



## INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO APLICADO

Área temática: Gestão do Produto

Filipe de Castro Quelhas

jdquelhas@predialnet.com.br

**Resumo:** *After the creation of AmBev that united two "giants" of the beverage industry - Antarctica and Brahma - the internationalization began, however, the export strategies of the product did not go into the American market but the Latin markets as is the case of Puerto Rico, Dominican Republic and Peru and also Portugal is a country with similar cultural roots to Brazil. Given the knowledge of internationalization strategies of AmBev, in the state of Rio de Janeiro, wonders what led the company to begin the internationalization of culture of countries similar to Brazil? Does the management control is important in deciding the path of internationalization of a product? It is believed that the management control is very important to decide the direction of internationalization of a product, such as a major soft drinks marketed by the brand.*

**Palavras-chaves:** *Guarana Antarctica; Internationalization; Foreign Trade*

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo em questão trata a globalização como forma de interligação dos mercados nacionais resultantes da tecnologia, da integração econômica e da interdependência entre os países e como fenômeno que culmina no aumento da competição entre os países. Tal competição faz com que os países concorram entre si, a partir do desenvolvimento de recursos que possuam disponíveis em maior abundância para produção com qualidade e tecnologia cada vez mais superiores.

O comércio internacional é tido como um importante meio de troca de bens e serviços entre os países e vem desempenhando um papel cada vez mais relevante na economia mundial, intensificando a divisão internacional do trabalho e a concorrência.

Desde os economistas clássicos, como Adam Smith e David Ricardo, a tese central defendida sobre o comércio internacional é a de que há ganhos mútuos para os países. Adam Smith defendeu a Teoria da Vantagem Absoluta, onde cada país deve se concentrar em produzir somente as mercadorias em que apresentar melhores condições econômicas de produção. David Ricardo defendeu a Teoria da Vantagem Comparativa, onde os países devem se concentrar em produzir mercadorias que apresentem maior vantagem absoluta e menor desvantagem comparativa entre si, a fim de obter ganhos de comércio (DIAS, 2002).

O estudo encontra-se dividido em duas seções. A primeira define conceitos sobre globalização e competitividade, sendo que esta última será abordada pela visão de vários autores, além de mostrar que a integração econômica, expressão do processo de globalização, intensifica a competitividade e fortalece os países. A segunda diz respeito à exportação do guaraná.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir do conhecimento teórico sobre globalização, internacionalização, comportamento do consumidor e algumas considerações a respeito do aspecto cultural será possível compreender o objetivo deste trabalho.

## 2.1. Globalização e Competitividade

A globalização, em síntese, significa a interligação dos mercados nacionais, a transmissão de informações pela rede internacional de computadores, a movimentação instantânea de capital de um país para o outro, determinando as tendências do progresso da ciência, da tecnologia, da agricultura, da indústria (SANTOS, 2002). Enfim, ela determina as novas formas de estruturação da sociedade capitalista.

O fenômeno da globalização resulta da conjunção de três forças poderosas, conforme o mesmo autor: a terceira revolução tecnológica; a formação de áreas de livre comércio e blocos econômicos integrados; e a crescente interligação e interdependência dos mercados física e financeira, em escala planetária.

Este fenômeno é caracterizado pela redução da capacidade de intervenção e regulação da economia pelos Estados Nacionais, face à crescente interdependência entre países e regiões gerada em consequência de movimentos de bens, serviços e capitais.

Independente da forma de interpretação da globalização sabe-se que ela é um processo contínuo e irreversível, não é um processo volitivo determinado por um ou mais países, mas sim de um processo evolutivo, determinado essencialmente pelo progresso da tecnologia, definindo uma nova época na história da humanidade.

Dessa forma, a era da globalização e a abertura dos mercados faz com que as empresas se preocupem com a competitividade doméstica e, principalmente, com a competitividade internacional, através da qualidade ou não na fabricação de seus produtos e do desenvolvimento da capacidade exportadora.

Isso possibilita a apropriação de ganhos de escala, a uniformização de técnicas produtoras e administrativas e a redução do ciclo do produto, ao mesmo tempo em que muda o eixo focal da competição – de concorrência em termos de produtos para competição em tecnologia de processos.

A competição está surgindo não apenas de concorrentes tradicionais em mercados tradicionais, ou a partir de novos entrantes em determinados setores industriais ou econômicos, mas também a partir da desintegração de barreira de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos (SANTOS, 2002).

Portanto, vê-se que a globalização e a competitividade caminham juntas e influenciam no fluxo de comércio exterior no momento em que interferem no relacionamento das empresas e no processo produtivo.

## 2.2. O comércio internacional

O comércio internacional pode ser definido como o intercâmbio de bens e serviços entre países, resultante das especializações na divisão internacional do trabalho e das vantagens comparativa dos países. Ele tem a função de movimentar os capitais necessários à plena utilização dos recursos naturais nacionais e alienígenas; de incrementar os movimentos de permuta e emprego, entre países, de tecnologia, de *know-how* e de trabalho, através da migração da mão-de-obra especializada; e, finalmente, de facilitar a movimentação internacional de fatores de produção e da divisão internacional do trabalho, possibilitando um efeito de distribuição de renda a nível internacional (CAMPOS, 1990). Esse comércio vem desempenhando um papel cada vez mais importante na economia mundial. Os dados dos fluxos de comércio da década dos 90 mostram que ele vem crescendo a uma taxa média de 7% em valor, enquanto a taxa média de crescimento do produto industrial para o mesmo período é de apenas 3%, como afirma Thorstensen (1998).

O ano de 2001 registrou o primeiro declínio no volume do comércio mundial de produtos desde 1982 e a primeira queda na produção mundial de mercadorias desde 1991. Esses fatos estão fortemente relacionados com as instabilidades internacionais provocadas pela redução da atividade econômica nos Estados Unidos após os ataques terroristas de 2001, conforme mostra a OMC *apud* SECEX (2002).

Tomando-se 1997 como ano base, o valor do comércio mundial de bens foi de cerca de US\$ 5,5 trilhões, enquanto que o valor do comércio de serviços foi, aproximadamente, de US\$ 1,3 trilhões. Na área de investimentos, o fluxo de investimentos estrangeiros diretos em 1996 atingiu a cifra de US\$ 350 bilhões e o estoque de investimentos estrangeiros diretos foi estimado em US\$ 3,2 trilhões (THORSTENSE, 1998).

Diante desse contexto, nota-se que o cenário atual é marcado por uma densa rede de comércio e investimento internacional. Ao analisar esse quadro, Thorstensen (1998, p. 1) afirma:

A mais importante consequência desse novo cenário é o fim das fronteiras entre políticas domésticas e políticas externas, principalmente a de comércio externo. Tal fato exige que o comércio de bens e serviços e o investimento passem a ser coordenados em níveis multilaterais e que as regras de conduta dos parceiros comerciais passem a ser controladas e arbitradas também em nível internacional.

Destaca-se, portanto, a importância das negociações multilaterais, como a formação de blocos econômicos e dos organismos internacionais, como a Organização Mundial de Comércio (OMC), a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), o Fundo Monetário Internacional (FMI), dentre outros. Paralelamente, esse novo cenário leva à necessidade de se traçar uma política nacional para a inserção competitiva no comércio internacional, como será visto no capítulo dois.

Em síntese, o objetivo teórico do comércio internacional é o bem estar dos povos através da renda que é aumentada em função do comércio. Este interesse de trocas faz com que os países expandam sua produção da qual possuam vantagem competitiva e diminuam a produção dos bens que possuam desvantagem comparativa. Dessa maneira, a situação ideal para o bem-estar dos povos é aquela em que supõe que o valor das exportações é igual ao valor das importações, com perfeito equilíbrio no balanço de pagamentos.

Labatut (1994), porém, critica esse objetivo e afirma que existem diversas distorções do comércio exterior dos diferentes países, na ânsia da obtenção de maiores proveitos em detrimento de outros. Para o autor a idéia da doutrina do livre-comércio é boa, mas se fosse aplicada em países com o mesmo nível de desenvolvimento, já que os países desenvolvidos sempre são os grandes beneficiados do sistema.

Existe uma utopia, portanto, na idéia do livre fluxo das mercadorias no comércio internacional. Isto só funcionaria, como já explicitado, se houvesse o mesmo nível de bem-estar social para todos os povos. O autor acima mencionado assegura que, para que os países se desenvolvam plenamente, deve-se adotar uma política “protecionista” própria, visando melhores salários e aumentando o número de empregos num sistema de administração racional, em busca da eficiência produtiva.

Por outro lado, vê-se que nenhum país pode ser auto-suficiente, que sobrevivência do ser humano depende da satisfação de algumas necessidades básicas, como alimentação, vestuário e habitação. Então, para atender suas necessidades, o homem passou a produzir o que precisava e trocar o excedente.

Lopez (2000) aponta quatro fatores que induzem às trocas internacionais: 1- desigual ocorrência das jazidas minerais; 2- diferenças de solo e de clima; 3- disponibilidades diferentes de capital e de trabalho; e 4- diferenças de estágio de desenvolvimento tecnológico. São pelas diferenças e desequilíbrio dos recursos disponíveis em todos os setores que fazem com que os países realizem tão intensamente as trocas comerciais. É notório que o desenvolvimento das nações seria alcançado pelo reequilíbrio dos fatores citados, juntamente com o surgimento de novas formas de redistribuição da

riqueza através do comércio internacional, como também da ação do governo e de pesquisas de prospecção de mercados.

O mesmo autor detalha, ainda, os benefícios para o país e para a empresa, abordados abaixo:

a) País: fonte de recursos; equilíbrio do balanço de pagamentos; atualização de tecnologia; diversificação de mercados; ampliação da pauta de exportação; e, desenvolvimento social (geração de empregos).

b) Empresa: aproveitamento da capacidade ociosa; diversificação de mercados; compensação de tributos; formação de nome global; e, aproveitamento dos incentivos governamentais.

Para outro autor, Kenen (1998), o comércio aumenta a renda real de cada país e as melhoras tecnológicas desenvolvidas em um país são automaticamente compartilhadas com outros países. Ela afirma que através da participação em mercados internacionais de capital, os países podem progredir mais rápido.

Kenen (1998) fala das principais causas da existência do comércio, afirmando que as diferenças de preço existentes de um país para outro são o motivo básico para o comércio e refletem as diferenças nos custos de produção.

O mesmo autor afirma que o comércio serve para minimizar os custos reais dos recursos de produção mundial, ou seja, para maximizar o valor real da produção de recursos mundiais. Isso ocorre porque ele permite e encoraja os produtores de cada país a se especializarem em atividades econômicas que aproveitem da melhor forma possível os recursos físicos e humanos de seu país.

### **2.3. Internacionalização das Empresas**

Segundo Soares (2004), com a crescente competitividade externa, todas as empresas independentemente do seu porte, mesmo que operando somente no mercado doméstico, porém competindo com empresas estrangeiras, já estão de certa forma internacionalizadas. Este autor acredita que internacionalizar-se é buscar vencer as distâncias do comércio internacional objetivando ganhar ou manter a competitividade, aumentar os lucros e a participação de mercado ou ainda garantir a sobrevivência da empresa a longo prazo.

Acredita-se que os autores e gestores não disponibilizam de uma receita única para obter sucesso no processo de internacionalização, porém muitos concordam que internacionalizar é uma chance de continuar no mercado competitivo. Dias e Rodrigues (2004) acreditam que as empresas que

dedicam exclusivamente suas produções ao mercado interno sofrem e sofrerão fatalmente a concorrência das empresas estrangeiras, dentro de seu próprio território, vindo a perder parte ou até mesmo a total participação desse mercado. Para que isso não ocorra, as empresas terão que se modernizar e se tornar competitivas, em escala internacional. Turolla e Xavier (2007) concordam e apontam alguns conjuntos de pistas para a internacionalização de empresas brasileiras. Eles acreditam que os principais motivos das empresas brasileiras se lançarem em mercados internacionais é primeiramente a questão da competitividade, que se intensificou muito a partir de 1990 com a abertura do mercado brasileiro às importações. Segundo Turolla e Xavier (2007), a década passada foi um momento muito turbulento que gerou muito sofrimentos às empresas, porém, aquelas que conseguiram superar os impactos da abertura de mercado e da âncora cambial, fortaleceram-se e ainda as empresas bem sucedidas aproveitaram o momento de cambio desfavorável até 1998 e buscaram a modernização dos parque produtivos, realocação de plantas e também revisão dos produtos e processos.

Imagina-se que a fusão da Brahma e da Antártica em 1999, deu-se pela grande pressão da concorrência internacional, esta hipótese é confirmada pela confissão do alto executivo da Brahma, ao declarar à Revista Época: "Se a gente não se internacionalizar, alguém internacionaliza a gente" (TELLES, 1999). Ainda citando mais uma pista de acordo com Turolla e Xavier, a carga tributária brasileira é responsável por incentivar empresas buscarem espaço internacionalmente, especialmente em países que gerenciam melhor seus gastos públicos e mantêm um fisco menos voraz que o brasileiro, com isso, afirmam que vários empresários já posicionariam defensivamente por meio de operações no exterior, podendo produzir e exportar; inclusive para o Brasil.

### **2.3.1. Alertas da Internacionalização**

Apesar do autor Soares (2004) afirmar que independentemente do porte da empresa, quer ela operando do exterior ou não, mas que basta estar competindo com empresas estrangeiras em território nacional, já estaria de certa forma internacionalizada, é importante observar outras opiniões. Muito se é discutido a respeito do grandes obstáculos que o processo de internacionalização oferece, principalmente pelos próprios gestores que já passaram por esta experiência e infelizmente nem sempre podem descrever altos acertos, ou ao menos, colaboram cedendo valiosas orientações a quem pretender alavancar as operações de sua empresa internacionalmente.

Segundo Tanure e Duarte (2006), muito se discute sobre a relação entre cultura nacional e práticas organizacionais, anteriormente acreditava-se que a relação entre o contexto e a prática organizacional e gerencial era similar em outros países. A Gestão era considerada prática uniforme e universal, independente da questão cultural. Da década de 1970, o caráter universalista dessa relação foi questionado quando os autores perceberam de que tanto a prática quanto a teoria organizacional não era facilmente transferíveis. Assim os teóricos passaram a valorizar a questão da divergência e por isso a prática organizacional passou a ser primeiramente determinada pela cultura e pelo ambiente institucional no qual as organizações estavam inseridas.

Tanure e Duarte (2006) alertam que a entrada em mercados internacionais, exigem às empresas desafios importantes como compreender particularidades do outro país principalmente no âmbito cultural e também o que diz respeito ao comportamento do consumidor, ao ambiente institucional.

### **3. MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO**

Segundo Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento e tem como finalidade ajudar a explicar não somente os produtos da investigação científica, mas também seu próprio processo, pois suas exigências são de submissão estrita a procedimentos rígidos.

O problema de pesquisa estudo é descobrir se fatores do âmbito cultural dificultam o ingresso de um fabricante nacional exportador do refrigerante sabor guaraná no mercado global.

A pesquisa é definida como a atividade intelectual no exercício de uma investigação de determinado problema. O primeiro objetivo da pesquisa é descobrir, interpretar e desenvolver sistemas e métodos para auxiliar o avanço do conhecimento humano numa variedade larga de questões científicas do mundo e do universo.

A meta do processo de pesquisa é produzir novo conhecimento. Existem vários tipos de pesquisa, contudo esta monografia relata apenas três formas principais:



- Pesquisa exploratória, que estrutura e identifica novos problemas. “O objetivo da pesquisa exploratória é reunir informações preliminares que ajudam a definir problemas e sugere hipóteses” (KOTLER et al. 2004, p. 122)
- Pesquisa Descritiva, que descreve dados e características de determinado público ou fenômeno estudado. A pesquisa descritiva relata, porém não descobre a causa de determinado problema. “O objetivo da pesquisa descritiva é descrever fatos, assim como a potência do mercado para algum produto ou população e atitudes do consumidor que compra o produto” (KOTLER et al. 2004, p. 122)
- Pesquisa Explicativa, também denominada como pesquisa causal. “O objetivo da Pesquisa causal é testar hipóteses sobre a relação entre causa-efeito” (KOTLER et al. 2004, p. 122).

A proposta da pesquisa é encontrar alguma explicação para o tema estudado proveniente de depoimentos, opiniões, visão estratégica e teses já adotados pela empresa a ser pesquisada. Portanto, considera-se que a pesquisa também será de carácter qualitativo, uma vez que não trata-se de coleta de dados numéricos e sim de uma descrição. Segundo Godoy (1995) o emprego da pesquisa qualitativa é uma proposta sem rigores estruturais, prezando pela flexibilidade e servindo bem à exploração de novos enfoques pelas mãos da criatividade e imaginação. Ao mesmo tempo, a pesquisa quantitativa oferece informações importantes e relevantes ao estudo, permitindo obter percentuais, médias e números absolutos referentes ao trabalho.

Considerando que a pesquisa deste a tem como principal meta confirmar se razões culturais possam limitar o sucesso do refrigerante sabor guaraná no mercado global partindo da opinião e visão estratégica inicialmente de uma única empresa, o método para realização da pesquisa explicativa e qualitativa será o estudo de caso .

“ O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais.” (YIN. 2005, p.19). Em geral adota-se o estudo de caso quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos bem como quando o objetivo é investigar fenômenos contemporâneos que de alguma forma fazem parte da realidade. Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode contribuir, agregar ou construir conhecimento sobre os fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e grupos. Os críticos do estudo de caso como estratégia de uma pesquisa apontam que este método não garante que os resultados possam fundamentar tomada de decisões estratégicas, pois como o próprio nome já diz, o estudo de caso analisa particularmente um acontecimento. Além disso, o estudo de caso exige grande participação e envolvimento do pesquisador, propiciando o não cumprimento rígido dos

procedimentos sistemáticos e por essa razão os resultados podem ser induzidos. Por isso Yin (2005) acredita que o estudo de caso é apropriado somente em desenvolvimento de pesquisas exploratórias, pois este método caracteriza-se por apontar informações limitadas e preliminares do assunto estudado. Unidades de análise, segundo Siglenton (1988), são os objetos ou eventos aos quais as pesquisas sociais se referem, o que ou quem será descrito, analisado ou comparado. E trata-se tipicamente de pessoas, mas também podem ser famílias, cidades, estados, clubes. Em cada caso, as unidades individuais de análise são descritas e estas descrições agregadas para descrever a população representada pelas unidades. Dependendo do estudo pode haver mais de uma unidade de análise. A Unidade de análise deste estudo é a é a maior indústria privada de bens de consumo do Brasil e a maior cervejaria da América Latina, a AMBEV. A Companhia foi criada em 1º de julho de 1999, com a associação das cervejarias Brahma e Antarctica. A fusão foi aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em 30 de março de 2000. Líder no mercado brasileiro de cervejas, a AMBEV está presente em 14 países, é referência mundial em gestão, crescimento e rentabilidade. Com a aliança global firmada com a InBev, em 3 de março de 2004, a Companhia passou a ter operações na América do Norte com a incorporação da Labatt canadense, tornando-se a Cervejaria das Américas.

Planeja-se pesquisar as atividades pertinentes as suas atividades de propagação internacional, focando principalmente as estratégias de inserção do Guaraná Antártica no mercado global.

Segundo Yin (2005) o protocolo para o estudo de caso além de apresentar o instrumento da pesquisa também porta os procedimentos e as regras gerais de utilização de tal instrumento. É justamente por existir um protocolo que o estudo de caso ganha mais confiabilidade, além disso é utilizado para orientar o pesquisador na etapa de coleta de dados.

### **3.1. Procedimento de Campo**

A – Aspectos Metodológicos: Este projeto de estudo de caso adotou a pesquisa explicativa uma vez que a meta da pesquisa foi investigar se diferenças culturais podem interferir no sucesso da

internacionalização do refrigerante guaraná, de modo a explicar e conferir se tais diferenças são as maiores causadoras da fraca presença desse produto no exterior.

As informações foram extraídas através de relatos, depoimentos e explicações junto a diretoria da AMBEV, assim como, sua assessoria de imprensa e com a participação da Assessoria de Imprensa da ABIR – Associação Brasileira de Industrias de Refrigerantes não alcoólicos, por essa razão a pesquisa também é de caráter qualitativo.

Trata-se de um estudo de caso único, o qual proveu informações da interação direta com a AMBEV e com a ABIR. O contato foi planejado com antecedência por Thaís Martins da assessoria de imprensa da ABIR após um agendamento por telefone, o contato com os dois diretores da divisão de refrigerantes da AMBEV foi feito por e-mail por intermédio da Assessoria de imprensa da empresa.

**B – Organização Estudada:** CIA BEBIDAS DAS AMERICAS – AMBEV: A AMBEV é a maior indústria privada de bens de consumo do Brasil e a maior cervejaria da América Latina, localizada a Estr. do Engenho d'Água, 199 - Anil, Rio de Janeiro - RJ, 22765-240

**C – Unidade de Análise:** Departamento de Refrigerantes; Assessoria de Imprensa; Atividades de planejamento estratégico de internacionalização de produtos.

**D – Fontes de Evidências:** Entrevistas dirigidas e análise de planejamento estratégico adotado para o processo de internacionalização do refrigerante Guaraná.

**E – Principais Instrumentos de Coleta de Dados:** Questionários com questões pré-definidas que foram enviadas por e-mail para todos os participantes.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Thaís Martins, porta-voz da ABIR explica que depois do lançamento do Guaraná em diversos países iniciou-se a sua introdução no mercado e juntamente devem ser designadas estratégias para gerar lucros. A venda do refrigerante em todos os países que se consolidou iniciou-se com os inovadores e adotantes iniciais, os quais foram os consumidores dispostos a assumirem mais riscos e compraram o produto logo após sua introdução. Durante o crescimento as compras passaram a se manifestar para a maioria inicial. Logo em seguida é adotado pela maioria tardia.

No ambiente empresarial moderno onde a competição se torna cada vez mais acirrada é necessário criar vantagens em relação à concorrência. Deste modo, quando se fala em vantagem competitiva no

caso do Guaraná Antarctica pensa-se em sabor e em tática pautadas à marca, que permitiram que um produto visto como commodities passassem a ser analisado como um produto top, em alguns mercados internacionais, afirma Jaqueline.

Diversos são os canais de venda do Guaraná Antarctica no exterior, além disso, conforme aponta Francisco de Sá Neto, o refrigerante é comercializado por até oito vezes seu preço original. Após a fusão da Brahma com a Antarctica, o Guaraná se tornou um dos principais produtos com a cultura brasileira a ser exportado.

A AMBEV buscou exportar um produto e fortalecer sua marca, segundo Thaís Martins “a tarefa não era impossível, já que o produto tinha ampla aceitação no mercado internacional”. A Pepsi Co foi responsável pela exportação do Guaraná Antarctica, entre eles estava Michael Demetrios Doukeris, que adquiriu o cargo de diretor de Refrigerantes. Ao assumir o cargo de diretoria, Demetrios pôs em exercício toda a sua experiência de exportação de cervejas. Além disso, fez uso de suas competências pessoais e a fluência em: Japonês; Inglês; Espanhol e Italiano.

Sob a sua administração a equipe de comércio exterior reorganizou a antiga rede de distribuidores que penetravam os produtos da marca para vários países. Nesse sentido afirma Demetrios que a noção “do mercado internacional nessa época era de que o guaraná poderia ser um forte concorrente a coca-cola que também possui uma cultura única. Foi aí que entendemos o valor que uma marca pode ter”.

Desde o início, a empresa procurou selecionar uma equipe de profissionais para trabalhar diretamente com os distribuidores exclusivos nomeados para cada região ou país, visando promover as vendas e a correta exposição dos produtos nos pontos de vendas. Esta equipe tinha por missão fazer com que o distribuidor de cada país percebesse que a marca possuía uma identidade com a Amazônia.

O posicionamento estratégico de vender a marca, e não o produto, caracteriza a atuação da AMBEB no mercado internacional, afirma Thaís Martins.

O refrigerante seguiu uma estratégia de adaptação do mix de promoção em todos os países onde atua. As ações promocionais são coordenadas pelo distribuidor local e diversas adaptações são realizadas, principalmente em embalagem, promoção de vendas e execução da propaganda. A adaptação da comunicação era fundamental, pois os artistas que divulgavam o produto no Brasil não eram conhecidos no exterior. Esta adaptação ocorreu, por exemplo, em campanhas realizadas na América Latina.

Nos países europeus e nos EUA, por outro lado, a ênfase residiu em atividades de assessoria de imprensa, nas quais são flagrados artistas, esportistas e modelos consumindo Guaraná em festas ou durante momentos de lazer, comenta Michel Dimitrios Doukeris. Com tais estratégias o Guaraná

Antarctica foi ganhando espaço garantido nas principais revistas americanas. A revista Elle, Cosmopolitan e Vogue em diversas edições exaltaram a imagem dos jogadores brasileiros com o refrigerante, e os americanos puderam ver a top model Gisele Bündchen como garota propaganda.

O guaraná Antarctica se tornou grande protagonista das campanhas durante os jogos da Copa do Mundo do ano. De acordo com Jaqueline uma das estratégias de internacionalização do produto tem sido demonstrar sua ligação com o futebol que também é uma característica do Brasil, visando transmitir essa imagem se tornou patrocinador oficial da Seleção Brasileira produzindo embalagens temáticas que foram distribuídas em eventos especiais ligados ao futebol no exterior.

Segundo informações da Assessoria de Imprensa a campanha "Será do Guaraná?", que marcou a estreia do refrigerante em Portugal, foi eleita pelos portugueses como a terceira mais lembrada no segmento de produtos não-alcoólicos.

Para dar continuidade à campanha de marketing do Guaraná Antarctica nas terras portuguesas, o produto começou a patrocinar o jogador brasileiro Jardel - maior goleador da história do futebol português - que atuou no time Sporting de Lisboa. Em todos os seus jogos, quando marcava um gol, o artilheiro da temporada mostrava uma camiseta, por baixo da camisa do time, onde aparecia a frase "Por que será?". O mistério foi desvendado, no dia 15 de dezembro. Ao invés desse dizer, aparecia a frase "Será do Guaraná?". Este patrocínio se tornou a mais bem sucedida ação de marketing do ano em Portugal, com uma enorme discussão na região que tentava descobrir a razão da frase na camiseta do jogador. O fim do mistério foi veiculado em todos os principais veículos do país.

Os japoneses beberam Guaraná Antarctica, que patrocinou a seleção brasileira de futebol, durante a Copa do Mundo. A AMBEV, conforme Jaqueline, aproveitou a ocasião para lançar o refrigerante.

Francisco de Sá Neto citou o Guaraná Antarctica como exemplo uma vez que foram necessárias várias pesquisas sobre os costumes locais dos mercados onde o produto era introduzido. A América Latina não tinha o hábito de beber refrigerante juntamente com as refeições, em grande parte as pessoas ingeriam sucos e água, logo fazer propagandas do Guaraná como uma bebida para ser tomada durante as refeições não teria sucesso. Visto isso adaptaram a propaganda falando que o refrigerante era um acompanhamento em qualquer refeição ou um refrigerante para todas as horas do dia, o produto então foi aceito.

Já de acordo com a explicação de Thaís Martins o maior dilema para a AMBEV era decidir entre adaptação do Guaraná ou padronizações. A favor da padronização e da identificação do produto como natural da Amazônia foi a estratégia de internacionalização da AMBEV "a padronização proporcionou uma redução favorável à empresa nos custos, como também permitiu a identificação do Guaraná como

um produto brasileiro, em vista que os mercados estão cada vez mais similares entre si e as pessoas desistindo de necessidades específicas para adquirirem”.

Mudanças sutis em uma embalagem de um país para outro podem determinar fracassos e sucessos de um determinado produto, afirma Francisco de Sá Neto. Como exemplo tem-se o refrigerante Guaraná e suas tradicionais latinhas. Suas vendas não foram boas na República Dominicana visto que os dominicanos não possuem hábitos de ingerir bebidas em enlatados, por isso foi necessário exportar apenas refrigerantes em embalagens plásticas do tipo *pet*.

Continuando o entrevistado afirma que com a internacionalização do Guaraná constatou-se que o designer das embalagens fez muita diferença. Os japoneses são exemplo disso, pois são muito mais ligados a uma boa aparência e apresentação do que os americanos. Todos os produtos que consomem são vistos pelas perspectivas do design, seja na latinha do refrigerante ou todo o atendimento em um restaurante que serve o guaraná, por isso teve-se o cuidado de escolher distribuidores corretos para não “manchar” a imagem do produto.

O sabor guaraná é o 4º mais consumido no mundo, tendo como maior mercado a América Latina. Atualmente a marca Guaraná Antarctica está entre os 15 refrigerantes mais vendidos do mundo, com um volume anual de 800 milhões de litros. A partir do contrato com a PepsiCo, o objetivo era posicionar o refrigerante entre as 10 maiores marcas do mundo no prazo de cinco anos.

A AMBEV, conforme explica Jaqueline, pretende reforçar ainda mais o marketing do guaraná Antarctica, fortalecendo sua incursão no mercado internacional. No exterior, o Guaraná Antarctica vem mantendo sua posição de ícone brasileiro, afirma Francisco de Sá Neto.

Segundo Francisco de Sá Neto a meta da AMBEV é fazer com que as pessoas no mundo todo conheçam o Guaraná Antártica, para isso, “estamos fazendo muito uso de propagandas nos veículos latinos, demonstrações do produto em supermercados e participando em todos os eventos possíveis. A propaganda é a alma do negócio”.

Em Portugal, segundo Thaís Martins, atinge a marca de 14 mil pontos-de-venda, através da campanha de marketing voltada a Amazônia. As afinidades históricas e culturais entre Brasil e Portugal devem facilitar o trabalho da Sumolis - a engarrafadora da Pepsi em Portugal - empresa que vai distribuir o guaraná da AmBev em mais de 70 mil pontos-de-venda. Para efeito de comparação, no Brasil há um milhão de pontos-de-venda. As latinhas e as garrafas de um litro e meio estão à venda em Portugal. As embalagens apresentam apenas a co-assinatura “champanhe”, presente no Brasil.

Os portugueses conhecem o sabor exótico do guaraná graças ao rótulo Brahma, que foi comercializado no país. A própria Sumolis tem o refrigerante Moove, que apresenta combinações de guaraná com

outras matérias-primas, como frutas cítricas ou café. Vários fatores contribuem para o sucesso do Guaraná Antarctica em Portugal. Além dos refrigerantes com sabor de frutas serem responsáveis por mais de 60% do mercado luso, a cultura brasileira é bastante influente em Portugal, por isso o produto terá sua imagem atrelada ao ‘espírito alegre’ e ‘de bem com a vida’ do Brasil.

Com vendas globais de US\$ 20,4 bilhões, lucro de US\$ 3,6 bilhões e presença em 175 países, a Pepsi detém 16,4 % de participação do mercado de refrigerantes português com as marcas Pepsi e sua versão light, Pepsi Max, além da Seven Up. Com o guaraná Antarctica, quer expandir sua presença em Portugal.

No final de dezembro de 2004, colocou o produto no mercado porto-riquenho que atualmente é o segundo mercado internacional que recebe o refrigerante por meio de um acordo de licenciamento estabelecido, em 1999, entre a companhia e a PepsiCo.

De acordo com Thais Martins o país é o segundo mercado internacional, que recebeu o refrigerante, por meio de um acordo de licenciamento com a PepsiCo. O negócio pretendia repetir o mesmo sucesso de vendas obtido em Portugal. O Guaraná Antarctica, em Porto Rico, é engarrafado e distribuído em Porto Rico pela Pepsi Americas - empresa responsável pelo engarrafamento da Pepsi e que possui operações nos Estados Unidos e Europa - em restaurantes, cafés, supermercados e hipermercados. O produto está disponível apenas em garrafas pet de 591 ml.

O lançamento do Guaraná Antarctica em Porto Rico contou com festas, anúncios em revistas especializadas, ações de degustação do produto, além de diversos materiais de ponto-de-venda específicos para o mercado porto-riquenho.

Segundo estimativas, o volume de vendas anuais do mercado dominicano de refrigerantes carbonatados foi de 2,4 milhões de hectolitros em 2004. A principal apresentação em embalagem é a garrafa de vidro de meio litro retornável, predominantemente vendida em pequenas lojas varejistas. A AmBev é o player principal nesse mercado e concorre com a The Coca Cola Company, representada pela sua engarrafadora local.

A AmBev adentrou no mercado dominicano de refrigerantes carbonatados em fevereiro de 2004 através da aquisição de uma participação controladora na Embodom, engarrafadora da PepsiCo na República Dominicana. Suas marcas principais naquele país são: Red Rock, Pepsi Cola e Seven UP (as duas últimas, sob licença da PepsiCo).

O sistema de distribuição na República Dominicana abrange operações de distribuição direta e distribuidoras terceirizadas.

Segundo estimativas, o volume de vendas anuais do mercado peruano de refrigerantes carbonatados foi de 11,5 milhões de hectolitros em 2004. A principal apresentação em embalagem naquele país é a garrafa PET não retornável de 3 litros, predominantemente vendida em pequenas lojas varejistas. O principal player desse mercado é a The Coca Cola Company, representado pela sua rede local de engarrafadoras. Além disso, a Companhia enfrenta concorrência a partir de pequenos produtores regionais, que fabricam o que geralmente denomina-se de “Marcas B”. As Marcas B concorrem principalmente no preço, geralmente sendo vendidas a um preço significativamente inferior aos produtos da AmBev.

A Companhia entrou no mercado peruano de refrigerantes carbonatados em novembro de 2003 através da aquisição de certos ativos de produção e distribuição da Embotelladora Rivera, inclusive a franquia PepsiCo na região de Lima e norte do Peru. As marcas principais que são vendidas no Peru são: Concordia, Pepsi Cola e Triple Kola, todas vendidas sob a licença da PepsiCo. O sistema de distribuição no Peru abrange operações de distribuição direta e distribuidoras terceirizadas.

Michel Dimitrios Doukeris aponta que o fator crítico de internacionalização do Guaraná Antarctica nos EUA é o seu efeito sobre os padrões de comportamento de consumo já estabelecidos, o mercado americano tem a cultura do refrigerante de cola. Para introduzir o Guaraná neste mercado é essencial que sejam feitas pesquisas sobre o grupo de consumidores alvo, tem sido preciso entender quais as integridades desse grupo as quais não podem ser ignoradas pela AMBEB, do contrário a resistência será maior e a aceitação não acontecerá.

A entrada do Guaraná Antarctica nos Estados Unidos era esperada para 2002, conforme apontou Demetrios, mas a empresa preferiu apostar primeiro em outros mercados devido a diferença cultural entre latinos e americanos, optou-se por lançá-la, por exemplo, na Espanha em 2003 e dentro de 15 dias se tornou disponível em mais de 13 mil pontos-de-venda.

Apesar da criação de várias estratégias no decorrer dos anos para a internacionalização da marca Guaraná Antarctica, efetivamente começará em 2008 com a criação de uma estrutura própria voltada para o mercado americano. A estratégia principal do Guaraná Antarctica é criar no mercado americano a idéia da Amazônia que é a mesma proposta utilizada no Brasil, comenta Michel Dimitrios Doukeris.

A AMBEV distribuiu aos nova-iorquinos 6 mil latas de guaraná Antarctica, a estratégia era baseada na exportação do extrato concentrado da bebida para outros países e em parcerias com empresas engarrafadoras, que ficam responsáveis pela produção final da bebida.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De fato o refrigerante sabor guaraná é muito bem sucedido no território nacional porém pouco presente no mercado global, por essa razão, a meta da pesquisa foi investigar se diferenças culturais podem interferir no sucesso da internacionalização do refrigerante guaraná, de modo a explicar e conferir se tais diferenças são as maiores causadoras da fraca presença desse produto no exterior.

Buscou-se verificar se o planejamento estratégico de internacionalização de uma empresa fabricante exportadora do refrigerante sabor guaraná sofre impactos diante de seu entendimento geral das condições de mercado internacional, desviando das causas que limitem o sucesso de seu produto no mercado global e por fim proporcionar informações e sugestões que auxiliem estudos futuros que proponham um plano de marketing concreto de internacionalização do refrigerante sabor guaraná.

O sucesso do guaraná Antarctica seria começar a exportação pelos EUA, onde já havia acordo de distribuição com a PepsiCo, mas a AmBev preferiu esperar e experimentar o mercado iniciando-se por Portugal onde a empresa encontrou um ambiente ideal para iniciar a internacionalização do Guaraná, não só pela proximidade dos países, mas também por características culturais semelhantes a do Brasil.

No decorrer da pesquisa verificou-se que a cultura impõe certos modos de consumo, que se traduz por um sistema de signos-objetos. Para os estrategistas de marketing, a importância do conceito de auto-imagem reside no fato de que os símbolos que os indivíduos veiculam como representações deles próprios podem incluir produtos, como é o caso do refrigerante Guaraná Antarctica, mas também uma forma de utilizá-los. Assim o modo de vida adotado por um indivíduo compreende o consumo de produtos, o que possibilita refletir a imagem de seu *status* para os demais. Por este motivo vê-se que a isenção do Guaraná Antarctica nos Estados Unidos que possui identificação com produtos a base de cola, dificulta a internacionalização.

A influência da cultura sobre a internacionalização de um produto deve ser extremamente reconhecida e a maior parte das abordagens avançadas sobre o comportamento do consumidor deve integrar, de uma forma ou de outra, o fator cultural. Portanto, vê-se que a AMBEV acertou na escolha da internacionalização do Guaraná Antarctica ao optar por países com traços culturais parecidos com o do Brasil e também de ligar o refrigerante ao esporte nacional mais reconhecido mundialmente que é o caso do futebol.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRIR – **Associação Brasileira de Industrias de Refrigerantes não alcoólicos**. Disponível em <<http://www.abir.org.br/>>. Acesso em nov. 2014.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de . **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Tradução de Ruth Joffily, prefácio de Jean Ladrière. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

CAMPOS, V. F. **Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1990.

DIAS, Reinaldo et al, **Comercio Exterior, Teoria e Gestão**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

FRIEDMAN, Thomas L., **O Mundo é Plano, Uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, mar/abr, 1995. p. 57-63.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-9, mai./jun. 1995.

HAUGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989. (Texto para discussão 211)

INTERBRAND. **Best Global Brands 2006**. Disponível em <[http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/BGB06Report\\_072706.pdf](http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/BGB06Report_072706.pdf)>. Acesso nov. 2014.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. E.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KENEN, P. B. **Economia internacional: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan, **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Editora Altas, 2000.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2004.

LABATUT, Ênio Neves. **Política de comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1994.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas. **Os Custos Logísticos do Comércio Exterior Brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S., **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PENNA, Carlos Gabaglia. **O estado do planeta: sociedade de consumo e degradação ambiental**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SANTOS, Milton. (Organização RIBEIRO, Wagner Costa). **O país distorcido: o Brasil, a globalização e a cidadania**. São Paulo : Publifolha, 2002.

SECEX. **Secretaria de Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.portaldoexportador.gov.br>> .Acesso em: nov. 2014.

SINGLENTON, Jr. Royce et alli. **Aproches to social research**. New York: Oxford University Press, 1970

SOARES, Cláudio César, **Introdução ao Comercio Exterior**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. São Paulo, **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 23, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm> >.Acesso em: nov. 2014.

SOLOMON, Michael R., **Comportamento do consumidor, Comprando, Possuindo e Sendo**. 5.ed. São Paulo: Bookman, 2002.

TANURE, Betania (Org.); DUARTE, Roberto Gonzalez (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, Betania et al, **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca - Como construir e manter marcas fortes**.São Paulo: Harbra, 1998.

TELLES, V. **Direitos Sociais: Afinal do que se trata?** Belo Horizonte: Ed. UFMG,1999.

THORSTENSEN, V. A Organização Mundial do Comércio e as Negociações sobre Comércio, Meio Ambiente e Padrões Sociais. Revista Brasileira de Política Internacional (**RBPI**). Brasília: Ed. UnB/IBRI, ano 41, n.º 2, págs. 29-58, jul./dez./1998.

TUROLLA, Frederico A.; XAVIER, Alexandre Nogueira, Ao além-mar!. **GV Executivo**,

WIKIPEDIA. **Globalização**. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Globaliza%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em nov. 2014.

YIN, Robert K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.