfim, é normal o caso “em que um grupo de empresas procura por investimentos ou recursos em novos mercados, podendo encorajar as ações desempenhadas por outras empresas”¹¹⁷. Neste caso incluem-se não só competidores, mas também fornecedores e clientes. Por exemplo, “a presença de empresas locais especializadas em extração de petróleo, no caso empresas exportadoras deste produto, pode gerar incentivos para investimentos feitos por especialistas estrangeiros em exploração, tal como empresas petroquímicas ou de fibra sintética”¹¹⁸. No passado, por exemplo, “o investimento direto estrangeiro feito por manufaturas gerou a iniciativa de investimentos em suporte feito por empresas de serviço, incluindo empresas de construção, bancos, companhias de seguro, agências de propaganda, hotéis, locadoras de automóveis e restaurantes”¹¹⁹.

Em vista do que foi dito, caso bem sucedido, uma ação inicial da produção estrangeira gera seu próprio impulso e costuma incentivar o investimento seqüencial tanto na forma da integração vertical como na diversificação horizontal, assim como na forma de encorajamento de atividades relacionadas e de suporte à empresa.

¹¹⁶ *Ibidem*, p. 203.

¹¹⁷ *Ibidem*.

¹¹⁸ *Ibidem*.

¹¹⁹ *Ibidem*.

Conforme Dunning, pode-se observar o seguinte acerca do envolvimento da empresa no processo de internacionalização:

“Uma relação dinâmica entre equidade e não equidade das modalidades do envolvimento estrangeiro torna-se igualmente difícil de generalizar. Por um lado, licenciamento e outros acordos cooperativos podem ser utilizados pela empresa como um meio de testar forças e prospectos de um mercado estrangeiro – o qual, se provado, pode subsequenteemente incentivar o investimento direto estrangeiro. Por outro lado, à medida que o desenvolvimento e as competências de fornecimento local progridem, ou à medida que as vantagens de um investidor interno são dissipadas, o investimento em uma propriedade estrangeira pode abrir caminho para alguma forma de licenciamento no exterior, gerenciamento ou acordo de serviço de marketing”¹²⁰.

2.3.1.5 Empresa regionalmente ou globalmente integrada

No quinto estágio do Modelo de Dunning, a empresa classifica-se como regionalmente ou globalmente integrada na rede de valor agregado, mas até a empresa alcançar este estágio existe, ao longo do processo de internacionalização, um questionamento sobre a procura da eficiência ou racionalização do investimento. Ou seja, muito antes do iniciar a produção estrangeira, há algumas decisões que afetam a prosperidade da procura de recursos ou a procura de associados de mercado, que tendem a ser centralmente controladas e coordenadas pela empresa matriz. A racionalização da produção internacional torna-se apenas um passo do processo para a integração regional ou global da produção e negociações intra-empresa.

O quinto estágio do processo de internacionalização de investimentos de uma empresa visam a distribuição das atividades de valor agregado entre países

domésticos e estrangeiros. Neste estágio, a matriz e a subsidiária produzem diferentes produtos, cada um dos quais é vendido nos mercados mundiais ou regionais e, na prática, freqüentemente negociado dentro da empresa multinacional. Parte da pesquisa e desenvolvimento de cada produto é também empregada na locação dos estágios subseqüentes de produção.

Dependerá de uma variedade de fatores o quinto estágio da evolução de internacionalização de uma empresa ser alcançado. Entre os fatores incluem-se a variação e os tipos de produtos fornecidos, a extensão que o produto ou o processo de especialização pode gerar para economias do tamanho da fábrica ou do escopo, os países nos quais o investimento é freqüentemente feito, a facilidade com que produtos intermediários ou finais podem ser negociados ao longo de fronteiras nacionais, o custo envolvido da negociação intra-empresa e a atitude e a estratégia das empresas multinacionais para o gerenciamento de suas atividades de valor agregado. Esta especialização intra-empresa do produto e a integração dos mercados tendem a ser acompanhadas por um aumento significativo na negociação entre as unidades de produção e/ou entre os associados e suas empresas matrizes. Entre as características específicas das atividades estão as oportunidades para explorar plantas industriais de economias de escala, a importância do transporte intra-empresa e outros custos de transferência. Apenas empresas multinacionais que têm uma visão geocêntrica das suas operações estrangeiras e que acreditam ter que coordenar suas operações domésticas e estrangeiras costumam praticar a estratégia de especialização da fábrica no exterior.

Pode-se dizer que ainda existem poucas empresas multinacionais praticando o produto ou o processo estratégico globalmente integrado do tipo do quinto estágio e dificilmente algum destes tem desenvolvido um recurso novo e relacionamento organizacional entre as várias unidades de produção.

¹²⁰ *Ibidem*, p. 203.

Pode-se também inferir que não são somente as atividades dos associados totalmente dedicados às empresas multinacionais que estão sendo reestruturadas, mas todos os relacionamentos de negociação no exterior, incluindo-se exportação e todas as formas de alianças corporativas. *Joint ventures* internacionais e alianças de não equidade são partes integrais da estratégia de eficiência e procura de vantagem das empresas multinacionais. Em algumas situações, estes se enquadram melhor nos interesses da empresa do que o investimento direto estrangeiro.

Enfim, sobre a evolução do processo de internacionalização mercadológico, Dunning faz a seguinte observação:

“O pensamento contemporâneo das empresas multinacionais nos anos 90 sugere sua transformação em centros nervosos similares de grupos de relacionamentos inter-empresas, compartilhando uma visão empresarial e um conhecimento organizacional tecnológico em cada um dos mercados nos quais operam. O relacionamento da rede de valor, no entanto, será muito mais intenso e variado do que no passado, em parte porque avanços tecnológicos e organizacionais têm aberto novas formas de relacionamentos transnacionais e em parte porque os custos e benefícios destes relacionamentos diferem muito de acordo com as atividades e as partes envolvidas na troca. Ao mesmo tempo, dependendo da natureza da não equidade das ligações inter-empresas, pode não haver razões porque elas não podem ser totalmente integradas em uma rede de relações de não equidade no exterior já forjadas pelas empresas multinacionais”¹²¹.

2.3.1.6 Tipologia

Conforme Dunning¹²², na análise do processo de internacionalização de uma empresa introduz-se o conceito da cadeia de valor agregado, na qual se identificam

¹²¹ *Ibidem*, p. 205.

¹²² *Ibidem*, p. 187-193.

os vários estágios das atividades econômicas que compõem a seqüência de produção de um produto ou serviço específico desde o início até o final. A escolha de uma específica cadeia de valor agregado e o estágio no qual a empresa pode estar poderão ser determinados pelos recursos percebidos, os benefícios em marketing e as estratégias adotadas para explorar estas vantagens posteriormente. A configuração geográfica destas atividades dependerá da percepção que a empresa tem das vantagens relativas de possíveis locações para produção. Esta configuração pode variar desde a concentração de saída da empresa em um único país até a dispersão das atividades significativas em uma grande quantidade de países.

Ainda sobre a análise do processo de internacionalização mercadológica, Dunning acrescenta:

“À medida que mais empresas se tornam globalmente orientadas e mais países geram suas próprias empresas multinacionais, pode-se observar que os termos e as condições de disparidade das relações comerciais estão refletindo normas legais, culturais e comerciais diferentes. Acordos para licenças além-fronteiras – do tipo de intercâmbio ou comércio de tecnologia – têm sido freqüentemente praticados por muitos anos, assim como têm sido o compartilhamento de capacitação humana ou capacitação física de recursos entre corporações. O que é, no entanto, notável é o aumento significativo do número destes planos colaborativos e a complexidade e a ingenuidade dos mesmos”¹²³.

Observa-se que nos processos de internacionalização algumas empresas atravessam pelos cinco estágios do Modelo Teórico de Dunning, mas outras, devido a motivos como o envolvimento na economia estrangeira, passam por menos ou mais estágios. Enfim, as empresas multinacionais globalmente orientadas tendem a adotar um procedimento integrado nas suas atividades de penetração em novos mercados e de reação a mudanças no ambiente econômico mundial.

Os elementos de cada estágio de internacionalização, segundo Dunning, podem ser resumidos no quadro 2 a seguir:

| Componente | Estágio | | | | |
|-------------|---|--|---|---|--|
| | (1) Multidoméstico | (2) Investidor em negócios estrangeiros | (3) Parte da produção transferida para país estrangeiro | (4) Aprofundamento e ampliação na rede de valor agregado | (5) Regionalmente ou globalmente integrado |
| Experiência | Sem experiência com o exterior, a maioria das empresas considera a utilização de agentes e distribuidores estrangeiros, pois os mesmos estão familiarizados e têm experiência com o mercado estrangeiro | Maior familiaridade e experiência da empresa com o exterior, devido ao emprego de agentes de compra e venda estrangeiros e distribuidores estrangeiros | Produção estrangeira já iniciada e ainda experiência acumulada em atividades relacionadas à negociação. Isto pode ser adquirido através das relações de intercâmbio com fornecedores, clientes, competidores e governos | Experiência acumulada em atividades de procura de mercado estrangeiro de baixo valor agregado. Estas atividades, desempenhadas nos estágios anteriores, requereram menores investimentos em competências humanas e capital físico | Experiência acumulada nos estágios anteriores devido à entrada e expansão das estratégias do mercado exterior. As competências de suprimento locais melhoram e os governos das subsidiárias oferecem mais incentivos |

(continua na página 75)

¹²³ *Ibidem*, p. 192.

(continuação da página 74)

| Componente | Estágio | | | | |
|---------------------------------|----------------------------------|---|---|---|--|
| | (1) Multidoméstico | (2) Investidor em negócios estrangeiros | (3) Parte da produção transferida para país estrangeiro | (4) Aprofundamento e ampliação na rede de valor agregado | (5) Regionalmente ou globalmente Integrado |
| Tamanho da produção ou economia | Produção estrangeira inexistente | Insignificante, uma vez que a produção estrangeira iniciada simplesmente substitui as exportações | Depende muito dos tipos de produtos intermediários e finais fornecidos, a natureza do processo de produção e a qualidade do abastecimento local. A produção está em crescimento | A empresa aprofunda ainda mais os investimentos em atividades de produção de bens no exterior | As atividades de produção da empresa estão regionalmente ou globalmente integradas |

(continua na página 76)

(continuação da página 75)

| Componente | Estágio | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | (1) Multidoméstico | (2) Investidor em negócios estrangeiros | (3) Parte da produção transferida para país estrangeiro | (4) Aprofundamento e ampliação na rede de valor agregado | (5) Regionalmente ou globalmente integrado |
| Dinâmica das competências de fornecimento e flexibilidade do processo de produção | Exportação de bens para um mercado estrangeiro, ou venda em pequenas quantidades de bens intermediários não padronizados para o mercado estrangeiro, ou ainda a produção de um produto que não pode ser transportado no país que será comercializado | Atividades de maior valor agregado podem ser adaptadas para abastecer competências e necessidades do mercado estrangeiro, e assim a produção estrangeira inicia-se mais rápido | As competências são elevadas pelo aprimoramento de treinamento e educação, melhorando a qualidade dos recursos e estimulando o empreendimento local. Provisão de facilidades de abastecimento apropriadas e desenvolvimento de métodos de produção e técnicas organizacionais mais eficientes | As competências de abastecimento locais aprimoram-se mais ainda e há mais incentivos de governos das subsidiárias. Devido ao desenvolvimento econômico e ao aumento da experiência dos associados estrangeiros engajados na produção primária, as empresas subsidiárias desejam investir mais nas operações de processamento secundário, com o aval de governos locais | A empresa procura por eficiência total ou racionalização do investimento, gerando-se a racionalização da produção internacional para a integração regional ou global da produção intra-empresa e da negociação |

(continua na página 77)

(continuação da página 76)

| Componente | Estágio | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| | (1) Multidoméstico | (2) Investidor em negócios estrangeiros | (3) Parte da produção transferida para país estrangeiro | (4) Aprofundamento e ampliação na rede de valor agregado | (5) Regionalmente ou globalmente integrado |
| Barreiras de importação e/ou incentivos para exportação | Os incentivos para a exportação de bens no exterior resumem-se aos países que recebem os produtos e que têm governos estáveis, oportunidades favoráveis de mercado, avançados níveis de desenvolvimento e desenvolvimento econômico e baixas barreiras legais. | Barreiras legais de importação média dos países que recebem os produtos da empresa | Para encorajar a produção nos seus países, os governos dos locais para os quais a empresa exporta impõem uma variedade de restrições de importação, que levam à transferência de custos das empresas exportadoras. Para promover as exportações nos seus países, são oferecidos vários incentivos para atrair subsidiárias orientadas para exportação nos seus países, e ainda para oferecer subsidiárias de exportação para os associados estrangeiros existentes | Mais incentivos governamentais dos países das subsidiárias para que as altas atividades de valor agregado sejam transferidas da matriz para as subsidiárias | Mais incentivos governamentais dos países das subsidiárias para que as altas atividades de valor agregado já transferidas da matriz para as subsidiárias sejam regionalmente ou globalmente integradas. Não há ou são mínimas as barreiras físicas nas subsidiárias |

(continua na página 78)

(continuação da página 77)

| Componente | Estágio | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| | (1) Multidoméstico | (2) Investidor em negócios estrangeiros | (3) Parte da produção transferida para país estrangeiro | (4) Aprofundamento e ampliação na rede de valor agregado | (5) Regionalmente ou globalmente integrado |
| Prevenção da reação dos competidores | A empresa entra em mercados estrangeiros para imunizar a ação dos competidores | Gastos que assegurem que os distribuidores e agentes estrangeiros operem visando aos melhores interesses da empresa em questão, inibindo a ação de competidores | Abaixam-se custos fixos médios da empresa investidora, aumentam-se as atividades de pesquisa e desenvolvimento e gastos em marketing para maior participação no mercado exterior. Pode estabelecer unidades de produção, mesmo que não rentáveis, para não ficar fora do mercado | Diversificação da vantagem competitiva no exterior com investimentos que incluem não só as medidas do estágio anterior, mas também aquisições, fusões e alianças estratégicas, ou a movimentação de um mercado estrangeiro para outro | Para inibir a ação dos competidores, há uma reestruturação das atividades pertencente às subsidiárias, e também de todas as relações internacionais. Aumenta-se o número de setores de tecnologia avançada que adotam marketing global e/ou estratégias para cobrir os gastos crescentes em pesquisa e desenvolvimento |

(continua na página 79)

(continuação da página 78)

| Componente | Estágio | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| | (1) Multidoméstico | (2) Investidor em negócios estrangeiros | (3) Parte da produção transferida para país estrangeiro | (4) Aprofundamento e ampliação na rede de valor agregado | (5) Regionalmente ou globalmente Integrado |
| Custos de transporte para o exterior | Para a empresa, os custos de transporte de produtos intermediários e finais para o exterior são relevantes, pois a produção está situada na matriz | Para a empresa, os custos de transporte de produtos intermediários e finais para o exterior são relevantes, pois a produção ainda está situada essencialmente na matriz | Diminui a relevância para a empresa dos custos de transporte de produtos intermediários e finais para o exterior, pois parte da produção foi transferida para as subsidiárias | Diminui mais ainda relevância para a empresa dos custos de transporte de produtos intermediários e finais para o exterior, pois aprofunda-se e amplia-se a produção nas subsidiárias | Relevância mínima dos custos de transporte de produtos intermediários e finais, pois a produção nas subsidiárias está regionalmente ou globalmente integrada na cadeia de valor agregado |
| Custo de administração no exterior | Baixo | Médio | Médio para alto | Alto | Muito alto |

Quadro 2: Descrição dos estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Dunning, J. H. (1992)).

2.3.2 MODELO TEÓRICO DE KEEGAN

No Modelo Teórico de Keegan, a tipologia para internacionalização foi desenvolvida pelo autor na quarta edição do livro *Global marketing management*¹²⁴.

¹²⁴ KEEGAN, Warren J. *Global marketing management*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1989, p. 8.

Nesta obra são descritas características de empresas em diferentes estágios do processo que envolve desde a empresa doméstica até a global. Porém o mesmo Keegan, na quinta edição de sua obra, reformula a tipologia, acrescentando um quinto estágio, denominado transnacional. Este estudo baseia-se também nas alterações e implementações da quinta edição de *Global marketing management*¹²⁵.

O modelo de Keegan identifica cinco estágios na evolução das atividades nos mercados mundiais, sendo que em cada estágio há particularidades na estratégia, na visão, na orientação e na prática de empresas que operam em mais de um país. Os cinco estágios do processo de internacionalização de empresas podem ser representados pelo quadro 3:

| Nível de estágio | Classificação da empresa |
|------------------|--------------------------|
| 1 | Doméstica |
| 2 | Internacional |
| 3 | Multinacional |
| 4 | Global |
| 5 | Transnacional |

Quadro 3: Os estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Keegan, W. J. (1995)).

2.3.2.1 Empresa doméstica

No estágio doméstico, a empresa é doméstica em foco, visão e operações. A estratégia é centralizada nos mercados domésticos, fornecedores domésticos e

¹²⁵ KEEGAN, Warren J. *Global marketing management*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1995, p. 43.

competidores domésticos. A exploração é limitada para o escopo geográfico do mercado doméstico.

Keegan comenta que a empresa doméstica tem uma orientação etnocêntrica ou doméstica, o que pode ser constatado pelo seguinte trecho:

“A empresa que se encontra no primeiro estágio desconhece sua orientação doméstica. Ela opera de forma doméstica porque nunca considera a alternativa de seguir internacionalmente. O crescimento no primeiro estágio, que ocorre quando esta atinge os limites do crescimento no mercado primário, irá diversificá-la em novos mercados, produtos e tecnologias, ao invés de focalizá-la na penetração nos mercados internacionais”¹²⁶.

Dado o exposto, existe um pensamento inconsciente destas empresas de que se, não acontece nos seus países de origem, nada está acontecendo.

2.3.2.2 Empresa internacional

No momento em que a empresa decide participar de oportunidades internacionais, evolui para o segundo estágio denominado de internacional.

Porém, a corporação ainda está envolvida com o mercado de origem da empresa, considerando-o como uma área primária de oportunidade, sua orientação é etnocêntrica e voltada para o país onde nasceu a empresa. Inconscientemente a empresa assume que métodos, evoluções, pessoas, práticas e valores do país de origem são superiores aos encontrados em qualquer outra parte do mundo. Enfim, a

¹²⁶ *Ibidem*, p. 44.

meta de empresa é a manutenção ou a liderança da sua posição no mercado doméstico.

Como existem poucas pessoas na companhia com experiência internacional, a empresa se apóia em uma estrutura de divisão internacional onde as pessoas com interesse e experiência internacional podem se concentrar para se focalizar na oportunidade internacional.

Keegan¹²⁷ declara que as empresas internacionais, na maioria das vezes, ainda têm recursos e conhecimentos limitados, sendo necessários esforços para fazer o melhor e, assim, progredir no estágio de internacionalização. Na estratégia do composto de marketing, assim como nos modelos de negociações, aplica-se a extensão direta, iniciando-se, então, o processo de aprendizado no tratamento com países estrangeiros. A força da empresa internacional é a capacidade de explorar conhecimentos e habilidades adquiridos durante a sua atuação no país de origem, em mercados que ultrapassam seu escopo geográfico doméstico. O estilo operacional é centralizado através de uma administração de cima para baixo.

Keegan¹²⁸ ainda ressalta que a empresa internacional adota uma estratégia de suprimento da produção, baseada na capacidade da indústria do país de origem, para oferecer sua produção a clientes ao redor do mundo. Esta é uma estratégia aparentemente simples, uma vez que não há a transferência de conhecimento e capacitação de produção da matriz para as subsidiárias internacionais. O plano de suprimento de produção se baseia na exportação.

¹²⁷ *Ibidem*, p. 45.

¹²⁸ *Ibidem*, p. 339.

2.3.2.3 Empresa multinacional

O terceiro estágio, definido como multinacional, começa quando a empresa decide responder às diferenças no mercado e traça uma estratégia multidoméstica que responde à competitividade nacional e dinâmica do mercado.

O foco da empresa é multinacional e a orientação é policêntrica. Este tipo de orientação baseia-se na afirmativa de que os mercados em torno do mundo são diferentes e únicos e que a única forma de suceder internacionalmente é adaptar-se a diferentes aspectos de cada mercado local. De acordo com a descrição de Keegan:

“Em corporações multinacionais, cada subsidiária estrangeira é tratada como se fosse um estado independente. As subsidiárias são partes de uma estrutura em que cada país é uma parte da organização regional que se reporta à matriz mundial. No estágio multinacional, a estratégia de marketing é a adaptação do composto de marketing doméstico para atender as práticas e preferências estrangeiras”¹²⁹.

A empresa torna-se multinacional quando reconhece as particularidades e diferenças entre os mercados internacionais, e esta descoberta faz com que ela adapte o seu composto de marketing para atender a este mercado mundial. A empresa se apóia em uma estrutura onde cada país é parte de uma região que faz parte de uma organização mundial. Na estratégia de produto, denominada como de adaptação, alteram-se ou adaptam-se produtos para atender preferências e práticas locais.

Keegan¹³⁰ ainda explica que a estratégia de suprimento de produção, adotada pela corporação multinacional, concentra a produção para a operação de cada país.

¹²⁹ *Ibidem*, p. 45.

¹³⁰ *Ibidem*, p. 339.

Isto gera algumas repercussões como colocar a produção fora da ação das barreiras de entrada. Em segundo lugar, a empresa ganha vantagens dos fatores locais de produção e de algumas linhas de suprimento. Em seguida, a empresa multinacional se aproxima mais dos clientes, o que faz com que a produção esteja de acordo com as necessidades e desejos destes clientes. Porém, pode-se observar uma limitação para esta abordagem estratégica da empresa multinacional, pois a produção múltipla limita as possibilidades de economias de escala na manufatura e a dispersão das atividades de produção aumenta a distância e a complexidade da tarefa de gerenciamento da indústria.

2.3.2.4 Empresa global

No quarto estágio, definido como global, a empresa continua a gerar valor para clientes antigos e também se centraliza para atender mercados globais emergentes. Por fim, a estratégia de produto da empresa global neste estágio é uma combinação de extensão, adaptação e criação.

Keegan¹³¹ declara que a empresa global tem orientação mista, estrutura mista ou matricial e visão de que o mundo é complexo. A administração da gerência pode focalizar os mercados globais e/ou os recursos globais. Por exemplo, uma empresa global pode trabalhar apenas com mercados globais, mas não considerar a utilização de recursos globais. Por outro lado, pode ser vantajoso para outra empresa trabalhar com uma fonte de recursos globais para uma produção que atenda apenas ao mercado doméstico. A empresa global encontra flexibilidade para atender a necessidades locais e também trabalha com o modelo de rede centralizada de operações.

¹³¹ *Ibidem*, p. 384.

Este tipo de empresa ainda apresenta estratégias globais integradas, em que a realização de operações com qualquer unidade de negócio do país depende dos estágios em que se encontram as atividades nas unidades de outros países. Quanto às atividades da cadeia de valores, há possibilidade de encontrar atividades de produção relacionadas ao país da matriz, no entanto as chances de encontrar atividades de vendas e serviço em países onde estão as subsidiárias globais são mínimas.

Como estratégia de suprimento de produção, a empresa global, segundo Keegan¹³², procura a eficácia no suprimento de produtos padronizados de plantas industriais de escala mundiais. A corporação global assume serem as necessidades e os desejos do cliente praticamente homogêneos ao redor do mundo. Porém, há o risco deste tipo de estratégia fracassar por não considerar qualquer diferença que possa ocorrer. Uma outra restrição para a política de suprimentos é o custo associado ao transporte de produtos da fonte de produção. Enfim, mesmo que a estratégia de suprimento da produção consiga sobressair e atingir altos índices de importação nos mercados alvos, a empresa multinacional pode enfrentar reação das políticas de governo locais.

2.3.2.5 Empresa transnacional

No estágio definido como transnacional, a empresa, por estar dominando intensivamente mercados e indústrias ao redor do mundo, torna-se uma corporação mundial integrada que associa recursos globais com mercados globais para gerar lucros. Observa-se que neste estágio a orientação da empresa é geocêntrica, pois esta pensa globalmente, mas toma ações locais. Ou seja, a adaptação só ocorre quando acrescenta valor ao produto ou serviço oferecido pela corporação. As principais características encontradas em empresas neste estágio são: dispersão das

¹³² *Ibidem*, p. 339-340.

atividades em mais de um país, interdependência e especialização. A aprendizagem no estágio transnacional é obtida através de todas as funções e situações, sendo juntamente desenvolvidas e compartilhadas globalmente. Compartilhar a aprendizagem é uma fonte poderosa de vantagem competitiva para uma empresa transnacional. No estágio transnacional, a empresa tende a agregar todas as vantagens de cada um dos estágios anteriores de internacionalização.

Keegan define assim a empresa transnacional:

“A corporação transnacional ou global, ou qualquer outro empreendimento que propõe objetivos globais de negócio, relacionando recursos com oportunidade de mercado mundial, é uma organização que tem correspondido a direcionamento, restrição e forças motivadoras do mundo. Em torno de uma estrutura de finanças e dentro de uma esfera de paz global, a empresa global tem conseguido vantagens através de tecnologias de comunicação e consegue oportunidades de mercado, atendendo as necessidades e os desejos dos consumidores numa escala global. A corporação global tem tanto correspondido à oportunidade de mercado e à ameaça competitiva, atuando de forma global e, ao mesmo tempo, tem sido uma das forças que conduz o mundo para a expansão da globalização”¹³³.

A empresa transnacional ainda procura explorar o mundo para descobrir as oportunidades e ameaças. Sem se importar com o seu escopo geográfico, com operações atuais e sem levar em consideração as aspirações geográficas, as empresas neste estágio devem ficar atentas ao que acontece na indústria e nos mercados globalmente. Conhecer sobre mercado e desenvolvimento competitivo, assim como estar em dia com as ameaças econômica, cultural, política e tecnológica é estrategicamente relevante, tanto quanto para as razões ofensivas como para as defensivas.

¹³³ *Ibidem*, p. 26.

A visão e a aspiração da empresa transnacional é global, ou seja, objetiva mercados globais, clientes globais e ainda a capacidade de ficar de frente com outros competidores globais. Na ausência da visão global, a empresa não procura e não encontra oportunidades que irão possibilitar torná-la global. Assim, caso uma empresa pretenda se tornar global, ela primeiro precisa ter inspiração e aspiração global. Em seguida pode traçar o plano de ação.

Na análise do escopo geográfico, a melhor estratégia é concentrar as forças para assegurar o valor real do cliente, sendo a superioridade competitiva alcançada em cada mercado alvo. Em outras palavras, não é toda empresa que deve operar globalmente. Muitas devem limitar o escopo geográfico de suas operações para um único país ou ainda para uma região do país. Ter uma estratégia global não significa que se deve ou se pode realizar negócios num determinado número de países ou até em mais de um país. Com o objetivo de melhor servir os clientes, a adoção da estratégia global significa que a empresa opera globalmente por informações sobre oportunidades e ameaças, e informações sobre os recursos necessários.

No estilo operacional de uma empresa transnacional, as funções-chave — finanças, pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de novos produtos, gerenciamento do produto e compra — estão integradas numa base global ou numa abordagem integrada.

Assim como a empresa global, a transnacional procura a extensão, a adaptação e a criação de produtos globais ou pela extensão de marcas já existentes, de acordo com a necessidade.

Na avaliação do mercado e do desempenho competitivo, a empresa transnacional se apóia em base nacional ou global. Por exemplo, muitas empresas dizem ter estratégias globais, mas descrevem suas posições competitivas no mercado doméstico. É possível que a estratégia seja de fato internacional ou multinacional.

Na política de recursos humanos, nota-se que a empresa transnacional não segue uma tendência nacional de seleção e contratação de pessoas. A regra é simples: é escolhido o melhor candidato para o cargo. O mesmo vale para recursos humanos. As melhores pessoas, independentemente de nacionalidade, são preparadas para ocupar posições-chave em qualquer parte do mundo.

Na compra de produtos, a empresa transnacional procura a melhor fonte mundial.

Enfim, a empresa transnacional é cautelosa no firmamento de alianças potenciais para assegurar que estas estejam de acordo com o plano de marketing.

Ainda de acordo com Keegan¹³⁴, a empresa transnacional adota estratégia de suprimento da produção que balance as vantagens e desvantagens das estratégias adotadas pelas empresas que se encontram nos estágios de internacionalização anteriores. Também reconhece que a proporção de intercâmbio e as condições de acesso variam e, assim, procura por uma estratégia que se adapte às circunstâncias de variações.

Esta estratégia de suprimento da produção faz com que a empresa transnacional coloque a atividade de produção de forma a maximizar a qualidade e a viabilidade e a minimizar o custo. Por exemplo, uma empresa transnacional pode empregar uma estratégia de suprimento da produção que combine as características mais vantajosas da estratégia internacional, multinacional e global.

2.3.2.6 Particularidades da empresa global e da transnacional

¹³⁴ *Ibidem*, p. 340.

Pode-se dizer que a corporação global trabalha numa estrutura de negócios centralizada, enquanto a transnacional trabalha numa estrutura em formato de rede integrada. Ou seja, as operações centralizadas geram na empresa global vantagens de custo. No caso da transnacional, a rede integrada de operações aumenta seu aprendizado e experiência ao redor do mundo. Este processo de aprendizado e experiência na companhia transnacional estimula a inovação em torno do mundo, reafirmando a necessidade de transferir a inovação para a organização mundial.

Quanto à orientação, a empresa global adota a mista, e a transnacional a geocêntrica.

Além disso, as vantagens principais da empresa global estão concentradas em todo o país da matriz, com exceção de marketing. Enquanto isso, na empresa transnacional, as vantagens principais são dispersas, interdependentes e especializadas.

O papel das unidades de negócios do país na empresa global é de marketing e suprimento, e na empresa transnacional é de gerar contribuições para ela ao redor do mundo. Enfim, no processo de aprendizado da empresa global, apenas o marketing é desenvolvido em conjunto e compartilhado por todas as subsidiárias ao redor do mundo. No entanto, na empresa transnacional, todas as funções-chave são desenvolvidas em conjunto e compartilhadas por todas as subsidiárias.

2.3.2.7 Tipologia

Segundo o autor, a elaboração de uma tipologia que descreva o processo de internacionalização de uma corporação justifica-se pelas dificuldades em definir as diferenças entre o marketing doméstico e o marketing transnacional. Da mesma maneira que existem diferenças, também existem similaridades básicas. Quando

uma empresa expande suas atividades e também suas operações para um mercado estrangeiro, na maioria dos casos os requerimentos básicos para o desempenho de mercado não estão relacionados. Isto se explica, pois as empresas têm o costume de penetrar nos mercados estrangeiros sem analisar os clientes e a concorrência, apesar de não praticar este mesmo procedimento no país onde nasceu a empresa. Assim sendo, estas empresas embarcam em programas de marketing sem ter uma idéia fundamentada sobre o objetivo final ou a avaliação dos obstáculos que atravessam as vendas e os lucros.

Do ponto de vista de Keegan, as diferenças entre marketing doméstico e transnacional derivam inteiramente das diferenças nos ambientes nacionais onde o marketing transnacional está sendo conduzido e das diferenças na organização e dos programas de uma empresa que opera simultaneamente em diferentes mercados nacionais. O marketing transnacional pode ser dividido em duas atividades básicas, definidas como: marketing estrangeiro e marketing internacional-multinacional-global-transnacional.

Em primeiro lugar, o marketing estrangeiro é o praticado em um ambiente diferente do país de origem. O marketing estrangeiro requer o gerenciamento de algumas atividades envolvidas no marketing doméstico, mas em um ambiente nacional não familiar. O aspecto interessante do marketing estrangeiro é que o mercado estrangeiro de um indivíduo ou empresa é também ambiente-base de outro indivíduo ou empresa. Enfim, o marketing estrangeiro, como uma dimensão do marketing global, ainda existe na maioria das organizações, mas em um número crescente de corporações o conceito "estrangeiro" está perdendo o significado, devido ao envolvimento de um comitê executivo corporativo no programa de marketing da companhia, independentemente da localização.

Na análise da segunda atividade básica do marketing, o processo de marketing internacional, multinacional, global ou transnacional pode ser representado

por uma tipologia que descreve o processo de internacionalização mercadológica de uma empresa. A necessidade da elaboração desta tipologia se justifica:

“A prática das atividades de negócio global se distanciou tanto na linguagem dos conceitos básicos de marketing que, nos dias de hoje, temos que conviver com uma selva de terminologias semânticas e literárias. Não existe uma padronização para o uso de termos que descrevem empresas que estão em diferentes estágios de evolução no esforço de identificar e atender mercados globais”¹³⁵.

A descrição da tipologia, ajuda na identificação do estágio de evolução das atividades nos mercados mundiais de uma empresa. Os elementos de cada estágio de internacionalização, segundo Keegan, podem ser resumidos no quadro 4:

| Componente | Estágio | | | | |
|------------|-------------------|---|--------------------------------------|--|---|
| | (1) Doméstico | (2) Internacional | (3) Multinacional | (4) Global | (5) Transnacional |
| Foco | Mercado doméstico | Similaridades nos mercados estrangeiros | Diferenças nos mercados estrangeiros | Mercados globais e de recursos vindos do país de origem ou um único país para atender estes mercados; ou no mercado doméstico e de recursos vindos do mundo para atender estes canais domésticos | Reconhecem-se similaridades (influências unificadoras) e diferenças dos mercados mundiais e adota-se a visão mundial, ou seja, o pensamento é global e a ação é local |

(continua na página 92)

¹³⁵ KEEGAN, Warren J. *Global marketing management, op. cit.*, 1989, p.7.

(continuação da página 91)

| Componente | Estágio | | | | |
|---|-------------------|--|---|---|---|
| | (1) Doméstico | (2) Internacional | (3) Multinacional | (4) Global | (5) Transnacional |
| Visão | Mercado doméstico | Critério de auto-referência, onde começa a expansão dos mercados | Observa-se que cada país é único ou cada subsidiária volta-se para seus mercados nacionais | Considera-se complexidade do mundo ou concentra-se nos mercados globais ou recursos globais | Considera-se complexidade do mundo ou concentra-se nos mercados globais ou recursos globais |
| Orientação | Etnocêntrica | Etnocêntrica | Policêntrica | Mista | Geocêntrica |
| Estratégia | Doméstica | Internacional | Multidoméstica. São formuladas estratégias únicas em cada país onde a empresa atua | Global | Global |
| Estrutura | Doméstica | Divisão Internacional | Cada país é uma parte da região que faz parte de uma organização mundial | Combinação de duas ou mais estruturas alternativas ou numa estrutura matricial | Combinação de duas ou mais estruturas alternativas ou numa estrutura matricial |
| Estratégia de marketing | Doméstica | Extensão | Adaptação | Extensão, Adaptação e Criação | Extensão, Adaptação e Criação |
| Foco para alocação de recursos em pesquisa e desenvolvimento | Doméstico | País onde nasceu a empresa | Descentralizado e auto-suficiente, pois a matriz não está integrada com cada uma das subsidiárias | Integrado | Disperso, interdependente e especializado |

(continua na página 93)

(continuação na página 92)

| Componente | Estágio | | | | |
|--|------------------|---|---|---|---|
| | (1) Doméstico | (2) Internacional | (3) Multinacional | (4) Global | (5) Transnacional |
| Política de recursos humanos | Doméstica | Desenvolver pessoas oriundas do país da matriz para posições-chave no mundo inteiro | Desenvolver recursos humanos locais de cada país para ocupar posições-chave em seu próprio país | Desenvolver pessoas independentemente da nacionalidade para ocupar posições-chave em qualquer lugar no mundo | Desenvolver pessoas independentemente da nacionalidade para ocupar posições-chave em qualquer lugar no mundo |
| Estilo de operação | Doméstico | Coordenado / gerência de cima para baixo | Descentralizado / gerência de baixo para cima | Centralizado | Integrado |
| Comunicação | | Vertical ou de cima para baixo | Limitada pela autonomia do país da empresa | Intensiva – vertical (de cima para baixo e de baixo para cima) e intercâmbio lateral de direcionamento, informação, relatório e experiência | Intensiva – vertical (de cima para baixo e de baixo para cima) e intercâmbio lateral de direcionamento, informação, relatório e experiência |
| Comportamento | | Previsível | Previsível | Situacional e direcionado para a realidade | Situacional e direcionado para a realidade |
| Política de desenvolvimento de novos produtos | | Satisfazer as necessidades do país onde nasceu a empresa | Satisfazer as necessidades do mercado em cada país | Satisfazer as necessidades do mercado nacional e global, baseando-se na percepção de uma oportunidade relativa | Satisfazer as necessidades do mercado nacional e global, baseando-se na percepção de uma oportunidade relativa |

(continua na página 94)

(continuação da página 93)

| Componente | Estágio | | | | |
|-------------------------------|------------------|---|---|--|--|
| | (1) Doméstico | (2) Internacional | (3) Multinacional | (4) Global | (5) Transnacional |
| Política de finanças | | Apóia-se no mercado financeiro do país onde nasceu a empresa, para obtenção de recursos financeiros | Apóia-se em cada país em operação para obtenção de recursos financeiros para o financiamento no país de origem da empresa | Apoia-se, para obtenção de recursos financeiros, nos países do mundo que oferecem custos mais baixos para utilizar onde for necessário | Apóia-se, para obtenção de recursos financeiros, nos países do mundo que oferecem custos mais baixos para utilizar onde for necessário |
| Suprimento da produção | | Apóia-se principalmente no país onde nasceu a empresa para o abastecimento | Apóia-se na manufatura em cada um dos países subsidiários para abastecer os mercados dos seus próprios países | Origina-se de locais do mundo que têm os custos mais baixos para que este mesmo suprimento possa atender o mercado mundial | Abastece-se de suprimentos provenientes da melhor fonte do mundo, o que pode ser uma indústria localizada num país que ofereça o produto a preços mais baixos ou de uma indústria de uma das subsidiárias da empresa que agregue valor à empresa |

(continua na página 95)

(continuação da página 94)

| Componente | Estágio | | | | |
|------------------------------------|------------------|--|--|---|---|
| | (1) Doméstico | (2) Internacional | (3) Multinacional | (4) Global | (5) Transnacional |
| Política de investimentos | | Recursos do país onde nasceu a empresa são utilizados em todo o mundo | Fundos de investimentos para cada país são administrados nos seus próprios países de origem | Subsidiar projetos em que os fundos são freqüentemente transferidos de um país para outro para apoiar os objetivos da estratégia global | Subsidiar projetos em que os fundos são freqüentemente transferidos de um país para outro para apoiar os objetivos da estratégia global |
| Forma preferida de parceria | | Procura de licenças para explorar tecnologia e conhecimentos e formação de <i>joint ventures</i> | Forma <i>joint ventures</i> que estão focalizados no atendimento a parceiros no país onde nasceu a empresa | Formas de parceria de estratégias globais, onde duas ou mais empresas com uma estratégia parecida de longo prazo são associadas para alcançar a liderança mundial | Formas de parceria de estratégias globais, onde duas ou mais empresas com uma estratégia parecida de longo prazo são associadas para alcançar a liderança mundial |
| Manutenção de posição | | Controle da posição no mercado do país da matriz; sua meta é a liderança desse mercado | Controle das posições de cada país e a participação é medida de país a país | O desempenho é medido em base global e a meta é a participação no mercado global | O desempenho é medido em base global e nacional e a meta é a participação no mercado global |

Quadro 4: Descrição dos estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Keegan, W. J. (1995)).

2.3.3 MODELO TEÓRICO DE MAKHIJA, KIM & WILLIAMSON

O Modelo Teórico de Makhija, Kim & Williamson¹³⁶ identifica componentes que descrevem as características de indústrias em diferentes estágios que vão desde a indústria multidoméstica até a global integrada.

Este modelo identifica quatro estágios na evolução das atividades de uma empresa nos mercados mundiais, sendo que em cada estágio há particularidades na estratégia, visão, orientação e prática de empresas que operam em mais de um país. Estes estágios do processo de internacionalização de empresas podem ser representados pelo quadro 5:

| Nível de estágio | Classificação da indústria |
|------------------|-----------------------------|
| 1 | Multidoméstica |
| 2 | Multidoméstica na transição |
| 3 | Global simples |
| 4 | Global integrada |

Quadro 5: Os estágios do processo de internacionalização de indústrias (adaptado de Makhija, V. M., Kim, K. & Williamson, S. D. (1997)).

2.3.3.1 Empresa multidoméstica

Observa-se que a competição da empresa multidoméstica em um país é amplamente diferente da que acontece em outros países; neste caso a maioria das

atividades importantes são desempenhadas num único país. Makhija, Kim & Williamson¹³⁷ explicam que a vantagem competitiva provém principalmente dos investimentos diretos em múltiplos países estrangeiros; a empresa mult-doméstica possui poucas relações internacionais e realiza poucas exportações e importações. Assim sendo, não existem muitas oportunidades para integração das atividades mais importantes da empresa.

2.3.3.2 Empresa mult-doméstica na transição

A empresa mult-doméstica na transição atua na indústria doméstica, porém com uma orientação para exportação significativa e descoordenada. Outra característica seria a adoção de um marketing direcionado para produtos finais para alguns poucos países.

Makhija, Kim & Williamson¹³⁸ ainda comentam que neste estágio a empresa possui poucas relações internacionais, porém há aumento das exportações em relação ao estágio mult-doméstico.

2.3.3.3 Empresa global simples

Makhija, Kim & Williamson¹³⁹ argumentam que o escopo da competição na empresa global simples transcende as fronteiras domésticas. Esta indústria valeu-se do país matriz como uma plataforma de exportação para alcançar mercados

¹³⁶ MAKHIJA, Mona V., KIM, Kwangsoo & WILLIAMSON, Sandra D. Measuring globalization of industries using a national industry approach: empirical evidence across five countries and over time. *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter 1997, p. 679-710.

¹³⁷ *Ibidem*, p. 689.

¹³⁸ *Ibidem*, p. 689.

¹³⁹ *Ibidem*, p. 690.

internacionais, normalmente na forma de produtos finais semiprontos. Sugere-se que as empresas possuem uma configuração geograficamente concentrada.

O nível de padronização dos produtos pode ser alto, com muito menos adaptação a mercados específicos. Ainda existem muitas relações internacionais, mas predominam as exportações. Ou seja, as importações não são significativas.

2.3.3.4 Empresa global integrada

No estágio global integrado nota-se uma alta competitividade internacional, mas a vantagem competitiva deriva de empresas com alta coordenação de atividades geograficamente dispersas. Makhija, Kim & Williamson¹⁴⁰ mostram que, ao contrário do estágio anterior, um único país servindo como plataforma pode não ser adequado para manter a eficiência em todas as atividades importantes da empresa.

Na empresa global integrada, algumas atividades podem ser altamente padronizadas, enquanto outras são adaptadas para mercados específicos. Esta indústria tende a ser mais complexa, dadas as necessidades das empresas em administrar as relações intrincadas entre as operações nas filiais externas. Sugere-se que as relações internacionais dominam e existem altos níveis de importação e exportação.

2.3.3.5 Tipologia

¹⁴⁰ *Ibidem*, p. 690.

De acordo com Makhija, Kim & Williamson, a avaliação da globalização industrial se justifica:

“A medida proporciona uma avaliação mais direta das definições das características de globalização através de três principais atributos, que são: (a) a compreensão em nível industrial, incorporando todo o limite das atividades dos participantes que contribuem para totalizar a globalização industrial, (b) a extensão das conexões internacionais e (c) a extensão da integração das principais atividades das firmas numa indústria através das fronteiras nacionais”¹⁴¹.

O enfoque destes aspectos na indústria resulta na superação do problema de alguns estudos anteriores que mediam as razões para a globalização industrial, ao invés da avaliação do atual estágio de globalização. Assim, proporciona-se a avaliação quantitativa da evolução das indústrias, que, segundo estes autores, começa no estágio multidoméstico e termina no estágio global integrado.

Quanto ao nível de negociação internacional, o nível baixo indica que as negociações internacionais em forma de exportações e importações não são aspectos essenciais nesta indústria. Por outro lado, um nível elevado de negociações internacionais sugere que as conexões internacionais compõem uma parte integral na indústria. Uma indústria com altas conexões internacionais deve de fato ter: (a) a preponderância para exportação, (b) a preponderância para importação e (c) uma distribuição igual das importações e exportações.

A integração global no nível industrial refere-se à extensão em que firmas industriais atuam em diferentes atividades tangíveis e não-tangíveis ao longo de contextos nacionais. Quando tanto a exportação como a importação de ambos, componentes e produtos finais, compreende uma alta proporção de toda a negociação de uma indústria, sugere-se uma integração global. Porém, quando a

¹⁴¹ *Ibidem*, p. 686.

exportação ou a importação dominam toda a negociação, sugere-se uma integração global menos intensa.

A maneira apropriada para a avaliação da característica integrada da negociação internacional é descrita como a negociação que considera a forma de troca simultânea de bens. Isto torna-se apropriado, pois a existência de evidências empíricas revela que um grupo de componentes precisos caracteriza a globalização, e são feitos testes conceptuais das diferenças entre os tipos de globalização.

A determinação do nível de integração das principais atividades tangíveis e não-tangíveis está relacionada com a maioria dos fatores comuns associados com as características de globalização, como: a similaridade na demanda ao redor de mercados em diferentes países para produtos específicos, as economias de escala, a alta diferenciação do produto, os fatores tecnológicos em que se incluem a intensidade, a estrutura competitiva do mercado e as barreiras com baixas tarifas e não-tarifas.

Segundo estes autores, pode-se inferir também que a determinação do nível de integração das principais atividades tangíveis e não-tangíveis está relacionada com investimentos estrangeiros diretos e com presença de empresas multinacionais para um certo mercado.

Os elementos de cada estágio de internacionalização, segundo Makhija, Kim & Williamson, podem ser resumidos no quadro 6:

| Componente | Estágio | | | |
|---------------------------------|---|--|---|---|
| | (1) Multidoméstico | (2) Multidoméstico na transição | (3) Global simples | (4) Global Integrado |
| Atividades | Localizam-se essencialmente no país de origem | Ainda centralizadas no país de origem, são mais globais, mas limitadas | Atividades principais são essencialmente direcionadas pela necessidades de escala global, mas são relativamente dificultadas pelas diferenças nacionais | Atividades principais são integradas com praticamente as de todas as empresas de outros países |
| Foco | Volta-se para o mercado doméstico | Centraliza-se principalmente no mercado doméstico, mas com orientação significativa e não coordenada na exportação | Centraliza-se predominantemente em mercados finais externos | Concentra-se em, simultaneamente, efetivar a eficiência numa escala global, atender localmente e adquirir conhecimento mundial |
| Negociação internacional | Há poucas conexões internacionais | Há poucas conexões internacionais | Movimento considerável tanto das atividades tangíveis como intangíveis; na indústria as conexões internacionais são intensas em indústrias ao longo dos múltiplos países onde suas atividades estão localizadas | Movimento considerável tanto das atividades tangíveis como intangíveis; na indústria as conexões internacionais são intensas em indústrias ao longo dos múltiplos países onde suas atividades estão localizadas |

(continua na página 102)

(continuação da página 101)

| Componente | Estágio | | | |
|--|---|---|---|---|
| | (1) Multidoméstico | (2) Multidoméstico na transição | (3) Global simples | (4) Global integrado |
| Forma de negociação internacional | Caracteriza-se pelo não domínio das exportações ou das importações | Há a predominância das exportações | Ainda existe o predomínio das atividades de exportação, porém as atividades têm um papel importante mas não significativo | Domina nas indústrias locais e há níveis significativos tanto para as atividades de importação quanto para as de exportação |
| Competitividade | Sugerem que a competição em um determinado país é totalmente independente dos outros países, obtém-se vantagem competitiva através de amplos e não-relacionados investimentos diretos em múltiplos países | Sugerem que a competição em um determinado país é totalmente independente dos outros países, obtém-se vantagem competitiva através de amplos e não-relacionados investimentos diretos em múltiplos países | Transcende as fronteiras domésticas | Vantagem competitiva deriva de empresas com atividades de coordenação intensa, geograficamente dispersas |
| Produto | Direcionamento para poucos países de forma descentralizada | Direcionamento para poucos países de forma descentralizada | O nível de padronização do produto pode ser alto, há pouca adaptação para mercados específicos | Algumas atividades de produção podem ser altamente padronizadas, enquanto outras são adaptadas para mercados específicos |

Quadro 6: Descrição dos estágios do processo de internacionalização de indústrias (adaptado de Makhija, V. M., Kim, K. & Williamson, S. D. (1997)).

2.3.4 MODELO TEÓRICO DE YIP

O Modelo Teórico para internacionalização de Yip¹⁴² descreve três estágios no processo que envolve desde a empresa voltada para exportação até a global. Ressalta-se que este modelo tem enfoque estratégico; para cada estágio existem particularidades na estratégia, visão, orientação e prática de empresas que operam em mais de um país. Os três estágios do processo de internacionalização de empresas podem ser representados pelo quadro 7:

| Nível de estágio | Classificação da empresa |
|------------------|--------------------------|
| 1 | Voltada para exportação |
| 2 | Multilocal |
| 3 | Global |

Quadro 7: Os estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Yip, G. S. (1996)).

2.3.4.1 Empresa voltada para exportação

Conforme Yip¹⁴³, uma corporação voltada para a exportação detém uma autoridade centralizada; o ponto de vista da empresa é aquele do negócio voltado para o país de origem e não de todo o negócio mundial. Em vista desta abordagem, a estrutura da organização voltada para exportação possui elementos individuais, tais como: controle centralizado no país de origem; divisões doméstica e internacional separadas e, na maioria das vezes, pode ter forte dimensão funcional.

¹⁴² YIP, George S. *Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial*. São Paulo, Editora SENAC São Paulo, 1996, p. 177.

Além disso, neste estágio a organização da empresa tem processos de gerenciamento de direção e não-coordenação, fluxo de informações de mão-única para a matriz, ausência de transferência de tecnologia e foco nas metas de vendas. As pessoas que compõem o quadro funcional da empresa voltada para exportação são funcionários oriundos do país da matriz que administram subsidiárias com marketing de escopo local. A cultura da organização é fundamentada no país de origem da empresa.

2.3.4.2 Empresa multilocal

Segundo Yip¹⁴⁴, a organização que possui o escopo geográfico multilocal, também descrito como multinacional, costuma funcionar com uma autoridade nacional dispersa, o que permite que cada país com uma unidade de negócio tome suas próprias decisões para se adaptar às condições locais. Observa-se nas empresas multinacionais uma estrutura organizacional em que a autoridade nacional é dispersa, existe a ausência ou ruptura entre a divisão do negócio doméstico e a divisão do negócio internacional, sendo a dimensão geográfica relevante em relação ao negócio e às funções.

Por sua vez, os processos de gerenciamento da organização multinacional se apóiam em elementos, como: transferência de tecnologia a partir da matriz; sistemas nacionais de informações; planejamento estratégico, orçamento, análise de desempenho e remuneração globais.

As pessoas que compõem o quadro funcional da empresa multilocal podem ser profissionais contratados, funcionários nacionais que administram negócios

¹⁴³ *Ibidem*, p. 181.

¹⁴⁴ *Ibidem*, p. 182.

locais. Além disso, as viagens de pessoas a países e unidades de negócios diferentes de seus países de origem são limitadas. Na cultura organizacional multilocal existe uma identidade multinacional e uma determinada autonomia em relação ao país da matriz.

2.3.4.3 Empresa global

Yip¹⁴⁵ descreve a corporação global como a que procura alguma forma de autoridade global centralizada. Segundo ele, as corporações globais necessitam de integração e autonomia, de promover a aprendizagem e a transferência de conhecimento para a garantia da sobrevivência do negócio. As empresas procuram ser uma organização globalmente integrada que preserva a capacidade para a reação e a flexibilidade locais. Para que isto ocorra, uma organização, em primeiro lugar, necessita especificar os detalhes dessa organização. Em segundo lugar, é necessário reconhecer que os elementos específicos da organização global afetam diretamente a capacidade de usar elementos específicos da estratégia global.

Yip¹⁴⁶ aponta que a estrutura de organização global pode estar centralizada na autoridade global, de modo que todas as unidades do mesmo negócio ao redor do mundo se reportem a uma chefia global de setor comum, onde podem ser nomeados diretores globais de negócios ou chefias globais de funções individuais. Pode ocorrer também uma estrutura global em que haja uma ruptura ou ausência entre uma divisão doméstica e uma divisão internacional, gerando uma barreira à estratégia global. Enfim, muitas corporações globais trabalham com a estrutura de organização que combina as dimensões de negócio e geografia, assim como as dimensões funcionais.

¹⁴⁵ *Ibidem*, p. 177-215.

¹⁴⁶ *Ibidem*, p. 183.

Yip¹⁴⁷ ainda declara que os sistemas e processos de gerenciamento da organização global envolvem o sistema de informações da estratégia global, a coordenação entre países, o planejamento estratégico global, o orçamento global e a análise de desempenho e sistemas de compensação globais. O nível de coordenação de uma empresa operante em diversos países pode ser descrito desde o menos até o mais coercitivo, ou seja, desde compartilhar informações, deliberar sobre os planos, negociar planos e seguir a orientação da matriz.

O mesmo Yip¹⁴⁸ alega que a política de recursos humanos para uma empresa global advém da previsão de uma combinação de diferentes bases nacionais representados no gerenciamento do negócio de cada país. Neste caso, nas corporações que tenham unidades de negócio ao redor do mundo, nota-se que pessoas originárias de diferentes países ocupam posições e funções em países estrangeiros. Encorajam-se funcionários da empresa global a fazer carreiras em múltiplos países; as viagens destes aos redor do mundo são freqüentes e extensivas.

De acordo com Yip¹⁴⁹, a cultura de uma organização global envolve a promoção de uma identidade global, o comprometimento com empregos mundiais e não domésticos e a interdependência do negócio. A implantação de uma cultura que atenda as necessidades da empresa global faz com que esta faça escolhas fundamentais e realistas.

2.3.4.4 Tipologia

Em primeiro lugar, o processo de globalização de empresas justifica-se pelo seguinte:

¹⁴⁷ *Ibidem*, p. 191.

¹⁴⁸ *Ibidem*, p. 200.

¹⁴⁹ *Ibidem*, p. 204.

“As organizações globais precisam chegar tanto à integração quanto à autonomia e precisam, ao mesmo tempo, promover cada vez mais a aprendizagem e a transferência de conhecimento – fatores cada vez mais importantes. A capacidade de transferir o conhecimento de um país para outro constitui-se na principal fonte de vantagem para empresas multinacionais”¹⁵⁰.

Uma empresa só possui a abordagem global quando atende a dois requisitos. Em primeiro lugar, a organização global deve ser vista como algo que abrange diversos componentes e diversos elementos dentro de cada componente, através da especificação dos detalhes da empresa. Em segundo lugar, deve-se reconhecer que os elementos específicos da organização global afetam diretamente a capacidade de usar os elementos específicos da estratégia global.

Para Yip¹⁵¹, os elementos individuais que determinam as forças básicas da organização e que afetam a capacidade da empresa de formular e implantar a estratégia global podem ser agrupados em quatro grupos distintos, denominados como:

- Estrutura da organização: formada pelos componentes do modelo autoridade, divisão de negócio e dimensão;
- Processos de gerenciamento: formados pelos componentes do modelo coordenação entre países, transferência de tecnologia, sistema de informações, planejamento estratégico, orçamento, análise de desempenho e remuneração;
- Pessoas: formadas pelo componente do modelo recursos humanos;

¹⁵⁰ *Ibidem*, p. 177.

¹⁵¹ *Ibidem*, p. 179.

- Cultura da empresa: formada pelo componente do modelo cultura.

Um negócio global necessita de alguma forma de autoridade centralizada. Porém, um negócio multilocal torna-se adequado com autoridade nacional dispersa, permitindo que cada país tome suas próprias decisões para se adaptar às condições locais. Enfim, um negócio voltado para a exportação também precisa de autoridade centralizada, mas cujo ponto de vista seja aquele do negócio do país de origem e não aquele de todo negócio mundial.

Ainda segundo Yip, o grupo *estrutura da organização* é aquele que tem o efeito mais direto e óbvio, embora não necessariamente o mais importante, sobre a estratégia global. Mudanças na estrutura da organização são aquelas que enviam os sinais mais claros, e estes sinais podem ser bons ou maus. Ou seja, as mudanças devem ocorrer com cautela.

Por outro lado, o grupo *processos de gerenciamento* fortalece os sistemas empresariais. Sistemas e processos adequados podem, até certo ponto, substituir uma estrutura adequada. Estes sistemas e processos envolvem os sistemas de informações da estratégia global, a coordenação entre países, o planejamento estratégico global, o orçamento global, a análise de desempenho e os sistemas de compensação globais.

Quanto ao grupo classificado como *pessoas*, pode-se dizer que a política ideal de recursos humanos para a estratégia global é aquela que prevê uma combinação de diferentes aspectos nacionais representados no gerenciamento do negócio de cada país. Na maioria das vezes são os executivos de países globalmente estratégicos os favorecidos pelas carreiras globais.

Enfim, o grupo *cultura* é o aspecto mais sutil da organização, mas seu papel é fundamental, seja para promover, seja para impedir a estratégia global.

Os estágios do processo de internacionalização, segundo Yip, podem ser resumidos no quadro 8:

| Componente | Estágio | | |
|------------------------------------|--|--|--|
| | (1) Voltado para exportação | (2) Multilocal | (3) Global |
| Autoridade | Controle centralizado no país de origem | Autoridade nacional dispersa | Autoridade global centralizada |
| Divisão de negócio | Divisões doméstica e internacional separadas | Internacional | Internacional |
| Dimensão | Essencialmente funcional | Dimensão geográfica forte em relação ao negócio e às funções | Forte dimensão do negócio em relação à geografia e às funções |
| Coordenação entre países | Voltada para a direção e não-coordenação | Coordenação a partir da matriz da empresa | Processos extensivos de coordenação |
| Transferência de tecnologia | Ausência de transferência de tecnologia | Limitada e voltada para matriz | Tecnologia compartilhada globalmente |
| Sistema de informações | Fluxo de informações de mão-única para a matriz | Sistemas nacionais de informações | Sistema global de informações estratégicas |
| Planejamento estratégico | Focado nas metas de vendas | Global | Global |
| Orçamento | Focado nas metas de vendas | Global | Global |
| Análise de desempenho | Focada nas metas de vendas | Global | Global |
| Remuneração | Focada nas metas de vendas | Global | Global |
| Recursos humanos | Formados por funcionários nacionais que gerenciam subsidiárias com marketing local | Formados por funcionários nacionais contratados que gerenciam negócios locais, sendo que eles realizam viagens limitadas a outros países | Formados por pessoas que fazem carreiras em diversos países, por estrangeiros na matriz e em outros países, as viagens dos funcionários são extensivas |
| Cultura | Voltada para o país de origem | Possui identidade multinacional e autonomia | Possui identidade global e interdependência |

Quadro 8: Descrição dos estágios do processo de internacionalização de empresas (adaptado de Yip, G. S. (1996)).

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

De acordo com Gil¹⁵², pode-se entender método como o “caminho para se chegar a determinado fim”. Neste sentido, o autor define método como “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Para Kaplan¹⁵³, métodos “são técnicas suficientemente gerais para se tornarem comuns a todas as ciências ou a uma parte significativa delas”.

A metodologia, ainda segundo Kaplan, teria por objetivo descrever e analisar os métodos, “lançando luz sobre suas limitações, realçando sua utilidade, esclarecendo em que se baseiam e as conseqüências que acarretam, indicando suas potencialidades nas nebulosas áreas das fronteiras do conhecimento”¹⁵⁴. O objetivo da pesquisa seria, para esse autor, ajudar-nos a “compreender, nos mais amplos termos, não os produtos da pesquisa científica, mas o próprio processo”¹⁵⁵.

Dado o exposto, assume-se a importância da metodologia na prática da pesquisa e do trabalho científico, entendendo-se como indispensável à qualidade de seus resultados. Este capítulo tece considerações metodológicas que se relacionam com a presente dissertação, buscando-se justificar os procedimentos adotados.

Ao estruturar esta dissertação, os capítulos foram organizados na seguinte seqüência:

¹⁵² GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Atlas, 1991, p. 31.

¹⁵³ KAPLAN, Abraham. *Conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento*. 2ª ed., São Paulo, EPU, 1975, p. 25.

¹⁵⁴ *Ibidem*, p. 25-26.

¹⁵⁵ *Ibidem*.

- *revisão bibliográfica*, tratada no capítulo 2, na qual temas e conceitos abordados no estudo foram discutidos com base nos diversos autores estudados;
- *pesquisas de campo*, investigando duas empresas nacionais do setor de bebidas, mais especificamente da indústria da cerveja, pelo método do *estudo de casos* que considerou a teoria desenvolvida na primeira parte;
- *análise dos dados primários* obtidos junto às empresas estudadas neste trabalho e, enfim,
- *apresentação das conclusões* do estudo.

3.1 A PESQUISA

O capítulo anterior, composto pela revisão bibliográfica, apresentou os modelos teóricos – de Dunning, de Keegan, de Mahkija, Kim & Williamson e de Yip – para a internacionalização mercadológica.

No estudo do setor brasileiro de bebidas, especificamente da indústria da cerveja, observou-se um panorama muito favorável para o crescimento das empresas, pois tanto o mercado consumidor interno como o mercado externo estão em expansão. Parece, então, propício investigar o estágio de internacionalização de empresas nacionais de bebidas, dada a globalização do negócio da cerveja, a expansão das maiores cervejarias e a formação de alianças e parcerias das grandes empresas locais com as principais companhias globais.

A pesquisa de campo buscou verificar o uso dos conceitos e modelos apresentados no referencial teórico, no que concerne a *atividades, estruturas e*

processos apresentados pelas empresas estudadas em seus processos de internacionalização.

3.1.1 O problema de pesquisa

Asti Vera argumenta que “formalmente, um problema é um enunciado ou uma fórmula; do ponto de vista semântico, é uma dificuldade, ainda sem solução, que é mister determinar com precisão, para intentar, em seguida, seu exame, avaliação crítica e solução”¹⁵⁶. Segundo o autor, “o primeiro passo de uma pesquisa é a determinação de um problema, isto é, do objetivo central da indagação”¹⁵⁷.

A indagação central que motivou a realização desta pesquisa diz respeito à avaliação do estágio de internacionalização das empresas nacionais do setor de bebidas, especificamente de cerveja, em função da globalização dos mercados.

Em síntese, o problema de pesquisa pode ser expresso por meio da seguinte pergunta-problema:

Em que estágios de internacionalização encontram-se as empresas brasileiras produtoras de cerveja, segundo as atividades, estruturas e os processos que apresentam neste momento ?

¹⁵⁶ ASTI VERA, Armando. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Porto Alegre, Globo, 1976, p. 97.

¹⁵⁷ *Ibidem*.

3.1.2 Objetivo da pesquisa

Castro comenta que "o objetivo da pesquisa é trazer alguma contribuição e, em particular, 'dar filhotes' sob a forma de novas áreas e novos problemas sugeridos"¹⁵⁸. De acordo com Selltiz *et al.*:

"O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos. Tais processos foram criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não-viesada"¹⁵⁹.

Com base na formulação da pergunta-problema, o objetivo geral neste estudo foi:

Avaliar o estágio de internacionalização de empresas brasileiras do setor de bebidas, especificamente fabricantes de cerveja, comparando as atividades, estruturas, processos e estratégias apresentados por elas com os mesmos elementos dos Modelos Teóricos descritos.

3.1.3 Planejamento da pesquisa

No ponto de vista de Castro¹⁶⁰, o planejamento organiza e orienta a montagem da pesquisa, uma vez que "a pesquisa compartilha de dificuldades, especialmente quando envolve coleta de dados ou processamento eletrônico complexo. O questionário pode não funcionar, os respondentes podem reagir ou se

¹⁵⁸ CASTRO, Cláudio de M. *A prática da pesquisa*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978, p. 73.

¹⁵⁹ SELLTIZ, Claire *et al.* *Métodos de pesquisas nas relações sociais*, 8ª reimp. São Paulo, EPU, 1974, p. 5.

mostrar esquivos, a amostragem ser inviável, a amostra, grande ou demorada demais”¹⁶¹.

Por isso, Selltiz et al. observam:

“Uma vez que o problema de pesquisa tenha sido formulado de maneira suficiente clara para que possa especificar os tipos de informações necessárias, o pesquisador precisa criar seu planejamento de pesquisa. Um planejamento de pesquisa é a organização das condições para a coleta e análise dos dados, de maneira que procure combinar a significação para o objeto da pesquisa com a economia do processo. Disso decorre que os planejamentos de pesquisa variam de acordo com o objetivo da pesquisa”¹⁶².

Assim, o planejamento da pesquisa compreendeu as seguintes etapas:

- a determinação do tipo de pesquisa;
- a escolha do método;
- a escolha do setor a ser analisado;
- a escolha dos casos;
- a definição dos profissionais a serem entrevistados;
- a elaboração do instrumento de coleta de dados;
- o processo de coleta de dados;

¹⁶⁰ CASTRO, Cláudio de M. *A prática da pesquisa*, op. cit., p. 81.

¹⁶¹ *Ibidem*.

Essas etapas são apresentadas a seguir.

3.1.3.1 A determinação do tipo de pesquisa

Diversos autores têm empregado classificações de tipos de pesquisa diferentes. Conforme o ano de publicação, as várias classificações estão resumidas no quadro 9:

¹⁶² SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*, op. cit., p. 59.

| CLASSIFICAÇÃO | AUTOR |
|--|--|
| Exploratória Descritiva Causal (ou de Relações causais) | Selltiz e outros (1959) Churchill (1979) Green e Tull (1966) |
| Exploratórias Conclusivas: Descritivas Causais | Cox & Good (1967) |
| Exploratórias Conclusivas: Descritivas Causais Performance-monitoração | Kinnear & Taylor (1979) |
| Exploratórias Conclusivas: Estudos estatísticos Casos Estudos experimentais | Boyd & Westfall (1973) |
| Método histórico Abordagem inferencial Abordagem experimental | Luck, Wales & Taylor (1974) |
| Método qualitativo Método quantitativo | Kirk & Miller (1986) |
| Experimental Ex-post facto | Kerlinger (1973) |
| Levantamentos amostrais Estudo de campo Experimentos no campo Experimentos em laboratório | Festinger & Katz (1959) |
| Exploratório Descritivo Experimental | Drake & Miller (1969) |

Quadro 9: Classificação dos tipos de pesquisa (fonte: MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*, v. 1, 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1996, p. 76)

Mattar¹⁶³ explica que o tipo de pesquisa é um conceito complexo que não pode ser descrito de uma única maneira, pois muitas dessas classificações utilizam variáveis de classificação que não podem ser usadas simultaneamente.

Na determinação do tipo de pesquisa tido como fator essencial do seu planejamento, optou-se por uma das classificações mais freqüentes entre pesquisadores, que leva em consideração, num primeiro momento, o objetivo da pesquisa.

Green *et al.* classificam as pesquisas em três tipos: exploratórias, descritivas e causais:

“Os principais objetivos dos **estudos exploratórios** são a identificação de problemas, a formulação mais precisa de problemas (incluindo a identificação de variáveis relevantes) e a formulação de novas alternativas de cursos de ação. Um estudo exploratório é freqüentemente o primeiro em uma série de projetos que culminam na busca de inferências a serem usadas como base da ação gerencial.

(...) Os **estudos descritivos** preocupam-se com a descrição de características ou funções. (...) Estes estudos freqüentemente envolvem a descrição do grau de associação entre duas ou mais variáveis. (...) podem ser usados para tirar inferências e relações entre as variáveis envolvidas.

(...) Os **estudos causais** procuram estabelecer e entender relações de causa e efeito, buscando determinar as causas dos eventos investigados por meio do controle das variáveis envolvidas”¹⁶⁴.

Ainda sobre os tipos de pesquisa, Mattar esclarece:

¹⁶³ MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing, *op. cit.*, p.76.

¹⁶⁴ GREEN, Paul E., TULL, Donald S. & ALBAUM, Gerald, *apud* RAMPAZZO, Fábio R. *Contribuições ao estudo dos impactos da globalização na competitividade da empresa nacional: um estudo de casos sobre as estratégias de marketing adotadas por empresas fabricantes de autopeças*. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, p. 179.

“A **pesquisa exploratória** visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

(...) A **pesquisa descritiva** visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis.

As pesquisas descritivas compreendem os levantamentos de campo e os estudos de campo, e cada um destes pode ser classificado em pesquisa ocasional (ou *ad hoc*) ou pesquisa evolutiva. A pesquisa painel é um tipo de pesquisa evolutiva em que a amostra é permanente.

(...) No entanto, freqüentemente os gerentes de marketing têm necessidade também das causas dessas ocorrências, pois só conhecendo, efetivamente, essas causas, será possível interagir no processo e tomar decisões corretas e melhores. É o projeto de **pesquisa causal** que pode atender a essa necessidade de marketing”¹⁶⁵.

Acerca do *estudo exploratório*, Selltiz et al.¹⁶⁶ ainda lembram outras atribuições como, por exemplo, a busca do aumento de conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno de investigação ou da situação em que se pretende realizá-lo, o esclarecimento de conceitos, o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas, a ajuda no desenvolvimento de uma formulação mais precisa do problema de pesquisa, a ajuda no delineamento do projeto final da pesquisa e a verificação da existência de pesquisas semelhantes, os métodos utilizados e os resultados obtidos, etc.

¹⁶⁵ MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing, *op. cit.*, p. 80-96.

¹⁶⁶ SELTZ, Claire et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*, *op. cit.*, p. 60-61.

Em vista do que foi apresentado sobre os tipos de pesquisa, pode-se dizer que a pesquisa realizada é exploratória, buscando a familiarização com o fenômeno investigado e a obtenção de maior conhecimento sobre uma área em que os estudos são escassos, podendo servir também para o estabelecimento de futuras prioridades de pesquisa.

3.1.3.2 A escolha do método

Em relação ao método aplicado nesta dissertação, observa-se primeiramente que a pesquisa exploratória emprega métodos bastante amplos e versáteis. Mattar¹⁶⁷ considera que os métodos empregados compreendem:

- levantamentos em fontes secundárias;
- levantamentos de experiências;
- estudo de casos selecionados;
- observação informal.

Por sua vez, Selltiz *et al.*¹⁶⁸ expõem os seguintes métodos para o estudo exploratório:

- uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes de literatura;

¹⁶⁷ MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing, *op. cit.*, p. 81-82.

¹⁶⁸ SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*, *op. cit.*, p. 62-75.

- um levantamento de pessoa(s) que tiverem experiência prática com o problema a ser estudado;
- uma análise de exemplos ou casos que estimulem a compreensão.

Diante da variedade de opções, Yin¹⁶⁹ comenta que a escolha do método científico está relacionada a diferentes estratégias de pesquisa. Ou seja, cada estratégia torna-se uma maneira diferente de coletar e analisar evidências empíricas, com vantagens e desvantagens. Ainda conforme o autor, cada estratégia pode ser empregada com três propósitos – exploratório, descritivo ou explicativo – podendo, por exemplo, ocorrer estudos de casos exploratórios, descritivos ou explicativos. Enfim, Yin ainda argumenta que a adequação de cada estratégia depende de três condições:

- tipo de questão apresentada;
- a extensão do controle que uma investigação apresenta sobre eventos comportamentais atuais;
- foco em relação aos eventos históricos.

Sobre os tipos de questões apresentadas, Yin afirma o seguinte:

“(...) Se as perguntas da pesquisa focam “o quê”, existem duas possibilidades. Primeiro, algumas perguntas do tipo “o quê” são exploratórias, (...) No entanto, sendo um estudo exploratório, todas as cinco estratégias podem ser usadas – experimento, sondagem, análise de arquivo, história e estudo de caso. O segundo tipo de “o quê” é da forma “quanto” (..) que tende mais para as estratégias de pesquisa de sondagem ou história.

¹⁶⁹ YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. California, Sage Publications, 1989, p. 15-16.

(...) “quem” e “onde” (ou seus derivados – “quanto) são perguntas que tendem a favorecer estratégias de sondagem ou de história, (...) Estas estratégias são vantajosas quando o objetivo é a descrição da incidência ou prevalência de um fenômeno ou quando se tornam previsíveis certos acontecimentos.

(...) Por outro lado, “como” e “por quê” são perguntas mais explicativas e tendem a usar estratégias de pesquisa como estudo de casos, histórias e experimentos.

Resumindo, a primeira e mais importante condição para diferenciação entre as várias estratégias de pesquisa é a identificação o tipo de pergunta da pesquisa. No geral, “o quê” pode ser tanto pergunta exploratória (...) quanto sobre prevalência (...) “Como” e “por quê” são perguntas que costumam favorecer o uso de *estudo de casos, experimento, ou história*”¹⁷⁰.

Yin constata que se prefere o emprego do estudo de casos para as perguntas “como” e “por quê” na análise de eventos contemporâneos, nos quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. Comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Ou melhor, estudo de caso apóia-se em observação direta e entrevista sistemática. Além disso, a força principal do estudo de casos é a habilidade para lidar com toda variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

O autor propõe uma definição técnica ao método de estudos de casos:

“Um estudo de caso é um investigação empírica que:

1. investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real; quando
2. as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes; e onde

¹⁷⁰ *Ibidem*, p. 17-19.

3. múltiplas fontes de evidência são utilizados¹⁷¹.

Com base nas considerações apresentadas, tendo em vista as particularidades e os objetivos desta dissertação, o tipo de informações e o grau de profundidade desejado, o **método do estudo de caso** mostrou-se adequado, uma vez que:

- a questão principal da investigação era responder “**como**” se encontram as atividades, estruturas e processos das empresas nacionais fabricantes de cerveja, frente ao atual contexto da vantagem competitiva;
- trata-se de um evento atual e pertencente ao contexto da vida real;
- os temas abordados – processo de internacionalização e vantagem competitiva – não permitiam à pesquisadora o controle sobre as variáveis estudadas, além de não serem claros os limites entre o fenômeno estudado e o contexto;
- por tratar-se de um tema sobre o qual o conhecimento ainda é relativamente limitado, a escolha por investigar bem uma pequena parte do universo, mesmo sem saber a extensão de sua representatividade, era a opção correta, mais interessante e produtiva do que uma análise incompleta do todo.

Por todas essas razões, parece acertada a escolha metodológica: **método de estudo de casos e pesquisa de campo do tipo exploratório**.

¹⁷¹ *Ibidem.*, p. 23.

3.1.3.3 Limitações do método

Yin¹⁷² comenta que muitos pesquisadores têm considerado o estudo de caso menos desejável do que outras estratégias, dados os seguintes fatos:

- falta de rigor no método, pois muitas vezes o investigador tem sido descuidado, permitindo evidências ambíguas e inferências viesadas influenciar a direção das descobertas e conclusões;
- pouca base para a generalização científica, uma vez que este estudo não pode ser representado por uma “amostra”, sendo o objetivo do investigador expandir e generalizar teorias (generalização analítica), mas não enumerar freqüências (generalização estatística);
- demanda de muito tempo que normalmente resulta em documentos volumosos e difíceis de ler. Em outros termos, pode ocorrer uma forma de conduzir o estudo de casos feito no passado que não seja adequada para o futuro.

Aaker *et al.*¹⁷³ apontam o estudo de casos como uma pesquisa qualitativa, sendo que o seu emprego na área de marketing tem envolvido muita subjetividade.

Em vista desta última colocação, Green *et al.*¹⁷⁴ alertam que, na pesquisa qualitativa, particularmente na que utiliza o estudo de casos, podem ocorrer erros durante as respostas dos entrevistados às perguntas do investigador, devido à

¹⁷² *Ibidem*, p. 21-21.

¹⁷³ AAKER, David A., KUMAR, V. & DAY, George S. *Marketing Research*. New York, John Wiley & Sons, 1995, p. 693.

própria natureza das questões – por exemplo, estrutura, palavras usadas, entre outras – e à maneira pela qual todas as questões são arranjadas. Os autores ainda advertem que o maior problema seria o erro da resposta, ou melhor, seriam os erros causados tanto pelo investigador como pelo entrevistado, que ocorrem em uma série de informações de um indivíduo que apresenta valores diferentes do valor atual da variável perguntada.

Uma vez levantadas estas limitações, Yin¹⁷⁵ conclui que bons estudos de casos são difíceis de realizar, pois existem poucos meios de examinar ou testar a habilidade do investigador. Ainda conforme o autor, como os requisitos para um bom estudo de caso não têm sido definidos, a maioria das pessoas pensa que pode aplicar este método, e quase todos acreditam que podem entendê-lo, quando na realidade não estão aptos para aplicá-lo.

3.1.3.4 A escolha do setor

Nesta pesquisa foi escolhido o setor da indústria da cerveja. Justifica-se a escolha, pois é um setor altamente competitivo e de destaque na indústria nacional. A indústria cervejeira brasileira é a quinta maior do mundo e está em expansão. Segundo o Panorama Setorial da Gazeta Mercantil¹⁷⁶, a produção de 54,5 milhões de hectolitros em 1990 caiu para 47,7 milhões em 1992, quando a economia do país passava por dificuldades em decorrência de ajustes do Plano Collor, implantado em 1990. Voltou a subir em 1993, quando registrou 50,9 milhões de hectolitros; em 1996 totalizou 80 milhões de hectolitros.

¹⁷⁴ GREEN, Paul E., TULL, Donald S. & ALBAUM, Gerald. *Research for marketing decisions*, 5th ed. New Jersey, Prentice-Hall International Editions – Englewood Cliffs, 1988, p. 256.

¹⁷⁵ YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*, *op. cit.*, p. 22.

¹⁷⁶ SANTOS, João B. M. dos. *A indústria da cerveja*. Panorama setorial da Gazeta Mercantil, São Paulo, 1997, p. 7.

O desempenho da indústria cervejeira em 1996 foi diferente do ano anterior. Devido à ampliação de cervejarias, o volume produzido alcançou patamares mais altos. Diferentemente do ano anterior, o consumidor brasileiro não enfrentou a falta de cerveja. Os maiores fabricantes do país prepararam-se para a demanda aquecida; a capacidade instalada dobrou em três anos. “O faturamento da indústria cervejeira, em 1996, chegou a US\$ 8,8 bilhões, segundo o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (Sindicerv). Esse valor representa 44% do total da indústria de bebidas, de aproximadamente US\$ 20 bilhões”¹⁷⁷.

A tendência do consumo mundial de cerveja é de crescimento lento, mas de maneira desigual e sujeito a eventuais recuos. Nos países emergentes o consumo cresceu. Por exemplo, “no México, onde a recessão derrubou o consumo em 4% em 1995, voltou a aumentar no ano passado, Na China bebeu-se mais cerveja em 1996: 16,8 milhões de toneladas métricas”¹⁷⁸.

Dado o exposto e com base nas discussões realizadas no capítulo 2 – sobre o processo de internacionalização, vantagem competitiva e modelos teóricos para internacionalização – no setor da indústria da cerveja brasileira observaram aspectos referentes ao processo de internacionalização. Ou seja, dadas a globalização do negócio da cerveja, a expansão das maiores cervejarias e a formação de alianças e parcerias entre as grandes empresas locais com as principais companhias globais, tornou-se propício investigar o estágio de internacionalização de empresas nacionais de bebidas.

3.1.3.5 A escolha dos casos

¹⁷⁷ *Ibidem*, p. 8.

¹⁷⁸ *Ibidem*, p. 11.

Mattar¹⁷⁹ comenta que, em determinadas situações, alguns casos são mais adequados do que outros, como por exemplo:

- casos que reflitam comportamentos ou desempenhos extremados;
- casos que reflitam mudanças e, particularmente, mudanças abruptas;
- casos em que reconhecidamente houve, ou não, exposições a determinadas condições.

Nesta pesquisa, os critérios para a escolha dos casos apontaram para as características que as empresas deveriam ter:

- ser empresa nacional;
- ser do setor de bebidas, especificamente fabricante de cerveja;
- ter grande porte, posicionando-se, no Brasil, entre as dez maiores do setor;
- estar no processo de internacionalização, ou seja, envolvida no ambiente competitivo mundial, tendo como concorrentes empresas multinacionais ou globais de grande porte.

Foram estudadas as empresas fabricantes de cerveja fundadas no Brasil e, com base no Panorama Setorial da Gazeta Mercantil¹⁸⁰ das principais características das empresas, optou-se pela Companhia Antártica Paulista e pela Companhia Cervejaria Brahma. A seguir, o resumo das duas empresas:

¹⁷⁹ MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing, op. cit.*, p. 84-85.

¹⁸⁰ SANTOS, João B. M. dos. *A indústria da cerveja, op. cit.*, p. 101-122.

- a Antarctica, de capital aberto, em 1997 era a segunda maior fabricante de cervejas no Brasil e a 15ª do mundo, com 21 fábricas. Emprega 17 mil trabalhadores diretos em todas as suas unidades. Tem um quarto do mercado brasileiro de cervejas e um sexto do mercado de refrigerantes. A marca Antarctica em 1994 era a 5ª mais consumida no mundo. O grupo controla também 18 fábricas de refrigerantes e 7 unidades produtoras de refrigerantes franqueadas, 3 fábricas de sucos concentrados, 1 fábrica de essências, 1 de licores e aguardentes, 2 maltarias e 3 fábricas de garrafeiras plásticas. Desenvolve também atividades agro-industriais. Na Amazônia, a empresa cultiva, desde a década de 70, mais de 1070 hectares de guaraná. No sul do Brasil, em Lapa (PR) e Passo Fundo (RS), desenvolve um trabalho de fomento de mais de 70 anos na produção de cevada cervejeira. Das ações do grupo, aproximadamente 87% estão nas mãos da Fundação Antonio Helena Zerrenner; os restantes 13% estão no mercado;
- a Brahma, é a maior fabricante brasileira de cerveja, a maior da América Latina e talvez a oitava maior do mundo. Sua marca Brahma Chopp é a quarta maior consumida. Tem duas fábricas de bebida no exterior (Argentina e Venezuela) e associação com duas maltarias (Argentina e Uruguai). A empresa também produz refrigerantes, isotônicos e água. É controlada pelo grupo Garantia. Os principais acionistas da Brahma são a Empresa de Consultoria Administrativa e Participações S.A. – Ecap com 27,61%; Braco S.A. com 19,28%; Fundação Assistencial Brahma, 9,60%; Fundação Banco Central Previdência Priv-Cetrus, 6,41%; Marcel Hermann Telles, diretor geral, 8,62%; e residentes no exterior, 0,75%. A Brahma emprega aproximadamente 9,6 mil pessoas. Tem 26 fábricas operando no Brasil e 4 em território latino-americano. Das unidades no Brasil, 13 são para a produção de cervejas, 5 para refrigerantes, 6 para ambas as bebidas e 2 maltarias.

3.1.3.6 A determinação da forma e do instrumento de coleta de dados

Mattar¹⁸¹ explica que existem dois meios básicos de coleta de dados:

- *método da comunicação*, que consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado, fornecido por declaração, verbal ou escrita;
- *método da observação*, que consiste no registro de comportamento, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, não envolvendo questionamento e resposta, verbais ou escritas.

Além dos métodos de coleta de dados citados acima, Selltiz *et al.*¹⁸² citam:

- *métodos projetivos* e outros métodos indiretos, tais como testes sistemáticos e disfarçados de atitudes sociais e medidas substitutas;
- *o uso de dados disponíveis como fontes de informações*, incluindo registros estatísticos, documentos pessoais e obtidos nos meios de comunicação de massa.

Yin¹⁸³ cita as seguintes fontes de coleta de dados para o estudo de casos:

- *documentação*: cartas, memorandos, relatórios escritos de eventos, documentos administrativos ou internos, estudos formais ou avaliações sobre o mesmo tema de estudo, artigos jornalísticos ou destinados à mídia;

¹⁸¹ MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing, op. cit.*, p. 157-158.

¹⁸² SELTZ, Claire et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais, op. cit.*, p. 260-386.

- arquivos registrados (normalmente computadorizados): registros da área de serviços, registros organizacionais, mapas e guias, listas de nomes, dados de estudos, registros pessoais;
- entrevistas: abertas, focadas e de questões estruturadas;
- observação direta, em que normalmente as evidências observadas proporcionam informações adicionais ao tópico estudado;
- observação participante, em que o investigador desempenha um papel e eventualmente participa em eventos do estudo;
- artefatos físicos ou culturais: aparelho tecnológico, ferramenta ou instrumento, trabalho ou arte, ou algum tipo de evidência física.

Nesta investigação, a coleta de dados se deu por meio de **entrevistas pessoais**.

King, *In* Cassell & Symon¹⁸⁴, aponta os seguintes pontos fortes da entrevista pessoal como forma de coleta de dados:

- flexibilidade, uma vez que pode avaliar aspectos organizacionais, experiências, como treinamento ou programa de desenvolvimento, e assuntos mais abrangentes, como cultura da organização;
- adequação à investigação de tópicos com níveis de significados que precisam ser explorados, sendo que o contato pessoal com o entrevistado,

¹⁸³ YIN, Robert K. *Case study research: design and methods, op. cit.*, p. 84-95.

assim como a repetição, a reformulação da pergunta ou a apresentação de outras perguntas ajudam no melhor entendimento e nas respostas;

- aceitação, pois costuma ser uma forma de coleta de dados de que a maioria dos entrevistados concordam em participar.

Mattar¹⁸⁵, comparando a entrevista pessoal com outras formas de coleta de dados - entrevista por telefone e questionários auto-preenchidos por correio – conclui que sua maior vantagem é a versatilidade, uma vez que a melhor forma de comunicação é o contato pessoal, devido ao relacionamento estreito entre as pessoas que possibilita serem dúvidas imediatamente e devidamente esclarecidas.

Escolhida a entrevista pessoal como principal forma de coleta de dados, a pesquisadora elaborou o *roteiro da entrevista* como instrumento para a coleta de dados.

King comenta sobre a elaboração do roteiro da entrevista:

“Uma pesquisa que utiliza a entrevista não está baseada numa seqüência formal de perguntas para ser seguida palavra por palavra. O roteiro da entrevista lista tópicos que o entrevistado deve responder ao longo da entrevista. Existem três fontes que podem ser utilizadas na elaboração dos tópicos do roteiro: a pesquisa bibliográfica, o conhecimento e experiência pessoal do entrevistado na área e um trabalho informal preliminar sobre discussões não-estruturadas com pessoas que tiveram experiências pessoais na área de pesquisa. O desenvolvimento do roteiro da entrevista é dinâmico, pois ele pode ser modificado ao longo do tempo de utilização: acrescentando-se explorações ou até tópicos inteiros originalmente não incluídos, mas que apareceram espontaneamente nas entrevistas, derrubando ou reformulando

¹⁸⁴ KING, Nigel. The Qualitative Research Interview. In CASSEL, Catherine & SYMON, Gillian (org). *Qualitative Methods in organizational research: a practical guide*. London, Sage Publications, 1994, p. 33-34.

¹⁸⁵ MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing, op. cit.*, p. 171-172.

questões incompreensíveis ou interpretadas erroneamente pelos participantes, etc.”¹⁸⁶.

Green *et al.*¹⁸⁷ argumentam que o uso do método de comunicação que utiliza o roteiro da entrevista como instrumento de coleta de dados não está limitado às entrevistas pessoais, pois pode também ser aplicado em entrevistas por telefone ou, ainda, ser enviado pelo correio em forma de questionário. Os autores comentam que as entrevistas, em função do tipo de roteiro, são geralmente classificadas com base em duas grandes características. A primeira delas se refere ao fato de que a entrevista pode ser estruturada ou não estruturada. Na entrevista *estruturada*, um questionário formal é elaborado e as questões são feitas em ordem predeterminada, ao contrário da entrevista *não-estruturada*. A segunda característica está relacionada com a intenção de disfarçar ou não os objetivos das perguntas. Neste sentido, uma entrevista pode ser *direta (não disfarçada)* ou *indireta (disfarçada)*. Assim, em função do modo de elaboração do questionário, uma entrevista pode ser:

- estruturada e direta;
- não-estruturada e direta;
- estruturada e indireta;
- não-estruturada e indireta.

A respeito da forma de resposta, Selltiz *et al.*¹⁸⁸ explicam que ela pode ser *fechada* ou *aberta*. As perguntas com *respostas fechadas* apresentam um conjunto

¹⁸⁶ KING, Nigel. The Qualitative Research Interview. In CASSEL, Catherine & SYMON, Gillian (org). *Qualitative Methods in organizational research: a practical guide*, op. cit., p. 19-20.

¹⁸⁷ GREEN, Paul E., TULL, Donald S. & ALBAUM, Gerald, *apud* RAMPAZZO, Fábio R. *Contribuições ao estudo dos impactos da globalização na competitividade da empresa nacional: um estudo de casos sobre as estratégias de marketing adotadas por empresas fabricantes de autopeças*, op. cit., p. 194.

¹⁸⁸ SELTZ, Claire et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*, op. cit., p. 293-294.

fixo, predeterminado e limitado de opções, indicadas em entrevistas estruturadas. Por sua vez, as perguntas com *respostas abertas*, aplicadas nas entrevistas não-estruturadas ou semi-estruturadas, permitem aos entrevistados total liberdade para responder com suas próprias palavras, proporcionando maior riqueza de informações e maior relacionamento entre entrevistador e entrevistado, além de oferecer maior flexibilidade às entrevistas.

A forma de coleta de dados escolhida para esta pesquisa foi a **entrevista pessoal semi-estruturada e não-disfarçada**, realizada por meio de **roteiro de entrevista composto por perguntas abertas**. Releva-se a intenção de utilizar a entrevista pessoal semi-estruturada para a coleta de dados como uma maneira de proporcionar o máximo de flexibilidade e abrangência do assunto, porém dentro de um roteiro predeterminado para o questionamento.

Roteiro da entrevista

Conforme King¹⁸⁹, a construção e a aplicação do roteiro de entrevista podem ser resumidas em quatro etapas:

- definição da questão da pesquisa;
- criação do roteiro da entrevista;
- recrutamento dos participantes;
- realização das entrevistas.

¹⁸⁹ KING, Nigel. The Qualitative Research Interview. In CASSEL, Catherine & SYMON, Gillian (org). *Qualitative Methods in organizational research: a practical guide*, op. cit., p. 18.

Por outro lado, mais especificamente na construção do roteiro, Kinneer & Taylor¹⁹⁰ apontam algumas etapas:

- considerações preliminares;
- conteúdo das questões;
- formato da resposta;
- formulação das perguntas;
- seqüência das questões;
- decisão sobre as características físicas do roteiro;
- pré-teste, revisão final e, enfim, o roteiro em versão final.

Com base nas sugestões desses autores, optou-se por um **roteiro da entrevista** como instrumento para obtenção de informações necessárias para esta investigação. Na primeira etapa, determinaram as informações que deveriam ser coletadas com base no referencial teórico desenvolvido no capítulo 2. Na segunda etapa, preparou-se uma primeira versão, considerando-se o tipo da entrevista e das perguntas, com opção pela entrevista pessoal semi-estruturada e não-disfarçada. Em seguida, efetuou-se um pré-teste com um profissional do setor a ser pesquisado e uma revisão completa do instrumento, que contou com profissionais da área contribuindo significativamente para a identificação de pontos passíveis de aperfeiçoamento. Finalmente, na última etapa, foi redigida a versão final do questionário.

¹⁹⁰ KINNEAR, Thomas C. & TAYLOR, James R. Marketing research – an applied approach. 4th ed. New York, McGraw-Hill, 1991, p. 335-356.

Por fim, o roteiro da entrevista foi composto por nove grupos de perguntas:

- identificação e caracterização do entrevistado;
- identificação e caracterização detalhada da empresa;
- processo de internacionalização;
- vantagem competitiva;
- Modelo de Dunning;
- Modelo de Keegan;
- Modelo de Makhija, Kim & Williamson;
- Modelo de Yip;
- Avaliações e conclusões do entrevistado.

3.1.3.7 A escolha dos entrevistados

Em vista da natureza da investigação, composto por assuntos referentes a atividades, estruturas e processos apresentados pelas organizações, as entrevistas foram realizadas com executivos que participaram ou tomaram conhecimento de acontecimentos e ações relacionadas ao processo de internacionalização até o final do mês de dezembro de 1998.

Para o caso da Companhia Antarctica Paulista, a entrevista foi feita com Cláudio Mello, gerente da área comercial desde setembro de 1993. Na Cia. Cervejaria Brahma, os entrevistados foram Erasmo Maia, gerente regional de vendas e funcionário da empresa desde agosto de 1994, e Geraldo da Silva Camargo, diretor regional e funcionário da empresa desde março 1992.

3.1.3.8 O processo de coleta de dados

Um pesquisador necessita de alguns cuidados fundamentais para que os dados obtidos em estudo de casos possam atingir efetivamente os objetivos da investigação, possibilitando, assim, interpretação segura e correta dos problemas pesquisados.

Sobre o método de estudo de casos que utiliza entrevistas, King alerta:

“O perigo dos investigadores que, nas pesquisas qualitativas, aplicam entrevistas seria a crença de que a forma de aplicação é tão familiar e simples que não requer muitas indagações sobre o que está sendo feito. De fato, quanto à forma de aplicação, no projeto e na execução da entrevista em pesquisa qualitativa são necessárias mais indagações do que em qualquer outro método”¹⁹¹.

King¹⁹², ainda comenta as atribuições do entrevistador e do entrevistado:

- o *entrevistador* precisa obter informações corretas do entrevistado, sem se contaminar com fatores pessoais ou de relacionamento, ou melhor, tenta-

¹⁹¹ KING, Nigel. The Qualitative Research Interview. In CASSEL, Catherine & SYMON, Gillian (org), *op. cit.*, p. 14.

¹⁹² *Ibidem*, p. 15.

se minimizar o viés dos processos inter-pessoais durante o curso da entrevista;

- o *entrevistado* é visto como um “participante” da pesquisa, moldando ativamente o curso da entrevista, ao invés de responder passivamente às perguntas do roteiro do entrevistador.

Com base neste contexto, Yin¹⁹³ apresenta algumas das características desejadas do entrevistador que utilizará o método do estudo de caso:

- ter capacidade de formular boas questões e de interpretar as respostas;
- saber ouvir e não se deixar influenciar por sua ideologia ou seus preconceitos;
- ter capacidade de adaptação e flexibilidade para que novas situações surgidas possam ser encaradas como oportunidades e não como ameaças;
- ter domínio sobre os assuntos abordados no estudo;
- ser imparcial e não se deixar influenciar por noções preconcebidas.

Fundamentada na bibliografia sobre metodologias, a pesquisadora realizou as entrevistas pessoalmente, apresentando-se como mestranda do programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Procurou interação entre os assuntos teóricos abordados e os dados coletados, sendo cautelosa em evitar a ocorrência de vieses e de influências sobre as respostas.

O contato inicial com as duas empresas foi feito por meio de pessoas que trabalham ou já trabalharam na Antarctica ou Brahma. Após visitas formais às duas empresas, houve contato com os possíveis entrevistados. Antes de as entrevistas serem agendadas, ressaltou-se serem essencialmente acadêmicos o tema e os objetivos do estudo, assim como o uso das informações solicitadas.

Na Antarctica foram realizadas três entrevistas com Cláudio Mello, totalizando cerca de duas horas e vinte minutos de gravação em fitas cassete. No caso da Brahma, foram feitas duas entrevistas, totalizando aproximadamente duas horas e trinta minutos de gravação: uma com Erasmo Maia e uma com Geraldo da Silva Camargo. As entrevistas transcritas, apresentadas no capítulo 4, foram complementadas com informações obtidas em catálogos, manuais, impressos internos, etc.

¹⁹³ YIN, Robert K. *Case study research, op. cit.*, p. 61.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Foram objeto de análise a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma.

Foram realizadas entrevistas, complementadas com algumas informações obtidas em publicações internas das organizações e publicações especializadas. Com isso pretende-se estabelecer algumas comparações entre os aspectos mais importantes observados nas empresas e os conceitos discutidos no referencial teórico.

Para cada empresa, a estrutura da apresentação e análise dos casos seguiu o seguinte roteiro:

- caracterização do(s) entrevistado(s);
- caracterização da empresa;
- processo de internacionalização;
- vantagem competitiva;
- modelo de Dunning;
- modelo de Keegan;
- modelo de Makhija, Kim & Williamson;
- modelo de Yip;
- avaliações e conclusões do(s) entrevistado(s);
- resumo do caso.

As conclusões finais extraídas da pesquisa compõem o capítulo 5. Ali também são consideradas suas limitações e possíveis contribuições para estudos posteriores.

4.1 CASO COMPANHIA ANTARCTICA PAULISTA

Para a coleta dos dados do caso Antarctica, foram realizadas três entrevistas com Cláudio Mello, nos dias 15, 22, 28 de outubro de 1999, no escritório do entrevistado em Jacarepaguá, na cidade do Rio de Janeiro, estado do Rio de Janeiro.

4.1.1 Caracterização do entrevistado

Cláudio Mello formou-se em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina em 1983. Realizou outros cursos sobre gestão empresarial e, na ocasião da entrevista, cursava pós-graduação em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, no Rio de Janeiro. Ocupa o cargo de gerente comercial desde setembro de 1994. Anteriormente trabalhou na Gessy Lever como gerente comercial da divisão industrial e gerente comercial de assistência técnica, e também na Companhia Nestlé, no departamento de engenharia e na área comercial. Enfim, nos últimos 15 anos, a sua experiência profissional foi direcionada exclusivamente à área comercial.

As principais responsabilidades atribuídas ao entrevistado na empresa são volta-se ao gerenciamento de toda a área comercial do estado do Rio de Janeiro, que atua no mercado via distribuidoras, sendo 22 de terceiros e uma própria da Antarctica. As outras responsabilidades são: atendimento direto às grandes contas e aproximadamente 90 mil pontos de venda. O mercado em que atua é o segundo maior do Brasil em volume e faturamento para a Antarctica. Segundo Cláudio Mello,

sua área está localizada na segunda maior unidade fabril, sendo a primeira da empresa em Jaguariúna (SP), a mais moderna e atualizada.

4.1.2 Caracterização da empresa

A caracterização da empresa foi organizada em dois tópicos: histórico da organização e investimentos, ressaltando-se os principais acontecimentos da Antarctica, desde a fundação até o mês de dezembro de 1998.

Dados históricos

A Companhia Antarctica Paulista foi fundada em 1885, em São Paulo, e começou a produzir cerveja em 1888. A empresa tornou-se sociedade anônima em 9 de fevereiro de 1891, quando o Presidente da República Marechal Deodoro da Fonseca assinou o decreto n.º 217. Em 27 de julho de 1899, houve uma reformulação dos objetivos sociais e conseqüente redução do capital; a Antarctica teve seu controle assumido pela Zerrenner, Bulow & Cia. A primeira filial da empresa foi criada em 1911, ao instalar-se em Ribeirão Preto, no interior de São Paulo.

Em 1904 comprou o controle acionário da Henrique Stupakoff & Cia., a fábrica de cervejas Bavária, no bairro da Mooca de São Paulo. Uma das mais importantes mudanças ocorreu em 1944, quando a Fundação Antonio e Helena Zerrenner consolidou sua posição como acionista controlador da empresa, situação que perdura até hoje.

Na história da Antarctica há uma longa série de aquisições de cervejarias regionais. Em 1961 adquiriu a Cervejaria Bohemia, a produtora da mais antiga cerveja produzida no Brasil, que existia desde 1885 em Petrópolis (RJ).

Em 1973 comprou a Cervejaria Niger, de Ribeirão Preto, interior de São Paulo, a Companhia Itacolomy de Cervejas, de Pirapora, em Minas Gérias, e a Cervejaria Polar, de Estrela, no Rio Grande do Sul. Também em 1973 foi incorporada a Cervejaria Pérola, de Caxias do Sul.

Nos anos seguintes, a Antarctica comprou uma empresa que perseguiu durante anos, a Cervejaria Serramalte, gaúcha de Getúlio Vargas, assim como a Cermam, de Manaus (AM). A última aquisição de certo peso foi a Cia. Alterosa de Cervejas, de Vespasiano, em Minas Gerais, com produção de 2 milhões de hectolitros.

A Antarctica sempre foi considerada uma empresa conservadora quanto a estratégia, dada sua forma tradicional de operar no mercado. Já foi a maior produtora de cervejas do Brasil e da América Latina, mas perdeu lugar para a Brahma em 1990, depois que esta empresa passou para o controle do banco Garantia.

De 1993 a 1995 realizou profundas mudanças para recuperar a antiga posição, o que conseguiu momentaneamente, quando a inesperada demanda provocada pelo Plano real deixou a Brahma sem capacidade de produção para atender ao consumo. A Antarctica, com ampla ociosidade, conseguiu aumentar sua produção. No entanto, quando a sua rival inaugurou novas instalações, a Antarctica caiu de novo para o segundo lugar.

Em algumas áreas, como a grande São Paulo, está desde 1996 em terceira posição, atrás também da Kaiser, que assumiu a liderança. Para diminuir os custos, a Antarctica fechou recentemente quatro instalações de fábricas de cerveja: em São

Paulo, Pernambuco e duas no Rio Grande do Sul (em Feliz e Caxias do Sul). No Sul, além da concorrência das empresas brasileiras, enfrenta a argentina Quilmes.

Em vista do que foi apresentado anteriormente, observou-se que a Antarctica precisava adotar medidas mais vigorosas, não só para recuperar uma parte do mercado perdido, mas principalmente para evitar um declínio ainda maior de sua participação, dada a agressividade não apenas de sua principal rival, a Brahma, mas de fabricantes menores que se mostraram muito mais dinâmicas.

Na reestruturação do grupo para enfrentar os concorrentes, a Antarctica tomou várias medidas destinadas a simplificar sua estrutura empresarial, reduzir os custos industriais e aumentar a produção.

Dentro do programa de reestruturação das empresa integrantes do Grupo Antarctica, prosseguiu-se no reagrupamento das empresas controladas, que foram reduzidas de 20, em 1993, a 15, em 1995.

Em 1998, as empresas controladas pelo Grupo Antarctica eram:

- *Indústria de Bebidas Antarctica da Amazônia S.A. – AM:* fabrica cerveja, chope e refrigerante em Manaus (AM); sua capacidade instalada é de 2,1 milhões de hectolitros. Seu capital, aberto, é controlado pelo grupo Antarctica, com 99,72%;
- *Indústria de Bebidas Antarctica do Ceará S.A. – CE:* funciona com uma unidade de refrigerantes em Fortaleza (CE);
- *Indústria de Bebidas Antarctica do Mato Grosso S.A. – MT:* empresa de capital fechado fabricante de bebidas, com sede em Cuiabá, do grupo Antarctica. Suas operações começaram em 22 de novembro de 1995. Tem capacidade para 2 milhões de hectolitros de cerveja e 6 milhões de

hectolitros de refrigerantes. Seu patrimônio, em 1996, era de R\$ 43,4 milhões e teve nesse ano um prejuízo de R\$ 22,8 milhões;

- *Indústria de Bebidas Antarctica de Minas Gerais S.A. – MG:* em outubro de 1967, foi constituída a Companhia Itacolomy de Cervejas pela família Bersoni. Foi iniciada a construção da fábrica em janeiro de 1970. Três anos mais tarde, o controle acionário foi transferido para a Indústria de Bebidas Antarctica do Nordeste S.A., controlada pela Antarctica. Em 15 de fevereiro de 1984, foi mudada a antiga denominação social da empresa para atual. Localizada em Pirapora (MG), fabrica cerveja, chope e refrigerante. De capital aberto, é controlada (68,81%) pelo grupo. A capacidade da empresa é de 1,05 milhão de hectolitros de cervejas, chopes e refrigerantes por ano;
- *Indústria de Bebidas Antarctica do Nordeste S.A. – BA:* o grupo Antarctica foi pioneiro no Nordeste, com a instalação de uma fábrica de cervejas em Olinda (PE), em 1931. Em 1972, a Antarctica adquiriu o controle acionário da Companhia Bahiana de Alimentos – Ciquine, com uma fábrica em Camaçari (BA), que também fazia cerveja. A unidade constituiu, por fusão com a Indústria Pernambucana de Bebidas Antarctica S.A. – Ipeba, a Indústria de Bebidas Antarctica do Nordeste S.A. A empresa funciona com seis unidades produtoras: duas de cerveja, instaladas em Olinda (PE) e Camaçari (BA); e duas de refrigerantes, em Olinda (PE) e Simões Filho (BA);
- *Indústria de Bebidas Antarctica da Paraíba S.A. – PB:* a empresa foi construída em 22 de fevereiro de 1985. A fábrica, implantada no Distrito Industrial do município de João Pessoa (PB), começou suas operações em dezembro de 1987. A capacidade inicial de produção era de 600 mil hectolitros por ano de cerveja e chope; duplicada em dezembro de 1988, passou em 1990 para 2,29 milhões de hectolitros ao ano. No final de 1995,

a unidade ampliou sua capacidade instalada para 2,8 milhões de hectolitros e, em 1996, chegou a 3,8 milhões de hectolitros. Em 1996 foi concluída a instalação de um linha de enlatamento, com investimentos de R\$ 23 milhões;

- *Indústria de Bebidas Antártica do Piauí S.A. – PI:* implantada no distrito industrial de Teresina, começou a produzir em 11 de março de 1983, com uma capacidade anual instalada de 600 mil hectolitros de cervejas. Possui uma filial em São Luís, onde, a partir de 1994, começou a produção de cervejas e refrigerantes, com capacidade anual instalada de 500 mil hectolitros e 276 mil hectolitros, respectivamente. A capacidade total instalada da Antártica PI em 1996 chegou a 2,6 milhões de hectolitros. A produção de cerveja representa 92% do total da receita da empresa;
- *Indústria de Bebidas Antártica – Polar S.A. – RS:* fundada pela família Mussnich como Cervejaria, em abril de 1947 passou a ser chamada Polar S.A. Foi adquirida pela Companhia Antártica Paulista em 8 de dezembro de 1972. Dois anos mais tarde, foram incorporadas ao patrimônio da Polar as empresas Cervejarias Pérola S.A. A Polar incorporou, em 31 de outubro de 1995, a Companhia Sulina de Bebidas Antártica e a Cervejaria Serramalte S.A., passando as unidades fabris das incorporadas a operar como filiais da incorporadora, com as denominações de Filial Getúlio Vargas, Filial Feliz, Filial Joinville e Filial Curitiba. Em 1996 suspendeu as operações da unidade de cervejeira de Feliz (RS);
- *Indústria de Bebidas Antártica do Rio Grande do Norte S.A. – RN:* começou em 21 de junho de 1979, com a denominação de Cervejaria Nordeste S.A. – Cerna, com participação de recursos de 60% do investimento total, na forma de incentivos fiscais do FINOR. Era controlada pela Cervejaria Paraense S.A. – Cerpasa, até 15 de setembro de 1989, quando a Companhia Antártica Paulista adquiriu seu controle acionário. A

razão social, em 29 de janeiro de 1990, mudou para Indústria de Bebidas Antarctica do Rio Grande do Norte S.A. A capacidade anual de produção, praticamente dobrada em 1994, é de aproximadamente 1,9 milhões de hectolitros de cervejas;

- *Indústria de Bebidas Antarctica do Sudeste S.A. – RJ:* é resultado da fusão entre a Cervejaria Antarctica Niger S.A. e a Indústria de Bebidas Antarctica do Rio de Janeiro S.A. A Antarctica Niger foi comprada em 1973, sendo uma empresa de capital fechado do grupo Antarctica e fabricante de cerveja, refrigerante e chope. Está localizada em Ribeirão Preto, no interior do Estado de São Paulo. A Antarctica RJ é a maior subsidiária operacional do grupo Antarctica, sendo seu capital aberto, do qual 98,45% pertence ao grupo. Localiza-se no Rio de Janeiro. Em janeiro de 1996, foi concluída a ampliação da fábrica de cervejas de Jacarepaguá, com capacidade para 6 milhões de hectolitros por ano, podem ser aumentada para 15 milhões. Foram investidos R\$ 62 milhões para adaptar as instalações para a produção da cerveja Budweiser.
- *Progress – Propaganda, Promoções e Comércio Ltda. – SP:* agência de propaganda e publicidade especializada na comunicação de informações interna e externa de assuntos referentes ao grupo Antarctica.

No final de 1998, a Antarctica completou importante etapa de reestruturação: o complexo de empresas de capital aberto, em número sete, foi redesenhado mediante um processo de permuta de ações que, sem perder a eficácia fiscal e os compromissos de presença regional, permite melhores resultados e desempenhos numa organização centrada em três companhias abertas – *Companhia Antarctica Paulista IBBC*, *I.B. Antarctica do Nordeste S.A.* e a *I.B. Antarctica – Polar S.A.* -, outra, de capital fechado, que é a *I.B. Antarctica do Sudeste S.A.*, além da *ANEP – Antarctica Empreendimentos e Participações Ltda.*, uma companhia limitada que reúne unidades produtivas e parcerias estratégicas.

Foram feitos investimentos para concentrar a produção em algumas grandes instalações, com incentivos fiscais de governos estaduais e financiamentos de BNDES. Em São Paulo, a fábrica de Jaguariúna foi aumentada para ter capacidade de 6 milhões de hectolitros, podendo chegar, em uma segunda etapa, a 15 milhões; no Mato Grosso, as fábricas de Cuiabá foram concluídas em 1995 com capacidade para 2 milhões de hectolitros. A Antarctica ampliou igualmente a capacidade de sua fábrica de João Pessoa, na Paraíba, e de Amarante, no Rio Grande do Norte, e está construindo uma nova unidade em Aquiraz, no estado do Ceará. A empresa também construiu uma fábrica em Joinville (SC).

Investimentos

No contexto dos investimentos realizados, em 1993, a Antarctica lançou o Projeto Excelência 200, para tornar o grupo competitivo em nível internacional. O plano quinquenal previa investimentos de US\$ 1 bilhão. Até 1996 tinham sido investidos US\$ 750 milhões, com aumento de 46% na capacidade de produção e de 64% da capacidade; nesse ano estavam sendo investidos outros US\$ 150 milhões.

A maior obra recente da Antarctica foi a construção da primeira ampliação de sua unidade de Jaguariúna (SP): como a fábrica é modular, comporta futuras ampliações da capacidade com investimento relativamente baixo. É a segunda maior unidade do grupo, com capacidade para 5 milhões de hectolitros por ano.

A Antarctica ampliou em 1996 a capacidade de sua fábrica em João Pessoa (PB) e começou a expansão da unidade em São Gonçalo do Amarante (RN). Em 1997, construiu-se uma fábrica uma das fábricas mais modernas do mundo em Aquizaz, Ceará.

A Antarctica inaugurou a sua unidade de Cuiabá (MT), em novembro de 1995, onde investiu US\$ 100 milhões. É uma fábrica com capacidade de produzir 2 milhões de hectolitros por ano de cervejas e 6 milhões de hectolitros de refrigerantes. Atende aos mercados de Mato Grosso, Acre, Rondônia, Mato Grosso do Sul e Amazonas, e tem capacidade de aumentar a capacidade para até 15 milhões de hectolitros.

Em janeiro de 1996, iniciou as operações da duplicação da fábrica de Jacarepaguá com investimentos de US\$ 62 milhões. A capacidade de produção passou para US\$ 6 milhões de hectolitros por ano, para atender apenas ao mercado fluminense. A fábrica tem possibilidade de se expandir modularmente, até 15 milhões de hectolitros por ano.

Os investimentos para a implantação de uma unidade no distrito de Pirabeirada, em Joinville (SC), foram de R\$ 200 milhões, para uma capacidade de produção de 4 milhões de hectolitros de cerveja. A inauguração foi em 1998 e o objetivo dessa unidade foi atender à região Sul e ao MERCOSUL.

Atuação Internacional

Em 1996 foi firmado um acordo por US\$ 52 milhões entre a Antarctica e a Anheuser-Busch International, fabricante da cerveja Budweiser, para produção e distribuição da bebida no Brasil.

Nota-se que as negociações com a Anheuser-Busch foram demoradas, estendendo-se por cerca de dois anos. Inicialmente, a empresa norte-americana queria comprar a metade da cervejaria brasileira.

A Anheuser não foi a única candidata a se associar com a Antarctica: pelo menos quatro empresas internacionais, entre as quais a japonesa Kirin, chegaram a

propor negócios. E a Antarctica não foi a única cervejaria procurada pela Anheuser. A companhia norte-americana negociou primeiro com a Brahma, mas não chegaram a um acordo; posteriormente conversou com a Antarctica. Em fevereiro de 1996 foram divulgados os detalhes da associação.

Dando cumprimento às disposições contidas na Instrução CVM n.º 31/84, a empresa publicou "Fato Relevante", datado de 16/02/96, a respeito do "Instrumento Particular de Associação e Outras Avenças" que celebrou com a Anheuser-Busch Internacional, Inc. (ABII) e com a Anheuser-Busch International Holdings, Inc. (ABIH), ambas com sede nos Estados Unidos da América do Norte, pelo qual foi ajustada a associação dessas empresas, nas seguintes condições:

- as participações acionárias que a Companhia Antarctica Paulista possui na Empresas Controladas integrantes do Grupo Antarctica seriam transferidas para uma sociedade a ser construída no país, sob a denominação de *Antarctica – Empreendimentos e Participações Ltda. (ANEP)*;
- a ABIH subscreveria e faria a integração de quotas de aumento de Capital da ANEP, correspondente a 5%, mantendo a ANTARCTICA a participação de 95%. Até abril de 2002, a ABIH teria a opção de aumentar a sua participação na ANEP até um máximo de 29,68%, mediante condições e prazos estipulados, permanecendo a ANTARCTICA majoritária com 70,32% no mínimo;
- a ABII forneceria à ANTARCTICA, à ANEP e às empresas integrantes da ANEP suas melhores práticas nas áreas de marketing, produção e planejamento;
- as partes iriam cooperar na produção, marketing e venda da cerveja Budweiser no Brasil, mediante "joint venture". Para tanto a ANTARCTICA participa com 49% no Capital Social da Budweiser do Brasil Ltda., da qual

a ABII detém 51%. Esta nova empresa tinha em 1996 um capital social integralizado de R\$ 10,7 milhões, com prejuízo, na fase de instalação, de R\$ 1,24 milhão;

- a ABII se obriga a cooperar e assistir a ANTARCTICA, de todas as maneiras, na introdução e incremento de suas marcas de cervejas e refrigerantes fora do Brasil;
- a ANEP será uma empresa integrante do Grupo Antarctica, cuja Sociedade de Comando é a Companhia Antarctica Paulista.

A Antarctica fez questão de assinalar que a Fundação Antonio e Helena Zerrenner Instituição Nacional de Beneficência manteria incólume a sua participação acionária na Companhia Antarctica Paulista, compreendendo 87,83% das ações ordinárias e 86,34% das ações preferenciais.

A associação com a Anheuser-Busch já proporcionou avanços, dentre os quais ressaltam-se:

- a fabricação no Brasil da cerveja Budweiser, na unidade de Jacarepaguá no Rio de Janeiro, através de uma sociedade comum, a *Budweiser do Brasil Ltda.*, onde a cerveja Budweiser começou a ser produzida no final de 1996. No início foi comercializada em embalagem *long neck* e em latas. A partir de outubro de 1997, começou a ser testada a venda também na embalagem de vidro 600 ml retornável, denominada *Big Bud*, visando à adaptação às condições do mercado brasileiro;
- a exportação para os Estados Unidos da *Rio Cristal*, cerveja que foi desenvolvida especialmente para atender ao segmento de cervejas importadas naquele país, presente na região da Flórida e parte da

Califórnia, sendo distribuída pela Anheuser-Bush, num programa que objetiva cobrir paulatinamente todo o território americano;

- a implantação, na Antárctica, de um programa de melhores práticas que consiste basicamente na transferência, sem ônus, de conhecimentos e de tecnologia nas áreas de gestão e mercadológica.

A empresa atua em mercados internacionais, principalmente através de exportação de cervejas e refrigerantes. Com esse objetivo, o grupo constituiu, em junho de 1997, em Miami, EUA, a empresa *Antarctica U.S.A., Inc.*, que teve como meta fomentar a comercialização e a distribuição de bebidas da Antárctica nos Estados Unidos.

A Antárctica começou a exportar em 1975 e, em dez anos, a empresa chegava a 12 países: Estados Unidos, Japão, Líbano, Suíça, França, Portugal, Guiana Francesa, Paraguai, Bolívia, Uruguai, Argentina e Chile. As exportações vêm crescendo rapidamente. Em 1992, representavam US\$ 7 milhões; em 1996, chegavam a US\$ 15 milhões. Em 1995, as exportações de produtos descartáveis (cervejas e refrigerantes) para os países do MERCOSUL chegaram a US\$ 6 milhões. Atualmente a empresa exporta para mais de 20 países, incluindo na lista: Alemanha, Bélgica, Canadá, China, Espanha e Holanda, Inglaterra, Itália e Venezuela.

As marcas de cerveja exportadas são Antárctica, Bavária, Pilsen Extra, Pilsen Cristal, Pilsener Chopp, Antárctica Bock, Kronenbier, Malzbier, München Extra, além das marcas regionais.

Em 1997, a exportação do produto Guaraná Antárctica era feita para Estados Unidos, Portugal, Japão, China, Líbano, Itália, Suíça, Alemanha, Inglaterra, Guiana Francesa, Argentina, Chile, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Colômbia.

Dados atuais

Esses dados referem-se à situação da empresa em dezembro de 1998, época em que Cláudio Mello já ocupava o cargo de gerente comercial.

Empresas do grupo

O Grupo Antarctica é composto por três empresas de capital aberto, e duas de capital fechado:

- Companhia Antarctica Paulista I.B.B.C. – SP, de capital aberto, controladora do grupo, que tem filiais, como: *Jaguariúna (SP)*, *Fábrica São Paulo (SP)*, *Brasília (DF)*, *Antarctica Fomento Agrícola e Armazenadora – Lapa (PR)*, e *Escritório Comercial Antarctica U.S.A., Inc. - Miami*;
- I.B. Antarctica do Nordeste S.A. (participação de 66,62%): controlada de capital aberto;
- I.B. Antarctica-Polar S.A. (participação de 59,32%): controlada de capital aberto;
- I.B. Antarctica do Sudeste S.A. (participação de 98,68%): controlada de capital fechado;
- ANEP – Antarctica Empreendimentos e Participações Ltda. – SP (participação de 95%): companhia limitada, que reúne unidades produtivas e parcerias estratégicas, tem uma sociedade comum denominada *Budweiser do Brasil Ltda.*

Produtos

Os principais produtos da empresa compreendem as seguintes famílias:

- *cervejas*, em que as marcas são: *Antarctica Pilsen Chopp, Extra, Bock, Bock, Malzbier, Bavária, Niger, Porter, Polar, Bohemia, Original, München Extra, Pilsen Extra Cristal, Pilsener Chopp, Serramalte, Kronenbier, Polar Export, Polar Pilsen, Bavária Pilsen e Rio Cristal (EUA)*. A marca importada é *Budweiser*, que fabrica no Brasil, associada à Anheuser-Busch;
- *refrigerantes*, em que as marcas são: *Guaraná Antarctica, Soda Antarctica, Água Tônica Antarctica, Laranja Pop, Pop Cola, Club Soda Antarctica, refrigerantes diet* (Guaraná Antarctica, Soda Antarctica, Água Tônica Antarctica, Laranja Pop e Pop Cola), *Baré Tutti-frutti, Baré Cola, Guaraná Frisante Polar e refrigerantes light* (Baré Tutti-frutti, Baré Cola e Guaraná Frisante Polar),
- *água mineral: Perola;*
- *sucos: Nectar*, em sete sabores.

Segundo Cláudio Mello, todos os produtos da Antarctica atendem principalmente o mercado brasileiro, com marcas nacionais, regionais e uma importada (Budweiser).

No entanto, observa-se que o grupo trabalha com exportação de cerveja principalmente para os mercados da América Latina e, em menor escala, dos Estados Unidos. A comercialização neste último mercado foi facilitada com a *joint venture* feita com a americana Anheuser-Busch, fabricante da Budweiser, em 1996. Desenvolveu-se inclusive um produto destinado ao mercado americano, a *brazilian beer* Rio Cristal, que é comercializada pela Anheuser-Busch na rede Budweiser de

distribuição. Cláudio Mello ressalta que todo o desenvolvimento do produto e a produção da Rio Cristal são realizados pela matriz brasileira.

Além disso, a Antarctica exporta cervejas para os seguintes mercados: Oriente Médio, Europa, destacando-se Portugal e Japão.

Quanto aos refrigerantes, além do mercado brasileiro, a Antarctica atua no mercado internacional desde o final da década de 70 através de franquias. Os principais mercados: Estados Unidos, Japão, China e o Mercado Comum Europeu.

A água mineral *Perola* é distribuída na região metropolitana de São Paulo desde 1998.

Os sucos Nectar são vendidos em máquinas *post-mix*, principalmente na rede de franquias de *fast food* McDonald's na região Sudeste do Brasil.

Consumidores

Antes de descrever os consumidores, Cláudio Mello comentou que o foco no consumidor final tem sido a tônica das ações da empresa. Por conseguinte, para atender a necessidade do cliente, vem sendo adaptado o portfólio da linha de cervejas e refrigerantes. Por exemplo, foi desenvolvida uma embalagem descartável da cerveja *Antarctica* para atender consumidores que buscam praticidade no seu cotidiano. A empresa lançou em 1998 um novo produto, a *Bavária Pilsen*, para aumentar sua participação no mercado.

Cláudio Mello ainda frisou que uma das estratégias da Antarctica busca atingir o *consumidor brasileiro jovem*, uma vez que, através de pesquisas de mercado, observou-se que a fidelidade do consumidor brasileiro, especialmente o jovem, a cervejas nacionais é muito alta.

Ainda segundo o entrevistado, a marca Antarctica é vista pelo público-alvo jovem como a cerveja mais presente na memória dos brasileiros.

Concorrentes

No Brasil, na linha de cervejas, a maior concorrente é a marca *Skol*, líder atual de mercado, acompanhado pela marca *Brahma*.

O grande concorrente dos refrigerantes da Antarctica é a marca *Coca-Cola*, líder no mercado brasileiro, com cerca de 50% de participação.

Faturamento

No ano de 1998, o faturamento do grupo Antarctica foi de aproximadamente US\$ 1,3 bilhões brutos e o lucro de US\$ 26,5 milhões, colocando o grupo na posição de 15ª maior empresa mundial do setor de bebidas. No mesmo ano, o grupo Brahma faturou US\$ 3,1 bilhões e lucrou US\$ 329,1 milhões.

No exercício de 1997, o faturamento da Antarctica foi de aproximadamente US\$ 3,05 bilhões brutos e o lucro de US\$ 51,602 milhões, enquanto o faturamento da maior concorrente local, Brahma, foi da ordem de US\$ 3,826 bilhões e o lucro de US\$ 420,1 milhões no mesmo ano.

Estrutura organizacional

Antes de 1997, a empresa tinha uma estrutura de condução regida por um Conselho de Administração em regime de colegiado que praticamente decidia todas as posições, medidas, objetivos e visão da empresa. O Conselho de Administração era formado por cinco diretores regionais. Nos últimos cem anos, o grupo trabalhou neste regime de colegiado.

A partir de 1998, ocorreu uma modificação substancial da estrutura. Cláudio Mello aponta ter sido o resultado favorável, a partir do momento em que o Conselho decidiu pela eleição e atuação de um diretor geral (CEO), Victório Carlos de Marchi, que trouxe maior velocidade e dinamismo no que tange à decisão na companhia. O Conselho manteve seus diretores regionais, porém, a partir da constituição da diretoria, estes respondem diretamente ao diretor geral.

Segue a estrutura organizacional do grupo Antarctica:

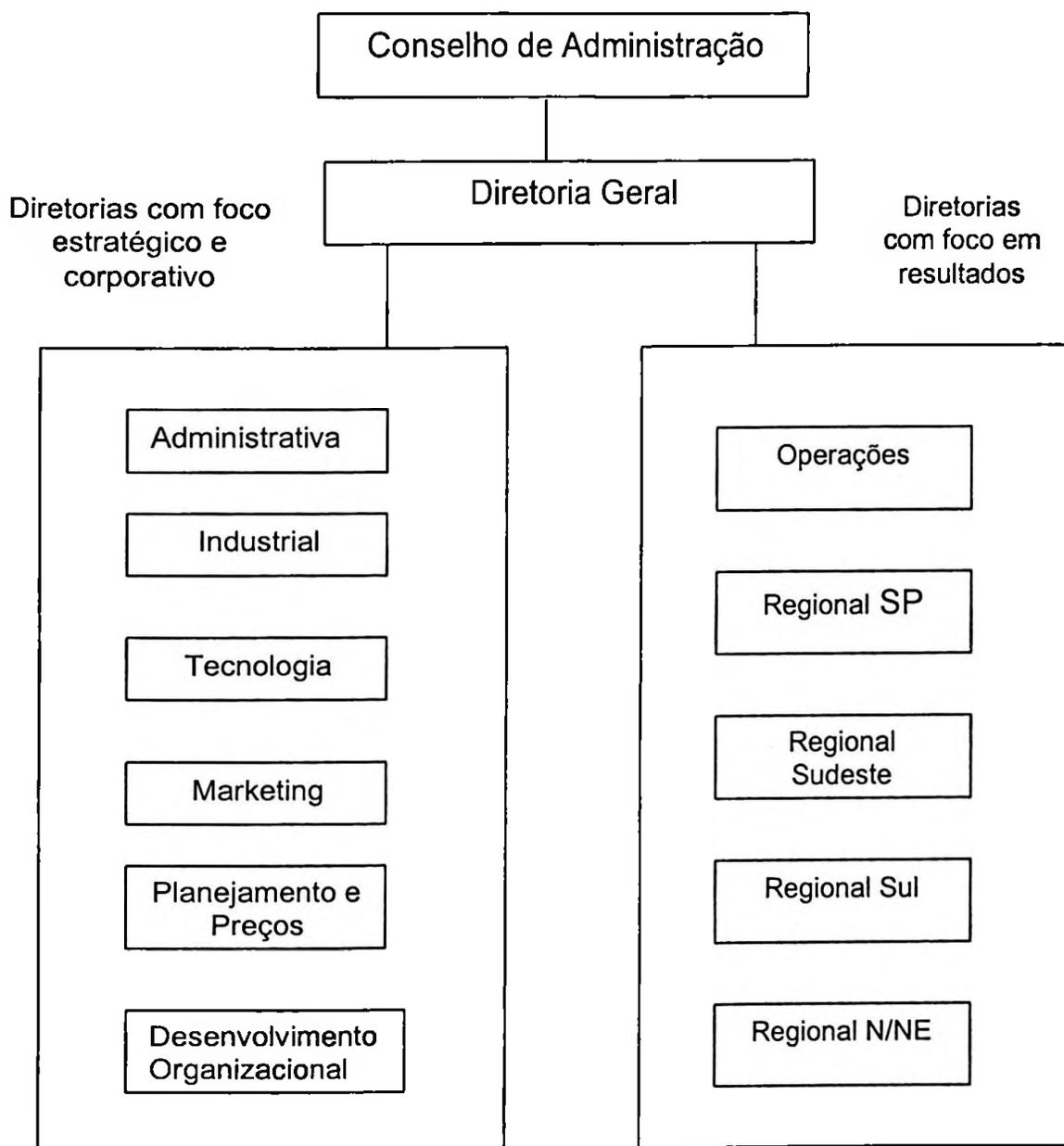


Figura 1: Estrutura organizacional do grupo Antarctica

Gestão empresarial

Antes da descrição das principais características administrativas, incluindo-se cultura, credos e valores da Antarctica, Cláudio Mello fez uma análise da história do grupo. Antarctica é uma empresa nacional, que fornecia a um mercado sem conseguir, por muitos anos, atender a demanda. Era uma empresa centralizada, por um período bastante longo, no produto e na produção, ao invés de nas vendas. O entrevistado comenta que "praticamente a Antarctica nunca precisou vender, entregando apenas o que produzia".

Até o final da década de 70 o grupo gozava de uma participação e *status* extremamente confortável em relação à própria concorrência, pois tinha-se uma grande polaridade entre Brahma e Antarctica. Todavia a empresa teve algumas dificuldades em assumir uma nova postura frente ao panorama de abertura de mercado para as empresas estrangeiras, de extrema competitividade a partir da entrada de empresas locais, como Kaiser e Schincariol, e da própria renovação de Brahma, quando adquirida pelo grupo Garantia. Enfim, ela teve grandes dificuldades em assumir uma nova postura até de marketing, passando de visão de produto e produção para visão de vendas. Somado a isso, existia na empresa a consolidação de uma cultura de cem anos. Embora a empresa tivesse consciência da necessidade de modificações profundas nos processos, na forma de gestão, de administração e de busca de resultados, a cultura empresarial acabou impondo barreiras e resistência à formação de uma nova dinâmica, de uma nova forma de condução e velocidade.

A partir de 1998, com a criação de uma diretoria geral, com novas formas de gestão empresarial, com a conscientização da companhia da necessidade de busca de resultado, a nova gestão tem uma dinâmica completamente oposta às práticas, procedimentos e velocidade anteriores. Enfim, Cláudio Mello declara que "nos

últimos dois anos, a forma de gestão e o modelo de administração fizeram com que a Antarctica andasse pelo menos dez anos para frente”.

Atualmente, o foco são resultados de vendas, resultado financeiro, busca de redução de custos, enxugamento por competitividade, resultado em produção, redução de preço e de competitividade no mercado. Enfim, este foco modificou sensivelmente a dinâmica de gestão da Antarctica.

4.1.3 Processo de internacionalização

Segundo Cláudio Mello, a Antarctica estaria no momento no estágio intermediário do processo de internacionalização, justificado, por exemplo, pela exportação do Guaraná Antarctica, muitas vezes através de franquias, a mercados estrangeiros. O entrevistado ainda observa a necessidade da Antarctica de obter uma forma de distribuição em que haveria também a sua participação, orientação e condução no mercado internacional.

Como instrumento de internacionalização, a empresa utiliza a *exportação direta* da cerveja Rio Cristal aos Estados Unidos. A Antarctica faz, sem a intermediação de nenhum agente interveniente, a própria exportação através de uma filial em Miami, a Antarctica U.S.A., que comercializa e distribui o produto naquele país. Além disso, comercializa-se este produto através da *exportação indireta* pela americana Anheuser-Busch. A exportação indireta significa o emprego do representante ou agente externo (Anheuser-Busch) para a comercialização do produto da Antarctica. Apesar dos esforços de *investimento direto* no desenvolvimento de produto, especialmente para atender a Flórida, Califórnia e paulatinamente todo o território americano, a empresa ainda não conseguiu solidificar a marca e atingir as previsões de crescimento de vendas.

Como já foi citado anteriormente, as operações de mercado externo envolvem também, no caso do Guaraná, o estabelecimento de parcerias com engarrafadores estrangeiros para, em seguida, fornecer o concentrado (o xarope), além do repasse da tecnologia de engarrafamento e do *know-how* da fabricação. Em países como Portugal, Japão e China, adotou-se o sistema de *franquias*, em que os franqueados engarrafam o produto. Embora as vendas ainda não tenham atingido as proporções quantitativas desejadas, no Japão o Guaraná Antarctica foi considerado como o melhor em relação a mais de dez marcas locais diferentes.

Em 1998, a empresa voltou-se para o mercado americano na busca de franquias. Na Europa, o grupo Antarctica está presente há alguns anos e vem trabalhando para atuar com novos franqueados.

Em termos de expansão no mercado internacional, um novo avanço no estágio intermediário, no ano de 1999, seria a assinatura de um contrato com a Pepsico International para a distribuição mundial do refrigerante Guaraná Antarctica, tomando a marca uma posição de concorrente no mercado americano e no Mercado Comum Europeu.

Além do refrigerante, planeja-se a expansão das marcas de cerveja, como a *Antarctica Pilsen*, no mercado americano e no Mercado Comum Europeu. Todavia, seria um trabalho muito árduo; esta expansão demanda uma análise mais consistente, grandes investimentos, uma vez que estes mercados são vultosos no que diz respeito a volume, concorrência, etc.

No contexto da internacionalização no setor de bebidas, com o advento do Plano Collor, em 1990, houve a abertura do mercado brasileiro para as cervejas importadas. Por conseguinte, observou-se, nos últimos seis anos, que as marcas de cervejas importadas – como *Budweiser*, *Miller Genuine Draft*, *Carlsberg* e *Heineken* – no Brasil conseguiram o *market share* em torno de 1%. Isto representa uma margem pouco representativa em relação ao potencial competitivo que as marcas têm

mundialmente, também comparando-se com o desempenho de marcas locais, como a Antarctica e Brahma. Verificou-se que as marcas nacionais são muito fortes e que há uma forte fidelidade do consumidor brasileiro a elas. Por exemplo, no segmento de consumidores mais jovens – classificados como formadores de opinião e que tiveram acesso às marcas importadas como a *Budweiser* – o consumo não é habitual; é esporádico, propiciado por um determinado ambiente ou momento. “Os jovens preferem marcas nacionais”.

No entanto, Cláudio Mello descreve o mercado brasileiro como atrativo e promissor para as marcas estrangeiras, e por isso Budweiser, Miller, Carlsberg, Heineken e até as cervejas mexicanas devem procurar consolidação no Brasil.

Dada a dificuldade das marcas internacionais de cervejas de se firmarem no Brasil, no momento as marcas importadas ainda não foram vistas como concorrentes que ameacem a participação de mercado de produtos como Antarctica, Skol e Brahma.

Em relação aos refrigerantes, a globalização e abertura de mercados não trouxeram alterações significativas no mercado. A americana *Coca-cola* ainda continua líder no mercado, porém nos últimos anos este produto vem perdendo a participação no mercado brasileiro para as “tubainas” ou refrigerantes “*low prices*”. Esta miríade de pequenos fabricantes comercializa as “tubainas” em embalagem *pet* descartável e desfruta benefícios, como a falta de rigor do Ministério da Fazenda em fiscalizar seus produtos, e a sonegação de impostos.

Cláudio não vê grandes possibilidades de entrada de novas marcas globais de refrigerantes no Brasil, uma vez que já existem marcas como *Coca-cola* e *Pepsi*. Além disso, por algum motivo - como falta de distribuição, produto não adaptado ou divulgação deficiente - houve marcas estrangeiras que não se firmaram no Brasil, como: *Ice Cola*, *Royal Crown Cola*, *7UP*, *Sunrist*, etc.

O consumo de chás é uma tendência mundial, e assim a Antarctica preocupa-se com estudos, análises para o desenvolvimento e lançamento de produtos nesta linha. A empresa também tem grande interesse no mercado de água, que está em crescimento no Brasil.

Enfim, apesar de a Antarctica estar se preparando para a internacionalização mercadológica, a empresa ainda não sentiu grandes efeitos da globalização.

Pode-se dizer, primeiramente, que a empresa já percebia necessidade de adequação da estrutura, de eliminação de espaços ociosos, de investimentos de máquinas de tecnologia de ponta, de construção de novas unidades fabris, etc., para torná-la mais competitiva no mercado nacional. Estas mudanças ocorridas internamente, aliadas à abertura dos mercados, acabaram por criar no grupo a consciência de que precisaria se unir com uma outra empresa para obter uma posição de solidificação no mercado local e possibilidade de atuações muito mais amplas em mercados internacionais.

4.1.4 Vantagem competitiva

Cláudio Mello comenta que a principal fonte de vantagem competitiva para investimento no exterior, no caso do Guaraná Antarctica, foi a opção pela diferenciação do produto em relação aos concorrentes locais. A empresa apela para o "sabor tropical da fruta da Amazônia", um dos ingredientes deste refrigerante, para destacar o produto dos demais refrigerantes do mercado.

Um exemplo de resultado da estratégia bem sucedida de diferenciação do produto seria o mercado japonês, onde os consumidores locais elegeram o Guaraná Antarctica como refrigerante da moda.

A respeito dos obstáculos em relação à concorrência global, o entrevistado comenta a situação da cerveja *Rio Cristal*, exportada para os Estados Unidos. Verifica-se que a forma de comercialização e distribuição direta pela Antarctica U.S.A., Inc., e indiretamente pela Anheuser-Busch, não foi suficiente para que o produto ganhasse *market share* e se expandisse para regiões além da Flórida e Califórnia.

Entre os estímulos ambientais que beneficiaram a exportação dos produtos no exterior, Mello aponta a *joint venture* entre a Antarctica e a Anheuser-Busch que permitiu a distribuição da cerveja *Rio Cristal* no mercado americano. Observa-se também que o acordo do MERCOSUL permitiu a livre circulação dos produtos (cervejas e refrigerantes) na Argentina, Paraguai e Uruguai.

Como inovação estratégica que estimula a globalização, o grupo implantou um programa de melhores práticas que consiste basicamente na transferência, sem ônus, de conhecimentos e de tecnologia nas áreas de gestão e mercadológica, após a *joint venture* com a Anheuser-Busch. Além disso, as plantas industriais foram projetadas ou alteradas de forma a produzir com flexibilidade linhas de produtos diferentes.

4.1.5 Modelo de Dunning

Com base no modelo teórico de Dunning e considerando o processo de internacionalização da Antarctica, Cláudio Mello definiu os seguintes elementos:

- **experiência:** o grupo investe em negócios estrangeiros, através da exportação de cervejas e refrigerantes, destacando-se as franquias do *Guaraná Antarctica* no mercado estrangeiro, da exportação direta e

indireta da cerveja *Rio Cristal*, e da exportação da cerveja *Antarctica Pilsen*;

- **tamanho da produção ou economia:** não há produção estrangeira, 80% dos suprimentos para a fabricação de produtos são originários do Brasil. Apenas 20% da cevada e malte são importadas da Europa, Estados Unidos, Austrália e América Latina;
- **dinâmica das competências de fornecimento e flexibilidade do processo de produção:** predomina a exportação de produtos finais (cervejas) e semifinais (guaraná envasado localmente) para mercados internacionais, porém exporta-se a *Rio Cristal*, produto desenvolvido especialmente para mercado americano;
- **barreiras de importação ou incentivos para exportação:** existem médias barreiras locais para países como Estados Unidos, Europa e Ásia. No entanto, nos países do MERCOSUL e nos demais países da América Latina, as barreiras são poucas ou inexistentes;
- **prevenção da reação dos competidores:** a *joint venture* entre a Antarctica e Anheuser-Busch permitiu que o distribuidor Budweiser operasse nos Estados Unidos, visando os interesses da Antarctica;
- **custos de transporte para o exterior:** os custos são altos, uma vez que a produção está situada essencialmente na matriz;
- **custos de administração no exterior:** apesar da filial em Miami da Antarctica U.S.A., Inc., os custos ainda são baixos.

4.1.6 Modelo de Keegan

Com base no modelo teórico de Keegan e considerando o processo de internacionalização da Antarctica, Cláudio Mello definiu os seguintes elementos:

- **foco:** ainda é de vendas no mercado doméstico. Nos últimos anos a empresa tem-se concentrado mais ainda na recuperação do *market share*, uma vez que houve perda do mercado para a Brahma e a Kaiser;
- **visão:** a empresa busca expansão nos mercados internacionais, principalmente através da exportação e de franquias;
- **orientação:** ainda é etnocêntrica;
- **estratégia:** de internacionalização paulatina, principalmente nos Estados Unidos, Mercado Comum Europeu e Portugal;
- **estrutura:** ainda é uma estrutura doméstica, que se tornou mais ágil e centralizada em 1998. Há uma filial internacional Antarctica U.S.A., Inc., em Miami, mas responde diretamente às decisões da matriz brasileira ;
- **estratégia de marketing:** extensão das marcas no exterior. Porém a Cristal Rio foi um produto especialmente desenvolvido para atender ao paladar americano;
- **foco para alocação de recursos em pesquisa e desenvolvimento:** ainda é direcionada para o país onde nasceu a empresa;
- **política de recursos humanos:** a empresa promovia pessoas por tempo de casa, sem se preocupar com a formação acadêmica e cursos de

reciclagem. No entanto, nos últimos anos tem desenvolvido recursos humanos locais para ocupar cargos no Brasil e no exterior, através de cursos de *Braumeister-Brewmaster* (mestre em cervejaria) na Alemanha e cursos de pós-graduação em administração no Brasil;

- **estilo de operação:** coordenado;
- **comunicação:** ainda é de cima para baixo;
- **comportamento:** previsível, ou seja, embora tome conhecimento, a empresa não tem sentido grandes efeitos da abertura de mercados;
- **política de desenvolvimento de novos produtos:** no desenvolvimento da Rio Cristal, em 1996, a empresa começou a se preocupar em desenvolver e lançar um produto que satisfizesse o paladar do consumidor americano;
- **política de finanças:** ainda apóia-se na matriz para a obtenção de recursos financeiros;
- **suprimento da produção:** 80% do suprimento para a fabricação de produtos são originários do Brasil. Apenas 20% da cevada e malte são importadas da Europa, Estados Unidos, Austrália e América Latina;
- **política de investimentos:** recursos vindos do país onde nasceu a empresa são utilizados na filial americana;
- **forma preferida de parceria:** a empresa firmou uma *joint venture* com a Anheuser-Busch, em que houve transferência de conhecimento e experiência nas áreas de planejamento, marketing e produção. Além disso, há franquias mundiais;

- **manutenção de posição:** a grande preocupação da empresa em 1998 ainda era recuperar a posição perdida no mercado nacional para empresas locais, como Brahma e Kaiser.

4.1.7 Modelo de Makhija, Kim & Williamson

Com base no modelo teórico de Makhija, Kim & Williamson e considerando o processo de internacionalização da Antarctica, Cláudio Mello definiu os seguintes elementos:

- **atividades:** as atividades da empresa estão localizadas essencialmente na matriz;
- **foco:** ainda são as vendas no mercado brasileiro, porém o grupo comercializa seus produtos em mais de 20 países, algumas vezes através de exportação direta ou indireta, ou de franquias;
- **negociação internacional:** existem relações internacionais, porém a empresa ainda sente que precisa aumentar sua participação no mercado exterior;
- **forma de negociação internacional:** predominam as exportações diretas e indiretas, além das franquias. Apenas 20% do suprimento é importado;
- **competitividade:** concentra-se na concorrência no mercado doméstico; nota-se a presença das marcas estrangeiras no Brasil. Em cada mercado estrangeiro atua de forma independente;

- **produto:** os refrigerantes são padronizados para o comércio no mercado estrangeiro, assim como a maioria das cervejas. Porém, a Antarctica desenvolveu a Rio Cristal, adaptando-a ao paladar americano.

4.1.8 Modelo de Yip

Com base no modelo teórico de Yip e considerando o processo de internacionalização da Antarctica, Cláudio Mello definiu os seguintes elementos:

- **autoridade:** em 1998 a autoridade ainda era centralizada no Conselho Administrativo em forma de colegiado no Brasil, com uma diretoria geral. Todo o grupo, inclusive a filial americana, respondem a este conselho localizado no Brasil;
- **divisão de negócio:** tanto a divisão doméstica, quanto a internacional estão interligadas;
- **dimensão:** ainda é essencialmente funcional;
- **coordenação entre países:** a coordenação é feita a partir da matriz;
- **transferência de tecnologia:** há a transferência de tecnologia e *know-how* da Anheuser-Busch para a Antarctica, firmado após a joint venture entre as duas empresas;
- **sistema de informações:** fluxo de informações de mão-única para a matriz;
- **planejamento estratégico:** focado nas metas de vendas;

- **orçamento:** focado nas metas de vendas;
- **análise de desempenho:** focado nas metas de vendas;
- **remuneração:** focado nas metas de vendas;
- **recursos humanos:** a empresa promovia pessoas por tempo de casa, sem se preocupar com a formação acadêmica e cursos de reciclagem. No entanto, nos últimos anos tem desenvolvido recursos humanos locais para ocupar cargos no Brasil e no exterior, através de cursos de *Braumeister-Brewmaster* (mestre em cervejaria) na Alemanha e cursos de pós-graduação em administração no Brasil. As viagens limitam-se a treinamento;
- **cultura:** ainda é centenária e voltada para a matriz, mas sofreu algumas renovações nos últimos anos, tornando-a mais aberta e preocupada com os acontecimentos nacionais e internacionais.

4.1.9 Avaliações e conclusões do entrevistado

Em relação a novos desafios provenientes da globalização, Cláudio Mello prevê um panorama altamente competitivo tanto fora como dentro do Brasil. Com a *fusão prevista entre a Antarctica e Brahma* para o ano de 1999, com a criação da **Ambev** – American Beverage (Companhia de Bebidas das Américas), a visão da nova empresa seria de “passar de uma posição de passividade para pró-ativa frente à globalização”. A empresa fortalece a posição no mercado nacional, prepara-se para a entrada de novos concorrentes estrangeiros e ainda toma a iniciativa de entrar

nos mercados locais das concorrentes, como *Miller* (Estados Unidos), *Heineken* (Holanda), *Kirin* (Japão), etc.

Sobre o futuro da indústria de bebidas no Brasil, o entrevistado comenta que tanto para a cerveja como para o refrigerante, o mercado ainda é promissor, está em expansão, tanto para marcas locais como para marcas estrangeiras. Como já foi dito anteriormente, produtos como chás e isotônicos são uma tendência mundial, refletindo-se diretamente no interesse do brasileiro em consumir estes produtos. O mesmo pode-se dizer para a água e sucos. Assim sendo, as indústrias já trabalham em pesquisa e desenvolvimento de produtos destas linhas para atender a preferência nacional.

Com a fusão da Antarctica e Brahma, resultando na criação da **Ambev**, aumentariam as possibilidades desta nova empresa caminhar para um estágio de internacionalização mais avançado, uma vez que ela ocuparia o terceiro lugar no mundo em cervejas, haveria altos investimentos na entrada e expansão em mercados internacionais, como Estados Unidos e América Latina e ela acompanharia constantemente novos processos e tecnologia de fabricação de seus produtos.

4.1.10 Resumo do caso

Com base nos assuntos investigados e nas informações coletadas para avaliar o estágio de internacionalização em que o grupo Antarctica se encontrava no final do ano de 1998, o quadro 10 apresenta uma síntese das principais características e pontos relevantes vistos nesta dissertação:

| ASSUNTOS | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS |
|--|---|
| CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO | <ul style="list-style-type: none"> - Experiência principalmente na área comercial do grupo; - Preocupação com as metas de vendas dos produtos; - Conhecimento específico e amplo de todo o negócio do grupo; - Ciente da abertura dos mercados mundiais e dos possíveis efeitos na empresa. |
| CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | <ul style="list-style-type: none"> - Empresa centenária, mas que nos últimos anos tem se adaptado às mudanças decorrentes da concorrência e da internacionalização; - Estrutura centralizada, agilizada e otimizada, dada a reestruturação da estrutura organizacional; - Preocupação com os espaços ociosos das unidades; - Produção utiliza alta tecnologia nas unidades de produção e na fabricação de produtos. |
| PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de obter forma de distribuição em que haveria também a sua participação, orientação e condução no mercado internacional; - Exportação direta e indireta, e franquias nos mercados estrangeiros; - <i>Joint venture</i> como forma de transferência de <i>know-how</i> de padrões mundiais; - Nota a presença de empresas estrangeiras, porém ainda não sentiu grandes efeitos da internacionalização dos mercados. |
| VANTAGEM COMPETITIVA | <ul style="list-style-type: none"> - Vantagem competitiva mundial através da diferenciação do Guaraná Antártica; - A comercialização e distribuição dos produtos ainda é deficiente, tornando-se um obstáculo à vantagem competitiva; - A <i>joint venture</i> e a abertura do MERCOSUL são estímulos ambientais; - Inovações estratégicas, plantas industriais flexíveis e transferência de <i>know-how</i>. |
| MODELO DE DUNNING | <ul style="list-style-type: none"> - Tamanho da produção ou economia, custos de transporte e custos de administração no exterior: mult-doméstico; - Experiência, dinâmica das competências e flexibilidade da produção; barreiras de importação ou incentivos para exportação: investidor em negócios estrangeiros; - Prevenção da reação de competidores: parte da produção transferida para país estrangeiro. |

(continua na página 170)

(continuação da página 169)

| ASSUNTOS | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS |
|--|---|
| MODELO DE KEEGAN | <ul style="list-style-type: none">- Foco, estrutura: doméstico;- Visão, orientação, estratégia, estratégia de marketing, foco para alocação de recursos em P&D, política de RH, estilo de operação, comunicação, comportamento, política de finanças, suprimento da produção, política de investimentos, forma preferida de parceria e manutenção de posição: internacional;- política de novos produtos: multinacional. |
| MODELO DE MAKHIJA, KIM & WILLIAMSON | <ul style="list-style-type: none">- atividades: multidoméstico;- foco, negociação internacional, forma de negociação internacional e competitividade: multidoméstico na transição;- produto: global simples. |
| MODELO DE YIP | <ul style="list-style-type: none">- autoridade, dimensão, sistema de informações, planejamento estratégico, orçamento, análise de desempenho, remuneração, recursos humanos e cultura: voltado para exportação;- divisão de negócio, coordenação entre países e transferência de tecnologia: multilocal. |
| AVALIAÇÕES E CONCLUSÕES DO ENTREVISTADO | <ul style="list-style-type: none">- O mercado de bebidas ainda é promissor e cresce no Brasil;- Ambev fortalece a posição no mercado nacional e se prepara para a entrada de novos concorrentes estrangeiros, toma ainda a iniciativa de entrar nos mercados locais das concorrentes estrangeiras;- Altos investimentos em plantas industriais, tecnologia de processos, produto, etc., tanto no mercado interno, como no mercado exterior; |

Quadro 10: Síntese dos dados coletados – grupo Antarctica

4.2 CASO COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA

Para a coleta dos dados do caso Brahma, foram realizadas: uma entrevista com Erasmo Maia, no dia 30 de outubro de 1999, e uma entrevista com Geraldo da Silva Camargo, no dia 3 de novembro de 1999. Ambas as entrevistas foram realizadas nos escritórios dos entrevistados, situados no *Forró*, dentro da antiga fábrica da Marquês de Sapucaí, na cidade do Rio de Janeiro, estado do Rio de Janeiro.

4.2.1 Caracterização dos entrevistados

Erasmo Maia formou-se em Engenharia Metalúrgica em 1993, fez pós-graduação em administração pela FGV do Rio de Janeiro e realizou diversos cursos de extensão internos da empresa e por conta própria na área de gestão empresarial. Ingressou na Brahma em agosto de 1994 e atualmente ocupa o cargo de gerente regional de vendas. As principais responsabilidades do seu cargo são a definição de objetivos, acompanhamento, recrutamento e treinamento da equipe de vendas. Maia ainda acompanha o preço do produto no mercado e define estratégias para atender o mercado do estado do Rio de Janeiro.

Geraldo da Silva Camargo formou-se em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, realizou diversos cursos internos da empresa, como o *Master in Brahma Administration* e participa com frequência de seminários relacionados a assuntos de desenvolvimento de suas atividades. Anteriormente, Camargo ocupava o cargo de gerente geral da J. Macedo. Ingressou na Brahma em 1992 como gerente geral do Rio de Janeiro e, em seguida, passou uma temporada de três anos na fábrica da Venezuela como diretor regional. Em seguida retornou ao Brasil e atualmente ocupa o cargo de diretor regional (BA, RJ, MG e ES), sendo suas

principais responsabilidades a definição de metas e estratégias para todas as gerências da sua região.

4.2.2 Caracterização da empresa

Organizou-se o assunto de caracterização da empresa apresentando um histórico da organização, ressaltando-se os principais acontecimentos da Brahma, desde a fundação até o mês de dezembro de 1998.

Dados históricos

A Brahma tem origem em 1887, quando o imigrante suíço e engenheiro Joseph Villiger criou, com dois amigos, o brasileiro Paul Fritz e o alemão Ludwig Mack, uma sociedade para fabricação de cervejas: a Villiger & Cia., no Rio de Janeiro. As atividades foram iniciadas em 1888 com a inauguração da empresa; a produção diária era de 120 hectolitros. Nesse mesmo ano a marca Brahma foi registrada.

Depois de oito anos, Joseph Villiger abriu uma nova sociedade no mesmo local da anterior: a empresa cervejeira Georg Maschke & Cia., que, em 1899, adquiriu a cervejaria Bavária e registrou a marca Franziskaner-Bräu, apelidada de "franciscana". A empresa aperfeiçoou o processo de fabricação de cerveja, importou equipamentos, patrocinou bares, restaurantes, clubes e artistas. Em 1902, iniciou a produção das marcas Ypiranga, Pilsener, München, Bock-Ale, Guarany e Brahma-Porter.

A partir da fusão, em 12 de agosto de 1904, da Georg Maschke com a empresa Preiss Haüssler & Cia., surgiu a Companhia Cervejaria Brahma. A produção naquele ano chegou a 600 mil hectolitros: a Brahma possuía nove depósitos, todos localizados no centro da cidade de Rio de Janeiro. Em São Paulo, a fabricação da marca Brahma começou em 1921.

Somente em 1965 iniciou-se o trabalho das primeiras vendas da empresa. Elas foram realizadas, em grande parte, por antigos funcionários da Brahma.

Domina, junto com a Antarctica, o mercado brasileiro e incorporou empresas menores ao longo das décadas.

Observa-se também que a Brahma se caracterizou por uma administração financeira conservadora, com reduzido nível de endividamento, o que lhe permitiu ampliar sua capacidade e incorporar novas empresas sem necessidade de depender de dispendiosas linhas de crédito bancário.

Enfim, as empresas incorporadas à Brahma foram:

- *Cervejaria Astra S.A.*: de capital aberto, é controlada pela Brahma desde 1971, quando comprou 26% das ações. Em 1996, tinha 40% do capital total e 53,67% das ações ordinárias com direito a voto. No ano anterior, a empresa teve uma receita líquida de vendas de R\$ 96,2 milhões. Esse valor foi quatro vezes e meio superior ao ano anterior, quando registrou R\$ 22,7 milhões. O crescimento é atribuído em parte à incorporação, em 31 de dezembro de 1994, da Cervejaria Equatorial S.A., de São Luís do Maranhão. De fato, a Equatorial incorporou a Astra e mudou de nome para Astra, de novo, com sede em Fortaleza (CE);
- *Cervejaria Miranda Corrêa S.A.*: de capital aberto, foi comprada em 1973 pela Brahma, que controla 61% do capital total e 40,54% do capital

votante. Tem sede em Manaus (AM), onde fabrica as cervejas Brahma e Skol para toda a região Norte. Seu desempenho em 1996 foi fraco.

- *Cervejaria Cuiabana*: situada em Mato Grosso e incorporada em 1973;
- *Companhia de Bebidas da Bahia (Cibeb)*: foi fundada em 1967 por um grupo de empresários baianos, com financiamento do então BNDES e apoio da Sudene, em Camaçari, no Recôncavo Baiano, em associação com a dinamarquesa Carlsberg, para fazer a cerveja dessa marca. Foi construída, sob orientação da empresa dinamarquesa, uma fábrica de 100 mil metros quadrados, com capacidade inicial para 350 mil hectolitros anuais. Começou a produzir em outubro de 1970 em garrafas de vidro pequenas. O esforço não foi bem sucedido. Na época, o mercado estava rigidamente controlado pela Brahma e Antarctica. Em setembro de 1973, a Brahma comprou a Cibeb, que parou de produzir a marca Carlsberg;
- *Cervejaria de Brasília S.A. (Cebrasa)*: de capital aberto, coligada do grupo Brahma, que detém 100% do seu capital. Fabrica cerveja com a marca Brahma e Skol, e chope e refrigerante com a marca Brahma. Tem sede em Anápolis (GO) e foi adquirida em 1974.

Além das empresas citadas anteriormente, em abril de 1980, a Brahma adquiriu o controle acionário da *Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A.* O grupo Brascan recebeu o equivalente a US\$ 40 milhões pelos 89% do capital da empresa.

Na época, a Brahma tinha 50% de um mercado estimado em 21 milhões de hectolitros e passou a 62% com os 12% da Skol. A Antarctica tinha 32%.

A sede da Skol foi transferida em 1996 do Rio de Janeiro para São Paulo e é controlada 100% pela Brahma. São coligadas da companhia a Jalua S.A., CRBS – Indústria de Refrigerantes Ltda., Baysh S.A. e a Imbituba S.A.

A Skol foi pioneira na introdução de cervejas em latas de folha de flandres em 1974; foi a primeira a vender, em 1989, latas de alumínio de 350 ml. Em 1992, lançou no Brasil a garrafa *long neck* de 300 mililitros, com a tampa *twist off*. A Skol Ice e a versão brasileira da *ice beer* foram anunciadas em novembro de 1994.

Em 1996, a cerveja Skol, que antes só era distribuída nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil, passou a ser colocada também nos mercados do Norte e Nordeste, alcançando assim cobertura nacional. Desde 1992, a empresa Skol vem divulgando sua intenção de abrir o capital e fazer uma emissão de bônus no mercado de eurodólares.

Investimentos

Durante muitos anos, o capital acionário da Brahma era disperso, distribuído entre milhares de acionistas, nenhum dos quais tinha participação necessária para assumir o controle total, mas esteve sob o comando efetivo da família Kunning desde o fim do século XIX, com 12% dos votos.

Em 1980, o investidor Mário Sterca Júnior começou a comprar ações da empresa no mercado, que vendeu com um bom lucro à Sul América Seguros, que ficou com 18% a 20% do capital da Brahma.

Para evitar um susto, a administração da Brahma formou a Empresa de Administração e Participações S.A. (Ecap), que comprou as ações no mercado, inclusive as da Sul América em 1982, em um total de 34%. Para financiar a operação, a Ecap teve que pedir emprestado ao banqueiro Jorge Paulo Lemann, do Garantia, mais da metade dos US\$ 22 milhões necessários para comprar as ações

do Sul América. Por fim, em 1989, Lemann e o Garantia compraram 35% das ações da Brahma, assumindo o controle.

Pode-se dizer que, desde o controle do grupo *Garantia*, a Brahma adota uma política de promoção de vendas, de redução de custos, de aumento de capacidade produtiva e de expansão internacional. Por exemplo, a partir de 1991, houve renovação do parque industrial, com investimentos altos nas fábricas. As unidades pouco produtivas foram fechadas e, conseqüentemente, houve inauguração de instalações novas. Aumentou-se o portfólio de produtos vendidos no Brasil e houve melhoria significativa da distribuição de bebidas no Nordeste, que era deficitário.

A Brahma tem investido na modernização e expansão de seu parque fabril. De 1990 a 1994, os investimentos proporcionaram um crescimento na capacidade de produção de 25 para 36 milhões de hectolitros; essa capacidade se esgotou e a empresa planejou a construção de novas unidades.

O investimento de maior destaque foi de mais de US\$ 800 milhões, iniciado em dezembro de 1994, na nova fábrica de refrigerantes e de cervejas em Campo Grande, bairro do Rio de Janeiro. Do total do valor investido, US\$ 153 milhões foram obtidos junto ao Banco Mundial e o restante são recursos próprios e do BNDES.

No final de junho de 1996, a Brahma inaugurou o novo módulo de produção de sua unidade localizada em Lages (SC), duplicando sua capacidade produtiva para 3 milhões de hectolitros de cerveja por ano. Foram investidos, no total, R\$ 150 milhões. O objetivo era destinar 15% da produção de Lages para a exportação aos países membros do MERCOSUL (Argentina, Paraguai e Uruguai).

A Brahma inaugurou em 1996 um sistema computadorizado, com 30 revendedores, para melhorar sua distribuição. O programa, chamado *road show*, permite reduzir o tamanho da frota e melhorar a eficiência da entrega nos pontos de venda. Foi introduzido no Brasil, Argentina e Venezuela.

A necessidade de ampliar a produção levou a empresa a realizar pesados investimentos, boa parte deles com recursos tomados de empréstimos, tanto do Finame quanto do BNDES, e crédito em moeda estrangeira.

Atuação internacional

A estratégia de internacionalização envolve a expansão para os mercados da América Latina e a formação de alianças com *world class players* (empresas de padrão mundial). A empresa já tem duas unidades no exterior: uma na Argentina e outra na Venezuela. Outros mercados estão sendo estudados, como o peruano, equatoriano e boliviano, e eventualmente os da Colômbia e México.

A Brahma passou a exportar cerveja em grandes quantidades para a Argentina no começo da década e ampliou de forma acentuada seus negócios a partir de dezembro de 1994, quando inaugurou uma unidade industrial.

Localizada em Luján, a 60 quilômetros de Buenos Aires e abastecendo também os mercados do Uruguai e do Paraguai, a fábrica argentina tem capacidade de produção de 1,5 milhão de hectolitros por ano, sendo considerada de médio porte. Para sua construção e operação, foram investidos US\$ 150 milhões.

Também na Argentina, em associação com a Londrina S.A. e a Canadá Malting Co., passou a participar da Maltaria Pampa S.A., com 40% do capital. Esta empresa, por sua vez, controla a Maltaria Uruguay. As duas maltarias, a argentina e a uruguaia, são ativas fornecedoras de fábricas brasileiras de cerveja da Brahma.

Na Venezuela, a Brahma comprou da inglesa Universal Brewery, em 1993, por US\$ 25 milhões, o controle da Cía. Anónima Cervecera Nacional, instalada em

Barquisimeto, Venezuela, com uma capacidade de 2,5 milhões de hectolitros por ano. Pretendia, em pouco tempo, passar dos 5 a 6% do mercado para 10%, em uma primeira etapa, para chegar posteriormente aos 15%.

Além disso, em 1995, foi formada uma associação da Brahma com a Miller Brewing Co., a segunda maior fabricante de cervejas dos Estados Unidos, subsidiária do fabricante de cigarros Philip Morris. O primeiro produto, distribuído nos mercados do Rio de Janeiro e São Paulo, foi a Miller Genuine Draft, em embalagens *long neck* e lata de alumínio. A partir de setembro de 1996, essa cerveja passou a ser produzida em uma das instalações da Brahma, em Jacareí (SP).

Em dezembro de 1996, a Skol Caracu fez um acordo com a Carlsberg A/S, dinamarquesa, uma das maiores empresas cervejeiras da Europa. O acordo previa a fabricação e distribuição da marca Carlsberg no Brasil pela Skol Caracu. A cerveja passou a ser produzida nas instalações de Guarulhos (SP) e Jacareí (SP), em cuja adaptação foi investido R\$ 1 milhão.

Sob o ponto de vista da qualidade, em 1996, a Brahma iniciou parcerias na execução de projetos industriais. Estabeleceu associações em três áreas, em nível mundial: em embalagem, com a Gebo, da França; em processo, com a Danbrew, da Dinamarca; em utilidades e engenharia civil, com a Jaakko Poyry, da Finlândia.

Como resultado das parcerias, cinco das unidades fabris da companhia receberam o Certificado ISO 9002 durante o exercício. Além da Maltaria Navegantes, certificada em 1995, também as unidades Arosuco, Agudos, CCBA, Filial Santa Catarina e Filial Curitiba receberam o reconhecimento internacional para seus processos de produção. A expectativa para 1997 era de certificar mais nove unidades.

Dados atuais

Esses dados referem-se à situação da empresa em dezembro de 1998, época em que Erasmo Maia já ocupava o cargo de gerente de vendas, e Geraldo da Silva o cargo de diretor regional (BA, RJ, MG e ES).

Empresas do grupo

O Grupo Brahma é composto das seguintes unidades:

- Companhia Cervejaria Brahma (CCB): empresa controladora do grupo;
- Cervejarias Reunidas Skol S.A., cujo controle acionário foi adquirido em 100% pela CCB em 1980;
- Unidade Fabril na Argentina: construída pela Brahma em 1994, na cidade de Luján;
- Cia. Anónima Cervecera Nacional – Venezuela: comprada da inglesa Universal Brewery, em 1993;
- Maltaría Pampa S.A. – Argentina: em associação com a Londrina S.A. e a Canadá Malting Co., a CCB passou a controlar 40% do capital;
- Maltaría Uruguay – Uruguai: é controlada pela Mataría Pampa S.A., que por sua vez é controlada pela CCB.

Produtos

Os principais produtos da empresa compreendem as seguintes famílias:

- *cervejas*, em que as marcas são: *Brahma Chopp*, *Brahma Light*, *Brahma Bock*, *Brahma Extra*, *Malzbier*, *Chopp da Brahma*, *Skol*, *Chopp Claro Skol*,

Skol Bock e Caracu. A marca importada de cerveja *Miller Geunine Draft.*, fabricada e distribuída no Brasil, é resultado da *joint venture* entre a Brahma e a norte-americana Miller Brewing Company. A marca importada de cerveja Carlsberg, fabricada e distribuída no Brasil, é resultado da associação entre Skol Caracu e a dinamarquesa Carlsberg A/S;

- refrigerantes, em que as marcas são: Brahma Guaraná, Brahma Guaraná Light, Sukita, Sukita Diet, Tônica, Soda Cristal e Limão Brahma. Os refrigerantes da Pepsi (Pepsi, Pepsi Light, Mirinda, 7UP, Kas e Teem), fabricados, comercializados e distribuídos no Brasil, são resultados da associação por franquias entre Brahma e a norte-americana Pepsico International;
- chás: *Lipton Ice Tea* e *Lipton Ice Tea Diet*, frutos de uma *joint venture* entre a CCB e Unilever;
- isotônicos: a marca *Marathon* foi adquirida em 1996 pela Fratelli Vita, empresa pertencente à Brahma;
- água mineral: *Fratelli Vita*.

A marca Brahma Chopp é a terceira marca de cerveja mais vendida em todo o mundo. A marca Skol, atingiu a sexta posição em 1997, tornando-se a marca que cresce mais rápido no mundo. Assim sendo, as marcas da Brahma são ativos que devem ser tratados como um patrimônio a ser mantido, ampliado e consolidado.

Pode-se dizer que a empresa investe agressivamente em marketing, aplicando tecnologias de última geração para captar e processar informações, mapear o nível de penetração de suas marcas e otimizar os gastos em publicidade e promoções. Os investimentos em marketing nos últimos anos ultrapassaram R\$ 1,3 bilhão. Por sua vez, o consumidor tem respondido aos esforços da companhia.

No mercado brasileiro, em 1998, a Brahma ocupava o primeiro lugar em cervejas e o segundo em refrigerantes. Os entrevistados ressaltam que a Brahma tem avançado na meta de ser uma "Total Beverage Company", dispondo de um diversificado portfólio de produtos e marcas capazes de atender ao leque completo de consumidores.

No começo do ano de 1998, a linha Pepsi foi incorporada ao portfólio de refrigerantes. O principal sabor -cola- foi uma adição que aumentou a diversidade do portfólio de produtos. Esta nova linha fez com que a Brahma pulasse para a segunda posição em participação de mercado no Brasil. A empresa constatou que, nesse ano, a Pepsi foi a única marca no segmento de primeira linha que ganhou participação de mercado. Nas marcas locais, o Brahma Guaraná foi reposicionado com preços maiores. Também foram lançados em 1998 o Brahma Guaraná Light e a Pepsi Light. Os produtos foram recebidos dentro de um dos segmentos no mercado de refrigerantes que mais cresce - o segmento light.

Consumidores

Em primeiro lugar, os entrevistados declararam que os produtos são destinados a consumidores de todas as classes econômicas e sociais.

Preocupados com a segmentação do mercado consumidor pela faixa etária, a companhia direciona os produtos especialmente para o público jovem e adulto, nos segmentos *premium*, primeira linha e *light*.

Concorrentes

No Brasil, na linha de cervejas, a maior empresa concorrente é a marca *Antarctica*, seguida de perto pela *Kaiser*. Destacam-se nos últimos anos a marca *Schincariol* e a marca *Bavária*.

Entre os refrigerantes, o grande concorrente dos produtos da Brahma é a marca global *Coca-Cola*, líder no mercado brasileiro. Além disso, a empresa ainda enfrenta a concorrência do Guaraná Antarctica. Os entrevistados ressaltaram que nos últimos anos os refrigerantes “tubainas” aumentaram seu *market share*, devido principalmente aos altos descontos.

Na linha de chás, o maior concorrente é o Mate Leão na região Sudeste. Na linha de isotônicos, o maior concorrente é a linha *Gatorade*, da Quaker. Na linha de águas, os concorrentes são: *São Lourenço*, *Petrópolis* e *Minalba*.

Faturamento

Em 1998, o faturamento da Brahma foi de aproximadamente US\$ 3,1 bilhões e os lucros, de US\$ 329,1 milhões, colocando o grupo na posição de 8ª maior empresa mundial do setor de bebidas. No mesmo ano, a Antarctica faturou aproximadamente US\$ 1,3 bilhões brutos e lucrou US\$ 26,5 milhões.

No exercício de 1997, o faturamento da Brahma foi da ordem de US\$ 3,826 bilhões e o lucro de US\$ 420,1 milhões. No mesmo ano, o faturamento da Antarctica, maior concorrente brasileiro, foi de aproximadamente US\$ 3,05 bilhões brutos e lucro de US\$ 51,602 milhões.

Estrutura organizacional

Geraldo da Silva Camargo comenta que a estrutura organizacional da Brahma é ágil e dinâmica, ajustando-se às realidades e necessidades do momento. Atualmente, nos níveis hierárquicos mais altos, é composta por:

- Conselho de Administração;

- Conselho Fiscal;
- Conselho Consultivo;
- Diretoria;
- Diretoria Regional.

A seguir, a estrutura organizacional do grupo Brahma, em 1998:

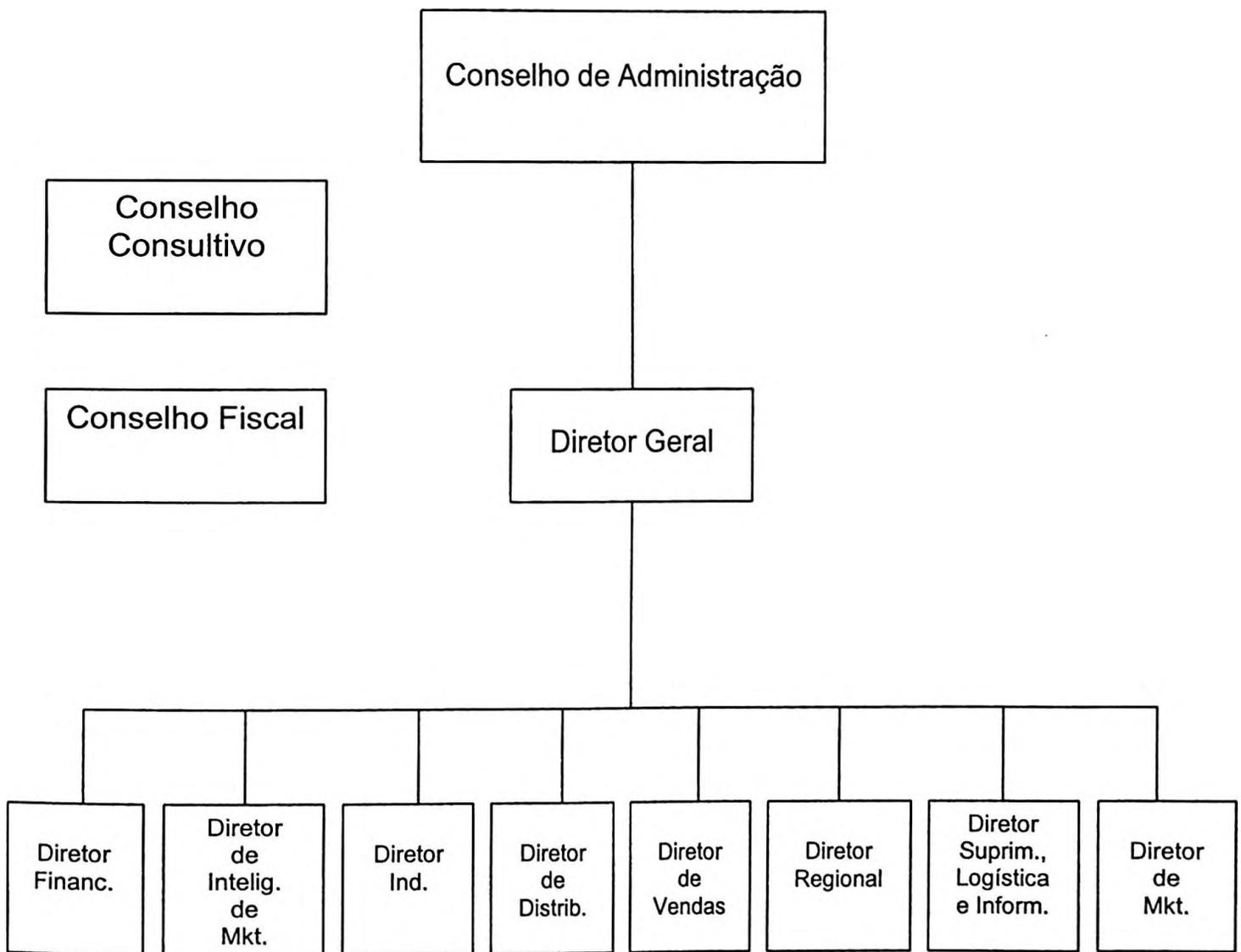


Figura 2: Estrutura organizacional da Companhia Cervejaria Brahma

Gestão empresarial

Segundo Erasmo Maia, a gestão empresarial adotada pelo grupo é a da qualidade total – Controle de Qualidade Total na Indústria, também conhecido como modelo japonês, que emprega métodos de produção como o “*just-in-time*”, “*kanban*”, “5S”, etc. Adota-se o sistema de “*meritocracia*”, definição de metas claras e verificação do seu cumprimento mensalmente.

4.2.3 Processo de internacionalização

Quanto ao objetivo em lançar-se no mercado internacional, Geraldo da Silva Camargo comentou que a Companhia Cervejaria Brahma, 5ª maior cervejaria do mundo e com 50% do *market share* no Brasil, notou uma possibilidade promissora de dar continuidade ao seu crescimento no mercado internacional, em uma época de globalização dos mercados. Aliado a este fato, a Brahma possui “uma estrutura organizacional que se adapta e ajusta à medida que as oportunidades vão aparecendo”, podendo enfrentar, tanto fisicamente como em organização, a concorrência internacional.

O processo de entrada no mercado argentino foi iniciado pela montadora de uma distribuidora e o produto Brahma exportado era proveniente das unidades fabris da região Sul do Brasil. Conseqüentemente, em 1994, a empresa construiu a fábrica em Luján, a 60 km de Buenos Aires, para atender a crescente demanda local e demais países do MERCOSUL.

Na análise das circunstâncias que resultaram na escolha do território argentino para iniciar o processo de expansão na América Latina, em 1994, Geraldo da Silva Camargo mencionou que a Argentina era um país vizinho para onde já havia exportação da Brahma, e os argentinos tinham relações muito fortes com o Brasil

devido ao futebol. Assim, a estratégia de entrada da marca Brahma voltou-se para o tema futebol.

Entre as circunstâncias que levaram à escolha da Venezuela como segundo mercado internacional de atuação, houve a oportunidade de comprar uma cervejaria já existente em 1994, a Cia. Anónima Cervecera Nacional, com a vantagem de o país estar cercado geograficamente pelo Caribe e E.E.U.U.

Geraldo da Silva Camargo explicou que a Brahma entrou na Venezuela em 1994 e lançou a cerveja *Brahma Chopp* no mesmo ano. Durante dois anos foram montados 16 distribuidores que cobriam 80% do país. Ao mesmo tempo, a empresa passou a exportar para o Caribe.

Quanto ao processo de expansão no mercado uruguaio, os entrevistados lembram que a empresa exporta normalmente para o país.

Enfim, sobre os instrumentos de internacionalização utilizados pela Brahma no mercado estrangeiro, observa-se a *exportação direta e indireta* de cervejas e refrigerantes (principalmente o guaraná). A exportação direta significa a exportação de produtos sem a intermediação de nenhum agente interveniente, enquanto na exportação indireta ocorre a utilização deste. Além disso, houve *investimento direto* na construção da unidade fabricante de cerveja na Argentina, inaugurada em 1994. A companhia também fez a *aquisição* da Cia. Anónima Cervecera Nacional, na Venezuela, comprando-a da inglesa Universal Brewery, em 1993. Existem também distribuidoras exclusivas nestes dois países.

Além disso, em associação com a Londrina S.A. e a Canadá Malting Co., a CCB passou a controlar, com 40% do capital, a Maltaria Pampa S.A., na Argentina. A Maltaria Uruguay, no Uruguai, é controlada pela Maltaria Pampa S.A., que, por sua vez, é controlada pela Brahma.

Com a internacionalização na indústria brasileira de bebidas, os entrevistados observam que houve a entrada de uma grande variedade de produtos estrangeiros, acirrando ainda mais a competição interna de marcas.

No caso da cerveja, a abertura de mercados não teve uma influência muito significativa, pois constata-se “que o paladar do brasileiro é muito diferente do paladar americano e europeu”. Erasmo Maia ainda explica que “as cervejas americanas e européias são mais concentradas”. Assim, o consumidor brasileiro prefere a cerveja nacional.

Além disso, o mercado brasileiro ainda está sob forte influência das embalagens retornáveis, criando barreiras para a entrada de produtos descartáveis, permitindo assim, a permanência e a construção de unidades destinadas à fabricação deste tipo de produto. Nota-se que, para entrar no mercado brasileiro, empresas de marcas mundialmente conhecidas, como *Miller*, *Budweiser* e *Heineken*, tiveram que optar pela estratégia de associação por *joint ventures* com a Brahma, Antarctica e Kaiser, respectivamente.

Todavia, observa-se uma queda dos preços da cerveja após a entrada das marcas estrangeiras comercializadas com embalagens descartáveis.

Procurando preparar-se para as novas tendências advindas com a internacionalização, a Brahma adotou a estratégia de *joint venture* com a Miller para competir no mercado de importados no Brasil.

A Brahma aumentou seu portfólio de produtos, tornando-o “capaz de atender toda a necessidade de bebidas geladas do mercado”. Por exemplo, incorporou-se a linha Pepsi através de licenciamento de marcas com a Pepsico International. Incorporou-se, ainda, a linha de águas e isotônicos.

Acompanhando a tendência mundial de consumo de chás, a Brahma participa com a marca Lipton Ice Tea, fruto de uma *joint venture* com a Unilever, que já alcança 36% do *market share* no Brasil.

4.2.4 Vantagem competitiva

Segundo os entrevistados, a principal fonte de vantagem competitiva para investimento no exterior seriam as economias de escala da produção, uma vez que optam por plantas industriais que “fabricam ao menor custo” e que têm possibilidade de aumentar sua capacidade produtiva. Cita-se o exemplo da fábrica de Lújan, que aumentou sua capacidade em quase 50% em um espaço de 5 anos.

Entre obstáculos em relação à concorrência global, os entrevistados apontam as forças de vendas e distribuição que estão abaixo das metas desejadas pela empresa. Além disso, a empresa enfrentou obstáculos institucionais como, por exemplo, a proibição de fazer publicidade de bebidas alcoólicas na televisão venezuelana, impedindo a divulgação da sua marca de maneira ampla. Ocorreu também o problema do controle do mercado exercido pela Cervecería Polar S.A., que atende de 80 a 85% do consumo e que não pretendia facilitar a penetração do concorrente brasileiro.

Em relação aos estímulos ambientais que beneficiaram as exportação dos produtos no exterior, Geraldo da Silva Carneiro observou que na Argentina há canais de distribuição em transformação, isto é, distribuidoras exclusivas para bebidas da Brahma. Aliam-se a isso as circunstâncias sociais e culturais, pois os argentinos conhecem bem o futebol brasileiro, tema utilizado pela Brahma para divulgar sua marca. O acordo do MERCOSUL permitiu também a livre circulação dos produtos (cervejas e refrigerantes) na Argentina, Paraguai e Uruguai.

Tentando inovações estratégicas que estimulam a globalização, o grupo implantou um programa de melhores práticas que consiste basicamente na transferência, sem ônus, de conhecimentos e de tecnologia nas áreas de gestão e mercadológica, após a *joint venture* com a *Miller*. Além disso, as plantas industriais foram projetadas ou alteradas de forma a produzir com flexibilidade linhas de produtos diferentes.

4.2.5 Modelo de Dunning

Com base no modelo teórico de Dunning e considerando o processo de internacionalização da Brahma, os entrevistados definiram os seguintes elementos:

- **experiência:** nos mercados internacionais, a Brahma já possui duas fábricas de cerveja (Argentina e Venezuela), controla duas maltarias (Argentina e Uruguai) e trabalha com distribuidores exclusivos para os seus produtos exportados ou fabricados nos países estrangeiros;
- **tamanho da produção ou economia:** a produção de cerveja na Argentina está em crescimento; aumentou quase 50% desde a inauguração da fábrica;
- **dinâmica das competências de fornecimento e flexibilidade do processo de produção:** as unidades trabalham com o objetivo de “produção a menor custo”, com plantas industriais flexíveis a adaptações e ampliações, em todas as filiais nacionais e internacionais;
- **barreiras de importação ou incentivos para exportação:** em países do MERCOSUL e demais países na América Latina, as barreiras são poucas ou inexistentes;

- **prevenção da reação dos competidores:** a produção de cerveja no exterior é iniciada para atender a mercados locais (Argentina e Venezuela) ou ainda para exportação. No caso das maltarias (Argentina e Uruguai), o destino é essencialmente suprir a empresa. Fez-se investimento direto, aquisições e controle acionário nos mercados estrangeiros. No Brasil, com a *joint venture* entre a Brahma e a Miller Brewing Company, comercializa-se a marca *Budweiser* para competir com cervejas importadas;
- **custos de transporte para o exterior:** diminuem-se os custos, dado que parte grande parte da produção de fábricas de cerveja e maltarias no exterior atendem aos mercados locais, não precisando da exportação vinda do Brasil;
- **custos de administração no exterior:** médio para alto.

4.2.6 Modelo de Keegan

Com base no modelo teórico de Keegan e considerando o processo de internacionalização da Brahma, os entrevistados definiram os seguintes elementos:

- **foco:** ainda é o mercado doméstico;
- **visão:** visão de abertura de mercados internacionais; começa-se a expansão dos mercados;
- **orientação:** ainda é etnocêntrica;

- **estratégia:** internacional; na matriz Brahma traça-se uma estratégia seguida por todo o grupo;
- **estrutura:** existem filiais internacionais, mas a estrutura é única;
- **estratégia de marketing:** padronização ou extensão do produto;
- **foco para alocação de recursos em pesquisa e desenvolvimento:** país onde nasceu a empresa;
- **política de recursos humanos:** desenvolve recursos humanos locais de cada país para ocupar posições em seu próprio país. A Brahma criou a *Universidade Brahma* para integrar os esforços de aprendizagem da companhia, o programa de *trainees* para buscar talentos, e tem convênios em cursos de pós-graduação de seus funcionários;
- **estilo de operação:** é coordenado, respondendo a um conselho administrativo “de visão estratégica”, e uma diretoria “voltada para a produção”;
- **comunicação:** intensiva e informal, para derrubar barreiras físicas. Há a presença de um sistema de gerenciamento de informações, *EVA*, que permite analisar o negócio da fábrica ao ponto de venda;
- **comportamento:** situacional e direcionado para a realidade, uma vez que a estrutura se cria à medida que surgem as oportunidades;
- **política de desenvolvimento de novos produtos:** ainda voltada para satisfazer as necessidades do mercado brasileiro;
- **política de finanças:** ainda apóia-se na matriz;

- **suprimento da produção:** a matriz e as filiais compram tanto suprimentos de mercados locais quanto no exterior;
- **política de investimentos:** recursos da matriz para serem utilizados em todo o mundo;
- **forma preferida de parceria:** licenças para explorar *know-how* e *joint ventures*;
- **manutenção de posição:** a meta da empresa ainda é manter sua posição no mercado brasileiro.

4.2.7 Modelo de Makhija, Kim & Williamson

Com base no modelo teórico de Makhija, Kim & Williamson e considerando o processo de internacionalização da Brahma, os entrevistados definiram os seguintes elementos:

- **atividades:** atividades centralizadas no Brasil, porém com produção para atender mercados locais na América Latina;
- **foco:** ainda no mercado interno, embora a Brahma exporte e atue na América Latina;
- **negociação internacional:** existem muitos laços com a América Latina, devido à fabricação de cerveja e malte. Previsões de ampliação das relações deste mercado;

- **forma de negociação internacional:** ainda predominam as atividades de exportação, todavia a empresa também produz nas suas subsidiárias para atender os mercados locais;
- **competitividade:** apesar de ciente do panorama atual, a Brahma ainda não sentiu grandes impactos com a internacionalização dos mercados, focando-se apenas nos concorrentes locais;
- **produto:** ainda é padronizado e direcionado de forma descentralizada.

4.2.8 Modelo de Yip

Com base no modelo teórico de Yip e considerando o processo de internacionalização da Brahma, os entrevistados definiram os seguintes elementos:

- **autoridade:** centralizada na matriz;
- **divisão de negócio:** internacional;
- **dimensão:** a localização geográfica ganha importância para o negócio. A expansão no mercado argentino visou a entrada no Caribe e E.E.U.U.;
- **coordenação entre países:** a partir da matriz da empresa;
- **transferência de tecnologia:** há transferência de tecnologia voltada para a matriz;

- **sistema de informações:** há presença de um sistema de gerenciamento de informações, *EVA*, que permite analisar o negócio da fábrica ao ponto de venda, no Brasil;
- **planejamento estratégico:** focado nas metas de vendas;
- **orçamento:** focado nas metas de vendas;
- **análise de desempenho:** focado nas metas de vendas;
- **remuneração:** focado nas metas de vendas; adota-se o sistema de "*meritocracia*";
- **recursos humanos:** desenvolve recursos humanos locais para ocupar posições em seu próprio país. A Brahma criou a *Universidade Brahma* para integrar os esforços de aprendizagem da companhia, o programa de *trainees* para buscar talentos, e têm convênios em cursos de pós-graduação de seus funcionários. As viagens a negócio acontecem, porém são limitadas;
- **cultura:** centenária e brasileira, ganhou dinamismo e agilidade com o controle acionário do grupo *Garantia*;

4.2.9 Avaliações e conclusões dos entrevistados

Em primeiro lugar, diante dos novos desafios da globalização, a Brahma considera que não só o mercado brasileiro, mas também outros mercados na América Latina são bastante promissores. O crescimento de sua participação nos

mercados da Argentina e Venezuela revela a existência de espaços atraentes a serem ocupados em novos mercados da região.

Na Argentina ocorreu um aumento de quase 50% da produção de cerveja na sua fábrica. Dona da segunda marca de cerveja mais vendida na Argentina, a Brahma, em 1998, com a introdução da distribuição direta, expandiu suas vendas em 4,1% sobre o ano anterior e já responde por 12% do mercado consumidor.

Na Venezuela, mercado em que opera desde 1994, quando adquiriu a Cia. Cervecería Nacional, a Brahma incrementou em 13,4% seu volume de vendas, em 1998, alcançando 12% de participação de mercado. O crescimento da Brahma na Venezuela nos próximos exercícios virá na esteira da decisão de ampliar a cobertura de mercado para 90% do território venezuelano e a introdução da distribuição direta, como parte da estratégia de centrar esforços em distribuição.

Os entrevistados também arguem que o mercado brasileiro de bebidas é muito promissor – sendo um país de enormes dimensões geográficas, a maior parte em regiões tropicais, com imensa população jovem. Enfim, o Brasil exhibe características demográficas bastante favoráveis na medida em que supere alguns desajustes. Os esforços para reduzir a base de tributação do imposto sobre circulação de mercadorias já foram bem-sucedidos no conjunto de estados nos quais a Brahma comercializa 80% de sua produção.

Ainda assim, o consumo per capita ainda é relativamente baixo. Em cerveja, está abaixo da média dos países desenvolvidos. O mesmo ocorre com os refrigerantes, cujo consumo per capita é menor que nos Estados Unidos.

Com a decisão favorável para a fusão entre a Brahma e Antarctica, resultando na criação da **Ambev**, 3ª maior empresa de bebidas do mundo, esta empresa já entra com capital e força suficiente para expandir internacionalmente suas atividades, com possibilidade de compra de cervejarias maiores no futuro.

4.2.10 Resumo do caso

Com base nos assuntos investigados e nas informações coletadas para avaliar o estágio de internacionalização mercadológica em que a Companhia Cervejaria Brahma se encontrava no final do ano de 1998, o quadro 11 apresenta uma síntese das principais características e pontos relevantes:

| ASSUNTOS | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS |
|--|---|
| <p>CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS</p> | <p>Erasmio Maia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiência e visão voltadas para vendas; - Valoriza o cumprimento de metas mensais. <p>Geraldo da Silva Camargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiência no exterior, pois atuou na fábrica da Venezuela; - Conhece em profundidade e amplitude os negócios da empresa. |
| <p>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Empresa centenária, que sofreu muitas alterações na cultura e nos valores, após a transferência do controle para o grupo Garantia, tornando-se aberta e voltada em termos de metas; - Valoriza a qualidade, a produção a menores custos e investe em tecnologia; - Estrutura organizacional ágil e dinâmica que se adapta às necessidades e realidade do momento; - Voltada para o mercado interno, prepara-se para a concorrência estrangeira e tem planos de expansão em mercados internacionais; - "Total Beverage Company"; estratégia que busca por portfólio e produtos para atender a toda necessidade de bebidas geladas, principalmente no mercado brasileiro. |

(continua na página 196)

(continuação da página 195)

| ASSUNTOS | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS |
|--|--|
| PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO | <ul style="list-style-type: none">- Possibilidade promissora de dar continuidade ao seu crescimento no mercado internacional, com espaços atraentes a serem ocupados;- Instrumentos de internacionalização utilizados pela Brahma no mercado estrangeiro: a <i>exportação direta e indireta</i> de cervejas e refrigerantes (principalmente o guaraná). Além disso, houve <i>investimento direto</i> na construção da unidade fabricante de cerveja na Argentina, <i>aquisição</i> da Cia. Anónima Cervecera Nacional, controle da Maltaria Pampa S.A. e da Maltaria Uruguay;- Prepara-se para as novas tendências advindas com a internacionalização; adota a estratégia de <i>joint venture</i> com a Miller para competir no mercado de importados no Brasil. |
| VANTAGEM COMPETITIVA | <ul style="list-style-type: none">- A principal fonte de vantagem competitiva seriam as economias de escala na produção, uma vez que opta por plantas industriais que "fabricam ao menor custo" e que aumentam capacidade de produção;- Obstáculos em relação à concorrência global: forças de vendas e distribuição abaixo das metas desejadas pela empresa. Além disso, há obstáculos institucionais; na Venezuela houve a proibição de fazer publicidade de bebidas alcoólicas na televisão. Problema do controle do mercado exercido pela Cerveceria Polar S.A.;- Estímulos ambientais: na Argentina há canais distribuição em transformação, ou seja, há distribuidoras exclusivas para bebidas da Brahma. Aliam-se a isso as circunstâncias sociais e culturais, pois os argentinos conhecem bem o futebol brasileiro, base da campanha publicitária. O acordo do MERCOSUL permitiu também a livre circulação dos produtos na Argentina, Paraguai e Uruguai. A <i>joint venture</i> com a Miller Brewing Company é um outro estímulo;- Inovações estratégicas: um programa de melhores práticas que consiste basicamente na transferência, sem ônus, de conhecimentos e de tecnologia nas áreas de gestão e mercadológica, após a <i>joint venture</i> com a Miller. Plantas industriais foram projetadas ou alteradas de forma a produzir com flexibilidade linhas de produtos diferentes. |
| MODELO DE DUNNING | <ul style="list-style-type: none">- experiência, tamanho da produção ou economia, dinâmica das competências e flexibilidade da produção, barreiras de importação ou incentivos para exportação, custos de transporte e custos de administração no exterior: parte da produção transferida para país estrangeiro;- prevenção da reação dos competidores: aprofunda-se e amplia-se na rede de valor agregado. |

(continua na página 197)

(continuação da página 196)

| ASSUNTOS | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS |
|--|--|
| MODELO DE KEEGAN | <ul style="list-style-type: none">- foco: doméstico;- visão, orientação, estratégia, estrutura, estratégia de marketing, foco para alocação de recursos em P&D, estilo de operação, política de novos produtos, política de finanças, política de investimentos, forma preferida de parceria, e manutenção de posição: internacional;- política de RH e suprimento da produção: multinacional;- comunicação e comportamento: global. |
| MODELO DE MAKHIJA, KIM & WILLIAMSON | <ul style="list-style-type: none">- atividades, foco, competitividade, e produto: multidoméstico na transição;- negociação internacional e forma de negociação internacional: global simples. |
| MODELO DE YIP | <ul style="list-style-type: none">- autoridade, planejamento estratégico, orçamento, análise de desempenho, remuneração e cultura: voltado para exportação;- divisão de negócio, dimensão, coordenação entre países, transferência de tecnologia, sistema de informações e recursos humanos: multilocal. |
| AVALIAÇÕES E CONCLUSÕES DOS ENTREVISTADOS | <ul style="list-style-type: none">- Brahma pretende aumentar sua participação no mercado interno, mas ainda prepara-se para mercados como o da América Latina;- Apesar de o consumo de bebidas ser inferior a outros mercados, o mercado brasileiro ainda é muito promissor, assim a indústria de bebidas pode crescer mais ainda;- A Ambev entra com capital e força suficiente para expandir internacionalmente suas atividades, com possibilidade de compra de cervejarias maiores no futuro. |

Quadro 11: Síntese dos dados coletados – Companhia Cervejaria Brahma

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSIÇÕES

As principais conclusões desta dissertação são apresentadas neste capítulo, considerando-se o estudo de casos realizado no capítulo 4. Além disso, são ainda discutidas suas limitações e os possíveis estudos futuros que possam ser desenvolvidos com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o tema.

5.1 CONCLUSÕES

Primeiramente é importante recapitular os objetivos aos quais a pesquisa foi direcionada, para facilitar a apresentação das conclusões. A investigação exploratória teve como objetivo geral:

Avaliar o estágio de internacionalização de empresas brasileiras do setor de bebidas, pela comparação das atividades, estruturas, processos e estratégias voltados à internacionalização dessas empresas com as atividades, estruturas e processos descritos, para cada estágio de internacionalização, nos principais modelos teóricos que tratam desse tema.

As constatações resultantes do exame dos dados à luz dos modelos teóricos são apresentadas a seguir:

5.1.1 A Antárctica e o Modelo de Dunning

Segundo o Modelo de Dunning, pode-se dizer que a Antárctica encontra-se no estágio de transição entre mult-doméstico e investidor em negócios estrangeiros. Comparando-se os indicadores de internacionalização da empresa com os elementos deste modelo teórico, verificou-se o seguinte:

- *tamanho da produção ou economia, custos de transporte para o exterior e custos de administração no exterior* : estágio mult-doméstico. Não há produção estrangeira, já que 80% dos suprimentos para a fabricação de produtos são originários do Brasil. Apenas 20% da cevada e malte são importados da Europa, Estados Unidos, Austrália e América Latina. Os custos de transporte são altos, uma vez que a produção está situada essencialmente na matriz. Os custos de administração são baixos, pois existe apenas um escritório comercial em Miami, a Antárctica U.S.A., Inc. Isto sugere que a empresa concentra sua atuação internacional na exportação direta e indireta;
- *experiência, dinâmica das competências de fornecimento e flexibilidade do processo de produção, e barreiras de importação ou incentivos para exportação*: estágio investidor em negócios estrangeiros. Ressalta-se a exportação direta e indireta, ou franquias de produtos finais (cerveja *Antárctica Pilsen*) e semifinais (*Guaraná Antárctica* envasado localmente) para mercados internacionais, além da exportação da cerveja *Rio Cristal*, produto desenvolvido especialmente para mercado americano. Tem filial em Miami, denominada Antárctica U.S.A., Inc. Existem barreiras locais nos Estados Unidos, Europa e Ásia. No entanto, nos países do MERCOSUL e nos demais na América Latina, as barreiras são poucas ou inexistentes;
- *prevenção da reação de competidores*: estágio em que parte da produção é transferida para país estrangeiro. Apesar de não ter produção estrangeira, a *joint venture* entre a Antárctica e Anheuser-Busch permite a comercialização da marca

Budweiser no Brasil e a operação pelo distribuidor Budweiser, da *Rio Cristal* nos Estados Unidos, visando aos interesses da Antarctica.

5.1.2 A Brahma e o Modelo de Dunning

Com relação ao processo de internacionalização da Brahma, conforme o Modelo de Dunning, pode-se constatar que esta empresa encontra-se no estágio em que parte da produção é transferida para país estrangeiro. Comparando-se os indicadores de internacionalização da empresa com os elementos deste modelo teórico, verificou-se o seguinte:

- *experiência, tamanho da produção ou economia, dinâmica das competências de fornecimento e flexibilidade do processo de produção, barreiras de importação e/ou incentivos para exportação, custos de transporte para o exterior, e custos de administração no exterior.* estágio em que parte da produção é transferida para o exterior. Ressalta-se que nos mercados internacionais a Brahma já possui duas fábricas de cerveja (Argentina e Venezuela), controla duas maltarias (Argentina e Uruguai) e trabalha com distribuidores exclusivos para os seus produtos exportados ou fabricados nos países estrangeiros. As unidades trabalham com o objetivo de “produção a menor custo”, implantando-se plantas industriais flexíveis a adaptações e ampliações, em todas as filiais nacionais e internacionais. Em países do MERCOSUL e demais países na América Latina, as barreiras são poucas ou inexistentes. Diminuem-se os custos de transporte, dado que grande parte das produções das fábricas de cerveja e maltarias no exterior atendem aos mercados locais, não precisando da exportação advinda do Brasil. Porém, os custos de administração no exterior, comparados aos custos no Brasil, são de médio para alto;
- *prevenção da reação dos competidores:* estágio em que aprofunda-se e amplia-se a produção na rede de valor agregado. A produção de cerveja no exterior é

iniciada para atender a mercados locais (Argentina e Venezuela) ou, ainda, para exportação. No caso das maltarias (Argentina e Uruguai), o destino é essencialmente suprir a empresa. Há investimento direto, aquisições e controle acionário de empresas pelo Grupo Brahma nos mercados estrangeiros. A *joint venture* com a Miller Brewing Company permite a fabricação e distribuição da cerveja *Miller* para competir com marcas importadas no mercado brasileiro.

5.1.3 A Antártica e o Modelo de Keegan

Conforme o Modelo de Keegan, pode-se dizer que a Antártica encontra-se no estágio internacional. Em alguns elementos analisados, constataram-se estágios mais e menos avançados do que o internacional.

Comparando-se os indicadores de internacionalização da empresa com os elementos deste modelo teórico, verificou-se o seguinte:

- *visão, orientação, estratégia, estratégia de marketing, foco para alocação de recursos em pesquisa e desenvolvimento, política de recursos humanos, estilo de operação, comunicação, comportamento, política de finanças, suprimento da produção, política de investimentos, forma preferida de parceira, e manutenção de posição*: estágio internacional. Busca-se pela expansão e extensão das marcas nos mercados internacionais – Estados Unidos, Mercado Comum Europeu e Portugal –, principalmente através da exportação e de franquias. Em torno de 80% do suprimento para a fabricação de produtos é originário do Brasil. Apenas 20% da cevada e malte são importadas da Europa, Estados Unidos, Austrália e América Latina. Firmou-se uma *joint venture* com a Anheuser-Busch, para transferência de conhecimento e experiência nas áreas de planejamento, marketing e produção. Nos últimos anos a empresa tem desenvolvido funcionários brasileiros para ocupar cargos no Brasil e no exterior, através de cursos de *Braumeister-Brewmaster* (mestre em cervejaria), na Alemanha e cursos

de pós-graduação em administração no Brasil. Embora tome conhecimento, a empresa não tem sentido grandes efeitos da abertura de mercados;

- *foco e estrutura*: estágio doméstico. A empresa tem-se concentrado na recuperação do *market share* no Brasil, uma vez que houve perda do mercado para a Brahma e a Kaiser. A estrutura organizacional tornou-se mais dinâmica e centralizada em 1998. Há uma filial internacional Antarctica U.S.A., Inc., em Miami, mas que responde diretamente às decisões da matriz brasileira;
- *política de desenvolvimento de novos produtos*: estágio multinacional. No desenvolvimento da *Rio Cristal*, em 1996, a empresa começou a se preocupar em desenvolver e lançar um produto que satisfizesse o paladar do consumidor americano.

5.1.4 A Brahma e o Modelo de Keegan

No contexto do Modelo de Keegan, pode-se dizer que a Brahma encontra-se no estágio internacional. Porém, em alguns elementos analisados, constataram-se estágios mais e menos avançados do que o internacional. Comparando-se os indicadores de internacionalização da empresa com os elementos deste modelo teórico, verificou-se o seguinte:

- *visão, orientação, estratégia, estrutura, estratégia de marketing, foco para alocação de recursos em pesquisa e desenvolvimento, estilo de operação, política de desenvolvimento de novos produtos, política de finanças, política de investimentos, forma preferida de parceria, e manutenção de posição*: estágio internacional. Ressalta-se que existem filiais internacionais, mas a estrutura ainda é centralizada no Brasil. Com visão de abertura de mercados internacionais, começa a expansão dos mercados e adota-se a padronização ou extensão do produto. A operação é coordenada, respondendo a um conselho administrativo

“com visão estratégica”, e uma diretoria “voltada para a produção”. Parceria através de licenciamentos que permitam explorar *know-how* e *joint ventures*. No entanto, a empresa ainda concentra seus esforços para atender as necessidades e manter sua posição no mercado brasileiro;

- *foco*: estágio doméstico;
- *política de recursos humanos e suprimento da produção*: estágio multinacional. Desenvolvem-se recursos humanos locais para ocupar posições em seu próprio país. Criou-se a *Universidade Brahma* para integrar os esforços de aprendizagem da companhia, o programa de *trainees* para busca de talentos, e tem convênios com cursos de pós-graduação de seus funcionários. A matriz e as filiais compram tanto suprimentos de mercados locais quanto do exterior;
- *comunicação e comportamento*: estágio global. Comunicação intensiva e informal, para derrubar barreiras físicas. Há a presença de um sistema de gerenciamento de informações, *EVA*, que permite analisar o negócio da fábrica ao ponto de venda. Comportamento situacional e direcionado para a realidade, uma vez que a estrutura se cria à medida que surgem as oportunidades.

5.1.5 A Antártica e o Modelo de Makhija, Kim & Williamson

Segundo o Modelo de Makhija, Kim & Williamson, pode-se dizer que a Antártica encontra-se no estágio multidoméstico na transição. Em alguns elementos analisados, constataram-se estágios mais e menos avançados.

Comparando-se os indicadores de internacionalização da empresa com os elementos deste modelo teórico, verificou-se o seguinte:

- *foco, negociação internacional, forma de negociação internacional e competitividade*: estágio multidoméstico na transição. O foco ainda são as vendas no mercado brasileiro, porém os grupo comercializa seus produtos em mais de 20 países, através de exportação direta ou indireta, ou de franquias. Apenas 20% do suprimento é importado. Enfim, a empresa ainda sente que precisa aumentar sua participação no mercado exterior;
- *atividades*: estágio multidoméstico, pois estão localizadas essencialmente na matriz;
- *produto*: estágio global simples, uma vez que a Antarctica desenvolveu a cerveja *Rio Cristal* adaptando-a ao paladar americano.

5.1.6 A Brahma e o Modelo de Makhija, Kim & Williamson

Com relação ao processo de internacionalização da Brahma, conforme o Modelo de Makhija, Kim & Williamson, pode-se constatar que esta empresa encontra-se entre o estágio multidoméstico na transição e o estágio global simples. Comparando-se os indicadores de internacionalização da empresa com os elementos deste modelo teórico, verificou-se o seguinte:

- *atividades, foco, competitividade e produto*: estágio multidoméstico na transição. Foca-se em concorrentes locais, embora a Brahma exporte e atue na América Latina, onde há produção para atender a mercados locais. Enfim, o produto ainda é padronizado e direcionado de forma descentralizada;
- *negociação internacional e forma de negociação internacional*: estágio global simples. Existem muitos laços com a América Latina, devido à fabricação de cerveja e malte. A empresa concentra seus esforços neste mercado através da exportação, todavia a empresa também produz nas subsidiárias para atender os

mercados locais. Há previsões de atuação maior da empresa no mercado da América Latina.

5.1.7 A Antártica e o Modelo de Yip

Conforme o Modelo de Yip, pode-se dizer que a Antártica encontra-se no estágio de transição entre voltado para exportação e multilocal. Comparando-se os indicadores de internacionalização da empresa com os elementos deste modelo teórico, verificou-se o seguinte:

- *autoridade, dimensão, sistema de informações, planejamento estratégico, orçamento, análise de desempenho, remuneração, recursos humanos e cultura:* estágio voltado para exportação. Ressalta-se que a autoridade é centralizada no Conselho Administrativo em forma de colegiado no Brasil, com uma diretoria geral. Foca-se nas metas de vendas. Nos últimos anos tem desenvolvido recursos humanos locais para ocupar cargos no Brasil e no exterior, através de cursos de *Braumeister-Brewmaster* (mestre em cervejaria) na Alemanha e cursos de pós-graduação em administração no Brasil. As viagens dos seus executivos estão limitadas a treinamento profissional. A cultura ainda é centenária e voltada para a matriz, mas sofreu algumas renovações nos últimos anos, tornando-se mais aberta e preocupada com os acontecimentos nacionais e internacionais;
- *divisão de negócio, coordenação entre países e transferência de tecnologia:* estágio multilocal. Tanto a divisão doméstica, quanto a internacional estão interligadas. A coordenação é feita a partir da matriz e há a transferência de tecnologia e *know-how*, da Anheuser-Busch para a Antártica, após a *joint ventures* entre as duas empresas.

5.1.8 A Brahma e o Modelo de Yip

Com relação ao processo de internacionalização da Brahma, conforme o Modelo de Yip, pode-se constatar que esta empresa encontra-se no estágio de transição entre voltado para exportação e multilocal. Comparando-se os indicadores de internacionalização da empresa com os elementos deste modelo teórico, verificou-se o seguinte:

- *autoridade, planejamento estratégico, orçamento, análise de desempenho, remuneração e cultura*: estágio voltado para exportação. Foca-se nas metas de vendas e adota o sistema de "*meritocracia*";
- *divisão de negócio, dimensão, coordenação entre países, transferência de tecnologia, sistema de informações e recursos humanos*: estágio multilocal. A localização geográfica ganha importância para o negócio. A expansão no mercado argentino visou a entrada no Caribe e E.E.U.U. Há a presença de um sistema de gerenciamento de informações, EVA, que permite analisar o negócio da fábrica ao ponto de venda. Há o desenvolvimento de recursos humanos de cada país para ocupar posições em seu próprio país. Observa-se que a Brahma investe em centros de treinamento para integrar os esforços de aprendizagem da companhia, em programa de *trainees* na busca de talentos e em convênios em cursos de pós-graduação de seus funcionários. As viagens a negócios acontecem, porém são limitadas. Observa-se uma cultura centenária brasileira, que ganhou dinamismo e agilidade com o controle acionário do grupo *Garantia*.

5.1.9 Processo de internacionalização da Antarctica

Na avaliação do processo de internacionalização através dos modelos teóricos para Antarctica, pode-se constatar o predomínio de exportação direta, indireta e franquias no comércio de cervejas e refrigerantes nos mercados

estrangeiros. Além disso, pode-se destacar a *joint venture* entre a empresa e a Anheuser-Busch com objetivos de entrada e expansão da distribuição da *Rio Cristal* em território norte-americano, e de transferência, sem ônus, de conhecimentos e de tecnologia nas áreas de gestão e mercadológica para a empresa brasileira.

Enfim, observam-se estágios iniciais para intermediários na maioria dos elementos dos modelos teóricos, porém, com o produto *Rio Cristal*, comercializado nos Estados Unidos, a Antarctica começou a se preocupar em desenvolver e lançar um produto que satisfizesse o paladar do consumidor americano.

5.1.10 Processo de internacionalização da Brahma

Na avaliação do processo de internacionalização através de modelos teóricos para Brahma, pode-se constatar estágios intermediários na maioria dos elementos dos modelos teóricos.

Pode-se observar que o grupo foca-se no mercado interno, porém prepara-se para a concorrência e tem planos de expansão em mercados internacionais, principalmente na América do Sul. Ressalta-se também a *exportação direta e indireta* de cervejas e refrigerantes (principalmente o guaraná) para os mercados estrangeiros. Além disso, houve o *investimento direto* na construção da unidade fabricante de cerveja na Argentina, a *aquisição* da Cia. Anónima Cervecera Nacional, na Venezuela, e o *controle acionário* de duas maltarias (Argentina e Uruguai). Enfim, pode-se destacar a *joint venture* entre a Brahma e a Miller Brewing Company, que consiste na transferência, sem ônus, de conhecimentos e de tecnologia nas áreas de gestão e mercadológica. Além disso, comercializa-se a marca *Budweiser* no Brasil para competir com as cervejas importadas.

5.1.11 Antartica e Brahma na Ambev

Pode-se dizer que tanto a Antartica, como a Brahma, apesar de tomarem conhecimento da abertura dos mercados internacionais, ainda focalizam-se no mercado brasileiro consumidor de bebidas. Porém, ambas têm planos de expansão internacional, como a América Latina e o Mercado Comum Europeu. Com relação aos produtos comercializados no exterior, opta-se na maioria das vezes pela padronização, embora a Antartica tenha desenvolvido a *Rio Cristal* para atender o mercado norte-americano.

Enfim, está em curso a fusão entre Antartica e a Brahma, criando-se a *Ambev*. Assim, a nova empresa fortalece sua posição no mercado doméstico e prepara-se para expandir internacionalmente as atividades no exterior, com possibilidades de compra de cervejarias maiores no futuro.

5.2 LIMITAÇÕES

Neste trabalho as *limitações decorreram principalmente da escolha da metodologia*. Ou seja, foi uma *pesquisa exploratória*, na qual aplicou-se o método de *estudo de casos*. Dessa forma, algumas limitações inerentes ao método precisam ser destacadas, para que não ocorram inferências impróprias.

Selltiz *et al.*¹⁹⁴ argumentam que o estudo exploratório é visto como uma primeira etapa, isto é, requer estudos mais cuidadosamente controlados, para verificar se as hipóteses que surgem têm aplicabilidade geral.

Nesta pesquisa, o método de estudo de casos ainda apresentou limitações próprias.

¹⁹⁴ SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais, op. cit.*, p. 75.

Yin¹⁹⁵ comenta que existem limitações no estudo de casos, como, por exemplo, pouca base para a generalização científica, uma vez que este estudo não pode ser representado por uma “amostra” e o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), mas não enumerar frequências (generalização estatística). Por isso, observa-se que as análises em pesquisas que utilizam o método do estudo de casos devem ser feitas principalmente por analogias e comparações e suas conclusões cabem apenas às empresas pesquisadas, não podendo ser feitas generalizações para outras empresas ou setores de atividades.

Green *et al.*¹⁹⁶ declaram que na pesquisa qualitativa, na que particularmente utiliza o método do estudo de casos, podem ocorrer erros durante as respostas dadas pelos entrevistados às perguntas do investigador, devido à própria natureza das questões – por exemplo, estrutura, palavras usadas, entre outras – e a maneira como todas as questões são apresentadas. Os autores ainda afirmam que o maior problema seria o erro de resposta, ou melhor, erros causados tanto pelo investigador como pelo entrevistado, que ocorrem em uma coleção de informações de um indivíduo que apresenta valores diferentes do valor atual da variável perguntada.

Além disso, esta investigação demonstrou algumas limitações provenientes do seu escopo e abrangência, ou seja:

- algumas considerações mais profundas ou específicas podem não ter sido abordadas de maneira apropriada;
- algumas repostas sobre atividades, estruturas e processos podem ter sido consideradas de ordem confidencial e restritas à empresa, e então, não puderam ser respondidas ou, ainda, algumas informações não foram fornecidas com a profundidade desejada.

¹⁹⁵ YIN, Robert K. *Case study research, op. cit.*, p. 21-22.

¹⁹⁶ GREEN, Paul E., TULL, Donald S. & ALBAUM, Gerald. *Research for marketing decisions*, 5th ed. New Jersey, Prentice-Hall International Editions – Englewood Cliffs, 1988, p. 256.

5.3 PROPOSIÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A presente dissertação suscita um conjunto de novas pesquisas, tendo em vista o contexto atual de intensa vantagem competitiva. Seria oportuno ampliar:

- a compreensão sobre os modelos teóricos que avaliam o processo de internacionalização de empresas;
- avaliação do estágio de internacionalização em outros setores industriais, ou ainda no setor de serviços, através de pesquisas realizadas em outras empresas brasileiras;
- a realização de pesquisa com maior número de empresas, utilizando metodologia que permita inferências para todo o setor. Neste caso pode ser utilizada uma **escala** para a tabulação dos dados, que seria uma escala de intervalos aparentemente iguais, compreendendo uma série de afirmações relacionadas ou estágio de internacionalização mercadológico. Estas variações compreendem, nesta ordem, desde o mais baixo até o mais alto estágio do processo de internacionalização mercadológico. Recomenda-se a leitura de obras dos autores Aaker *et al.*¹⁹⁷, Churchill¹⁹⁸, Green *et al.*¹⁹⁹, etc, que apontam uma variedade de métodos de escala para avaliar e combinar uma série de respostas em alguma forma de pontuação média;

¹⁹⁷ AAKER, David A., KUMAR, V. & DAY, George S. *Marketing Research, op. cit.*, p. 266-270.

¹⁹⁸ CHURCHILL JR., Gilbert A. *Marketing research: methodological foundations*. New York, The Dryden Press, 1983, p. 228-231.

¹⁹⁹ GREEN, Paul E., TULL, Donald S. & ALBAUM, Gerald. *Research for marketing decisions, op. cit.*, 1988, p. 292-305.

- a realização de pesquisa de avaliação do estágio de internacionalização, utilizando outros modelos teóricos não descritos nesta dissertação;
- a realização de pesquisa de avaliação do estágio de internacionalização utilizando modelos empíricos. São modelos que baseiam-se em experiências reais de empresas que passaram pelo processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A., KUMAR, V. & DAY, George S. *Marketing Research*. New York, John Wiley & Sons, 1995.

ASTI VERA, Armando. *Metodologia da pesquisa científica*. Porto Alegre, Globo, 1976.

BALANÇO anual de 1997. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, set. 1997.

BARTLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumatra. Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, November-December 1986, p. 87-94.

BARTLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumantra. What is a global manager? *Harvard Business Review*, September-October 1992, p. 124-132.

BARTMESS, Andrew D. The plant location puzzle. *Harvard Business Review*, March-April 1994, p. 20-37.

BASTOS, Lília da R., PAIXÃO, Lyra, FERNANDES, Lucia M. & DELUIZ, Neise. *Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias*, 4ª ed. Rio de Janeiro, Guanabara, 1994.

BAUMANN, Renato. *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro, SOEET, Renato Baumann (org.), 1996.

BELLI, Pedro. Globalizing the rest of the world. *Harvard Business Review*, July-August 1991, p. 50-55.

BENITO, Gabriel R. G. & WELCH, Lawrence S. Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. *Journal of international marketing* 2, nº 2, 1994.

BLEEKE, Joel & ERNST, David. The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, November-December 1991, p. 127-135.

BUCKLEY, Peter J. & CASSON, Mark C. Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1998, p. 21-44.

BUZZELL, Robert D., QUELCH, John A., BARTLETT, Christopher A. *Global marketing management: cases and readings*. Boston, MAS, Addison-Wesley, 1992.

CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (org.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London, Sage Publications, 1994.

CASTRO, Cláudio de M. *A prática da pesquisa*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHOATE, Pat & LINGER, Juyne. Tailored trade: dealing. *Harvard Business Review*, January-February 1988, p. 86-93.

CHURCHILL JR., Gilbert A. *Marketing research: methodological foundations*. New York, The Dryden Press, 1983.

CONTADOR, José Celso (org.). *Gestão de operações – a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. Fundação Vanzolini – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, Edgard Blücher, 1997.

CUTTS, Robert L. Power from the ground up: Japan's land bubble. *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 164-172.

CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. International business and trade in the next decade: report from a Delphi study. *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter 1997, p. 827-844.

CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *International marketing*. Orlando, Florida, The Dryden Press, 1993.

CZINKOTA, Michael R. & RONKAINEN, Ilkka A. *Global marketing*. Orlando, Florida, The Dryden Press, 1996.

DAS, Gurcharan. Local memoirs of a global manager. *Harvard Business Review*, March-April 1993, p. 38-47.

DEVERELL, Cyril S. *Case studies in business administration*. London and Basingstoke, The Macmillan Press Ltd., 1972.

DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, C. Samuel. *Global marketing strategy*. New York, McGraw-Hill, 1995.

DOUGLAS, Susan P. & Wind, Yoram J. The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 1987, p. 19-29.

DUNNING, John H. *Multinational enterprises and the global economy*. Harlow Essex, England, Addison Wesley Longman Limited, 1992.

DYER, Barbara & SONG, X. Michael. The impact of strategy on conflict: a cross-national comparative study of U.S. and Japanese firms. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter 1997, p. 467-493.

ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D. & MINIARD, Paul W. **Consumer behavior**. Hinsdale, IL, The Dryden Press, 1986.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1975.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1991.

GODOY, Arilda S. A pesquisa qualitativa e a sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Jul./Ago. 1995, p. 65-71.

GREEN, Paul E. , TULL, Donald S. & ALBAUM, Gerald. **Research for marketing decision**, 5th ed. New Jersey, Prentice-Hall International Editions - Englewood Cliffs, 1988.

GRISI, Celso C. H. Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. **Marketing Industrial**. São Paulo, Edgard Blücher Ltda. e Fundação Vanzolini, 1997.

GRUENWALD, George. **Como desenvolver e lançar um novo produto no mercado**. São Paulo, Makron Books, 1993.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. Do you really have a global strategy? **Harvard Business Review**, July-August 1985, p.139-148.

HASSAN, Salah S. & BLACKWELL, Roger D. **Global marketing: perspectives and cases**. New York, The Dryden Press, 1994.

HOT Stuff. **The Economist**, July 11, 1992.

HOUT, Thomas, PORTER, Michael E. & RUDDEN, Eileen. How global companies win out. *Harvard Business Review*, September-October 1982, p. 98-108.

HOWARD, Robert. The designer organization: Italy's GFT goes global. *Harvard Business Review*, September-October 1991, p. 28-44.

IANNI, Octavio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1995.

JORNAL DO BRASIL. 1º Caderno. Rio de Janeiro, 16 de setembro de 1998, p. 13.

KANTER, Rosabeth M. *Classe mundial*. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

KANTER, Rosabeth M. Thriving locally in the global economy. *Harvard Business Review*, September-October 1995, p. 151-160.

KAPLAN, Abraham. *Conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento*, 2ª ed. São Paulo: EPU, 1975.

KASHANI, Kamran. Beware the pitfalls of global marketing. *Harvard Business Review*, September-October 1989, p. 91-98.

KEEGAN, Warren J. *Global marketing management*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1989.

KEEGAN, Warren J. *Global marketing management*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1995.

KEEGAN, Warren J. & MAYER, Charles S. *Multinational product management*. Chicago, American Marketing Association, 1979.

KILLING, J. Peter. How to make a global joint venture work. *Harvard Business Review*, May-June 1982, p. 120-127.

KINNEAR, Thomas C. & TAYLOR, James R. *Marketing research - an applied approach*, 4th ed. New York, McGraw-Hill, 1991.

KOHLIS, Robert L. *Survival kit of overseas living*. Chicago, Intercultural Press, 1979.

KOTLER, Philip *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip Megamarketing. *Harvard Business Review*, March-April 1986, p. 117-124.

LAMBIN, Jean J. *Marketing stratégique*. Paris, McGraw-Hill, 1994.

LEVITT, Theodore. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, May-June 1983, p. 92-102.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo, Atlas, 1991.

MAGRETTA, J. Fast, global, and entrepreneurial: supply chain management, Hong Kong style. *Harvard Business Review*, September-October 1998, p. 103-114.

MAKHIJA, Mona V., KIM Kwangsoo & WILLIAMSON, Sandra D. Measuring globalization of industries using a national industry approach: empirical evidence across five countries and over time. *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter 1997, p. 679-710.

MALJERS, Floris A. Inside Unilever: the evolving transnational company. *Harvard Business Review*, September-October 1992, p. 46-52.

MARTINS, J. R. & BLECHER, Nelson. *O império das marcas*, 2ª ed. São Paulo, Negócio Editora, 1997.

MARUCA, Regina F. The right way to go global: an interview with Whirlpool CEO David Whitwan. *Harvard Business Review*, March-April 1994, p. 135-145.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*, 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1996, v. 1.

MELHORES e maiores. *Exame*. São Paulo, 1998.

MCCORMICK, Janice & STONE, Nan. From national champion to global competitor: an interview with Thomson's Alain Gomez. *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 127-135.

NAISBITT, John. *Paradoxo global*, 4ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

NORTON, Rob. Strategies for a New export boom. *Fortune*, 22 August 1994, p. 124-130.

OHMAE, Kenichi. Managing in a borderless world. *Harvard Business Review*, May-June 1989, p. 152-161.

OHMAE, Kenichi. Planting for a global harvest. *Harvard Business Review*, July-August 1989, p. 136-145.

OHMAE, Kenichi. Putting global logic first. *Harvard Business Review*, January-February 1995, p. 119-125.

OHMAE, Kenichi. The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, March-April 1989, p. 143-154.

OSTRY, Sylvia. Technology, productivity and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1998, p. 85-99.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, 7ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

PORTER, Michael E. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, March-April 1990, p. 73-93.

PRAHALAD, C. K. & LIEBERTHAT, Kenneth. The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review*, July-August 1998, p. 69-79.

QUELCH, John A. & HOFF, Edward J. Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, May-June 1986, p. 59-68.

RAMPAZZO, Fábio R. *Contribuições ao estudo dos impactos da globalização na competitividade da empresa nacional: um estudo de casos sobre as estratégias de marketing adotadas por empresas fabricantes de autopeças*. Dissertação (Mestrado). São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

RELATÓRIO anual 1995. *Companhia Cervejaria Brahma*. São Paulo, 1996.

RELATÓRIO anual 1996. *Companhia Cervejaria Brahma*. São Paulo, 1997.

RELATÓRIO anual 1996. *Grupo Antarctica*. São Paulo, 1997.

RELATÓRIO anual 1997. *Companhia Cervejaria Brahma*. São Paulo, 1998.

RELATÓRIO anual 1997. **Grupo Antarctica**. São Paulo, 1998.

RELATÓRIO anual 1998. **Companhia Cervejaria Brahma**. São Paulo, 1999.

RELATÓRIO anual 1998. **Grupo Antarctica**. São Paulo, 1999.

RELATÓRIO da administração – exercício 1995. **Companhia Antarctica Paulista**. São Paulo, 1996.

REUBER, A. Rebecca & FISCHER, Eileen. The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMES. **Journal of International Business Studies**, Fourth Quarter 1997, p. 807- 825.

SANTOS, João B. M. **Análise setorial: a indústria da cerveja**. São Paulo, Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1997.

SANTOS, Silvio A. dos & PEREIRA, Maria I. A globalização e a criação de empresas de base tecnológica. **Anais do 2º SEMEAD – seminários em administração**. São Paulo, 21 e 22 out 1997.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**, 8ª reimp. São Paulo, EPU, 1974.

SIMON, Hermann. Lessons from Germany's midsize giants. **Harvard Business Review**, March-April 1992, p. 115-123.

SISODIA, Rajendra S. Singapore invests in the nation-corporation. **Harvard Business Review**, May-June 1992, p. 40-50.

SULLIVAN, Daniel. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, Second Quarter 1994, p. 325-340.

TAYLOR, William. Message and muscle: an interview with Swatch titan Nicolas Hayek. *Harvard Business Review*, March-April 1993, p. 99-110.

TAYLOR, William. The logic of global business: an interview with ABB's Percy Barnevik. *Harvard Business Review*, March-April 1991, p. 91-105.

TOYNE, Brian & WALTERS, Peter G. P. *Global marketing management: a strategic perspective*. Needham, Massachusetts, Allyn and Bacon, 1989.

TICHY, Noel & CHARAN, Ram. Citicorp faces the World: an interview with John Reed. *Harvard Business Review*, November-December 1990, p. 135-144.

WILLIAMSON, Peter J. Asia's new competitive game. *Harvard Business Review*, September-October 1997, p. 55-67.

YAN, Rick. Short-term results: the litmus test for success in China. *Harvard Business Review*, September-October 1998, p. 61-75.

YANG, Charles Y. Demystifying Japanese management practices. *Harvard Business Review*, November-December 1984, p. 172-182.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. California, Sage Publications, 1989.

YIP, George S. *Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial*. São Paulo, Editora SENAC São Paulo, 1996.

YIP, George S. *Total global strategy*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1992.

ANEXO

ROTEIRO DA ENTREVISTA:

1 – CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome, formação, cargo/função, tempo na empresa, experiências anteriores, principais responsabilidades.

2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

a) Dados históricos

Por favor, faça um breve resumo da vida da empresa, desde sua fundação até os dias atuais (dez. 1998), considerando: a composição do capital acionário e suas principais alterações ao longo do tempo; principais eventos ocorridos, tais como compra de tecnologia, renovação do parque de máquinas, lançamento de produtos, abertura de novos mercados, planos de expansão/modernização, técnicas de produção adotadas, modelos gerenciais adotados ao longo do tempo, reengenharia de processos, etc.

b) Dados atuais

- 1) Informe as principais linhas de produtos de sua empresa e os mercados a que se destinam.
- 2) Descreva para cada linha, os principais concorrentes em cada mercado.
- 3) Informe o faturamento da empresa no ano de 1998. Se possível, informe o faturamento dos seus principais concorrentes no mesmo período.
- 4) Qual era a estrutura organizacional da sua empresa?
- 5) Comente sobre as principais características administrativas e gerenciais da empresa e o modelo gerencial utilizado sob sua gestão.

3 – PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

- 1) Qual o objetivo da empresa em lançar-se no mercado internacional?

- 2) Como foi o processo de entrada no mercado internacional? Quais foram as circunstâncias políticas e legais locais; os acordos, tratados e leis bilaterais e multilaterais governantes e relações entre o país matriz e o mercado estrangeiro?
- 3) Sobre os instrumentos de internacionalização definidos abaixo, comente sobre os utilizados pela organização para sua entrada no mercado estrangeiro:
 - a) exportação direta/indireta;
 - b) licenciamento;
 - c) *joint venture*;
 - d) investimento direto;
 - e) aquisição;
 - f) fusão;
- 4) Comente sobre a expansão da empresa nos mercados internacionais em que atua.
- 5) Na sua opinião, como a internacionalização afetou a indústria brasileira de cerveja em geral, incluindo os isotônicos, chás, refrescos e água mineral? Quais foram as principais transformações decorrentes da internacionalização?
- 6) Como a empresa buscou se preparar para novas tendências advindas com a internacionalização?
- 7) Qual foi o lado positivo da internacionalização para a empresa?

4 – VANTAGEM COMPETITIVA

- 1) Especifique quais foram as principais fontes de vantagem competitiva que influenciaram a empresa a investir no mercado externo.
- 2) Defina quais foram os principais obstáculos que sua empresa enfrentou para enfrentar a concorrência mundial.
- 3) Sobre o ambiente externo à empresa, especificamente as forças externas, quais foram os estímulos ambientais que beneficiaram a evolução da empresa no processo de internacionalização?
- 4) Em relação ao ambiente interno à empresa, especificamente seus pontos fortes, quais foram inovações/estratégias que estimularam a globalização?

5 – MODELO DE DUNNING

- 1) Com base no modelo de Dunning (1 multidoméstico, 2 investidor em negócios estrangeiros, 3 parte da produção transferida para o país estrangeiro, 4 aprofunda-se e amplia-se na rede de valor agregado, 5 regionalmente ou globalmente integrado), na sua avaliação, em que estágio sua empresa se encontrava?
- 2) Em relação à internacionalização da empresa, defina os elementos abaixo:
 - a) experiência;
 - b) tamanho da produção ou economia;
 - c) dinâmica das competências de fornecimento e flexibilidade do processo de produção;
 - d) barreiras de importação ou incentivos para exportação;
 - e) prevenção da reação dos competidores;
 - f) custos de transporte para o exterior;
 - g) custos de administração no exterior.

6 – MODELO DE KEEGAN

- 1) Com base no modelo de Keegan (1 doméstico, 2 internacional, 3 multinacional, 4 global, 5 transnacional), na sua avaliação, em que estágio sua empresa se encontrava?
- 2) Em relação à internacionalização da empresa, defina os elementos abaixo:
 - a) foco;
 - b) visão;
 - c) orientação;
 - d) estratégia;
 - e) estrutura;
 - f) estratégia de marketing;
 - g) foco para alocação de recursos em pesquisa e desenvolvimento;
 - h) política de recursos humanos;
 - i) estilo de operação;
 - j) comunicação;
 - k) comportamento;
 - l) política de desenvolvimento de novos produtos;
 - m) política de finanças;
 - n) suprimento da produção;
 - o) política de investimentos;
 - p) forma preferida de parceria;
 - q) manutenção de posição.

7 – MODELO DE MAKHIJA, KIM & WILLIAMSON

- 1) Com base no modelo de Makhija, Kim & Williamson (1 multidoméstico, 2 multidoméstico na transição, 3 global simples, 4 global integrado), na sua avaliação, em que estágio sua empresa se encontrava?
- 2) Em relação à internacionalização da empresa, defina os elementos abaixo:
 - a) atividades;
 - b) foco;
 - c) negociação internacional;
 - d) forma de negociação internacional;
 - e) competitividade;
 - f) produto.

8- MODELO DE YIP

- 1) Com base no modelo de Yip (1 voltada para exportação, 2 multilocal, 3 global), na sua avaliação, em que estágio sua empresa se encontrava?
- 2) Em relação à internacionalização da empresa, defina os elementos abaixo:
 - a) autoridade;
 - b) divisão de negócio;
 - c) dimensão;
 - d) coordenação entre países;
 - e) transferência de tecnologia;
 - f) sistema de informações;
 - g) planejamento estratégico;
 - h) orçamento;
 - i) análise de desempenho;
 - j) remuneração;
 - k) recursos humanos;
 - l) cultura.

9 – AVALIAÇÕES E CONCLUSÕES DO ENTREVISTADO

- 1) Como a empresa poderia ter se preparado para novos desafios provenientes da globalização?
- 2) Levando em conta sua experiência no setor, qual sua opinião sobre o futuro da indústria de bebidas no Brasil?
- 3) Na sua opinião, qual seria futuramente o estágio de internacionalização da empresa no mercado?