

**i**

*Ibmec*

**FACULDADES IBMEC**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM

**ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**SUBSIDIÁRIAS COM RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA,  
UM ESTUDO DE CASO.**

**PEDRO ROCHA LIMA MASSA**

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto Nascimento Campos  
Filho**

**Rio de Janeiro, 25 de julho 2005.**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

## **RESUMO**

Um importante desafio para as empresas que internacionalizam seus negócios é desenvolver um nível de globalização que gere concentrações adequadas das operações locais e globalizadas para a empresa. O gerenciamento eficaz das subsidiárias por parte das matrizes das multinacionais pode criar vantagens competitivas aplicáveis em toda corporação. A partir de um estudo de caso único no mercado brasileiro de refrigerantes, dez fatores chaves foram identificados para explicar como uma subsidiária nacional pode desempenhar um papel relevante para a matriz. Com o objetivo de analisar a relevância estratégica das subsidiárias, o presente trabalho reconhece ainda o modelo metanacional como um novo paradigma de atuação das empresas multinacionais e a transferência do conhecimento como um importante mecanismo para o surgimento de subsidiárias com relevância estratégica .

**Palavras-chave:** formulação de estratégia; empresas multinacionais; subsidiárias; matriz; bebidas.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	6
2. O PROBLEMA.....	7
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	7
2.2 OBJETIVOS.....	9
2.2.1 OBJETIVOS FINAIS.....	9
2.2.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS .....	9
2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	10
2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	11
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	11
3.1. ESTRATÉGIA .....	11
3.1.1. DEFINIÇÃO.....	12
3.1.2 ESCOLAS DE ESTRATÉGIA.....	13
3.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	18
3.2.1 MOTIVAÇÃO E ESTRAGÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	19
3.2.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS .....	22
3.3 SUBSIDIÁRIAS COM RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA.....	26
3.3.1 ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	27
3.3.2 O PAPEL DAS SUBSIDIÁRIAS .....	30
3.3.3 DETERMINISMO AMBIENTAL .....	35
3.3.4 FATORES INTERNOS À CORPORAÇÃO.....	37
3.3.5 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	38
4. METODOLOGIA.....	42
4.1. ESTUDO DE CASO .....	43
4.2. ESTUDO DE CASO ÚNICO.....	45
4.3 FONTES DE DADOS .....	46
4.4 DELIMITAÇÃO .....	46
4.5 A ESTRUTURA DO ESTUDO DE CASO PROPOSTO .....	47
5. ESTUDO DE CASO .....	49
5.1 A COCA-COLA E O MERCADO BRASILEIRO DE REFRIGERANTES .....	49

5.2 ANÁLISE DO CASO .....	51
5.2.1 SUBSIDIÁRIA IMPORTADORA .....	51
5.2.2 SUBSIDIÁRIA COM RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA.....	57
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	68
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: MODELO DE CINCO FORÇAS .....	15
QUADRO 2: ESTÁGIOS DA ESTRATÉGIA .....	29
QUADRO 3: PAPÉIS DAS SUBSIDIÁRIAS .....	31
QUADRO 4: ESCOPO GEOGRÁFICO x AUTONOMIA .....	32
QUADRO 5: TIPOLOGIA DAS ESTRATÉGIAS DAS SUBSIDIÁRIAS .....	34
QUADRO 6: FLUXO DE CONHECIMENTO ENTRE SUBSIDIÁRIAS E MATRIZ	39
QUADRO 7: ESTRATÉGIAS DE PESQUISA .....	44

## 1. INTRODUÇÃO

A maioria das subsidiárias de empresas multinacionais que atuam no Brasil tem como objetivo principal implementar as diretrizes globais da matriz corporativa a uma escala local (BORINI E JÚNIOR, 2003). Do mesmo modo, através da preferência por subsidiárias de controle integral caracterizadas por uma forte centralização, o empresário brasileiro ao iniciar o processo de internacionalização segue a mesma lógica que guia suas ações locais, reduzindo significativamente sua possibilidade de sucesso no mercado externo (ROCHA, 2003).

Um importante desafio para essas empresas é desenvolver um nível de globalização que gere concentrações adequadas das operações locais e globalizadas. Este novo processo de formulação estratégica reconhece a importância de suas subsidiárias com um papel de destaque na identificação de oportunidades de mercado e na criação de vantagens competitivas.

Neste sentido, a partir de um estudo de caso único de subsidiárias atuando no mercado brasileiro de refrigerantes, o presente trabalho busca reconhecer e analisar a importância estratégica das subsidiárias das multinacionais, aproveitando para conscientizar as empresas brasileiras que internacionalizam seus negócios e as multinacionais que atuam no Brasil, do papel das subsidiárias não apenas como instrumentos para implementação ou adaptação das diretrizes globais da empresa, mas com destaque na formulação de estratégias, na identificação de oportunidades de mercado e na criação de vantagens competitivas.

Para objeto de estudo escolheu-se a empresa Coca-Cola, onde inicialmente a estrutura e o processo de gestão centralizava as decisões estratégicas e as operações na matriz. A pesquisa bibliográfica foi, em sua maioria, baseada em dados secundários obtidos em artigos, reportagens e pesquisas, onde procurou-se analisar a relação Matriz X Subsidiária da empresa, seu posicionamento em

relação às estratégias globais e quais os fatores que levaram à descentralização das decisões estratégicas para as subsidiárias e o seu reconhecimento como um importante mecanismo para criação de vantagens competitivas para toda corporação.

A metodologia utilizada possibilitou avaliar aspectos não contemplados na literatura que possam afetar o papel das subsidiárias e a confirmação de algumas hipóteses já estudadas. Dez pontos-chaves foram identificados para explicar como a subsidiária brasileira se tornou estrategicamente importante para a matriz na construção de vantagem competitiva. A contribuição do trabalho ainda se dá no reconhecimento do modelo metanacional como um novo paradigma de atuação das empresas multinacionais e da transferência do conhecimento como um importante mecanismo para o surgimento de subsidiárias com relevância estratégica.

O presente trabalho foi dividido em três etapas. A primeira etapa apresenta uma revisão bibliográfica de estratégia e em negócios internacionais, se concentrando nos diferentes papéis que as subsidiárias podem exercer e sua importância estratégica dentro da corporação como um todo. Limitado à identificação e análise do papel estratégico das subsidiárias através de um estudo de caso único, o presente trabalho possui limitação teórica e metodológica que serão abordadas na segunda etapa. Na terceira etapa será traçada uma correspondência entre as estratégias delineadas na revisão bibliográfica com aquelas efetivamente adotadas pela Coca-Cola, onde serão avaliados aspectos não contemplados na literatura que possam afetar o papel das subsidiárias; levantando possíveis lacunas nos estudos de estratégia internacional, corroborando com hipóteses já confirmadas, ou até mesmo contrastando com algumas proposições existentes.

## **2. O PROBLEMA**

### **2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA**



No mercado de refrigerantes, as multinacionais pouco acostumadas às características peculiares do consumidor brasileiro, negligenciavam as classes de menor poder aquisitivo, criando um mercado carente de produtos específicos, fortalecendo as marcas populares. A estrutura e o processo de gestão centralizava as decisões estratégicas e as operações na matriz, concentrando os recursos financeiros e gerencias fazendo com que as subsidiárias demorassem a reagir frente ao avanço da concorrência.

Antes da explosão de consumo após o Plano Real, a indústria brasileira de refrigerantes utilizava em ampla escala as embalagens de vidro retornáveis, que exigia a manutenção de um grande estoque de embalagens, um sistema de distribuição ágil, e de uma complexa rede logística, o que impedia a atuação de pequenas empresas no setor. Apoiada nas barreiras de necessidade de capital e à diferenciação de produto, as multinacionais apresentavam produção em larga escala, forte esquema de distribuição, além de grandes investimentos em propaganda e marketing, reforçando ainda mais o processo de diferenciação o que fazia com que desfrutassem de posição dominante no mercado brasileiro. Mas de nada adiantou a forte posição competitiva global das multinacionais e sua grande base de recursos. Um novo grupo estratégico caracterizado pelas marcas populares, conhecidas como “Tubáinas” passou a roubar os espaços antes ocupados pelas marcas líderes. Perdas de rentabilidade e participação de mercado para ágeis concorrentes locais combinadas com uma série de crises administrativas forçaram a multinacional líder do mercado brasileiro de refrigerantes a descentralizar aceleradamente as suas decisões estratégicas identificando a importância de suas subsidiárias evitando que se tornem apenas instrumentos para implementação ou adaptação das diretrizes globais da empresa.

Dawar e Frost (1999) identificam empresas estrategicamente competitivas, como as empresas que são capazes de aplicar o discernimento competitivo adquirido

localmente a uma escala globalizada. Assim, as Multinacionais devem desenvolver as percepções locais para só depois aplicá-las; reconhecendo a importância estratégica de suas subsidiárias não apenas como implementadoras das diretrizes globais, mas com um papel de destaque na formulação de estratégias, na identificação de oportunidades de mercado e na criação de vantagens competitivas.

## **2.2 OBJETIVOS**

### **2.2.1 OBJETIVOS FINAIS**

O objetivo principal do trabalho é, a partir de um estudo de caso único no mercado brasileiro de refrigerantes, reconhecer e analisar a importância estratégica das subsidiárias das multinacionais identificando como uma subsidiária nacional pode desempenhar um papel de líder estratégico para a matriz.

### **2.2.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS**

Têm-se como objetivos intermediários:

- Identificar e analisar os diferentes tipos de papéis que uma subsidiária nacional pode exercer no processo de formulação de estratégias.
- Identificar e analisar as lições da atuação das Multinacionais no mercado de bebidas ao subutilizar os recursos e a capacidade de suas subsidiárias.
- Conscientizar as empresas brasileiras que internacionalizam seus negócios e as multinacionais que atuam no Brasil, da importância estratégica das subsidiárias e o seu papel na formulação de estratégias para a matriz.

## 2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Segundo a UNCAT<sup>1</sup>, o Brasil já é o quinto lugar na lista dos países em desenvolvimento que mais fazem investimentos no exterior. No ano de 2004, foram aplicados 9,5 bilhões de reais na construção e aquisição de novas fábricas e na prestação de serviços.

É cada vez maior o número de empresas brasileiras que internacionalizam seus negócios mas o empresário brasileiro ao iniciar o processo de internacionalização de sua empresa segue a mesma lógica que guia suas ações locais. Ou seja, através de uma forte centralização do negócio caracterizada pela preferência por subsidiárias de controle integral, “[...] além de abrir mão do conhecimento do mercado e das práticas de negócios no mercado externo, contribuição essa que poderia ser trazida por sócios locais”, as empresas reduzem significativamente sua possibilidade de sucesso no mercado externo (ROCHA, 2003)

Por outro lado, é cada vez maior a participação de empresas internacionais no Brasil. Segundo estimativas da Sociedade Brasileira de Estudos e Empresas Transnacionais<sup>2</sup>, os investimentos diretos estrangeiros devem chegar a US\$18 bilhões em 2005. No entanto, a maioria das subsidiárias de empresas multinacionais que atuam no Brasil não possui responsabilidade internacional e tem como objetivo principal implementar as diretrizes globais da matriz corporativa a uma escala local (BORINI E JÚNIOR, 2003).

As subsidiárias das multinacionais que atuam no Brasil podem desenvolver iniciativas próprias na construção de vantagens competitivas de forma a colaborar significativamente para o desenvolvimento da própria economia brasileira e do ambiente competitivo nacional.

---

<sup>1</sup> Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento

<sup>2</sup> Sobeet

Dessa forma, o presente trabalho pretende identificar e analisar a importância estratégica das subsidiárias das corporações multinacionais e sua autonomia na formulação de estratégias, conscientizando principalmente as empresas brasileiras que internacionalizam seus negócios, e as empresas multinacionais que atuam no Brasil.

## **2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Limitado à identificação e análise do papel estratégico das subsidiárias através de um estudo de caso único, o presente trabalho possui limitação teórica e metodológica.

O método de pesquisa utilizado, descrito com mais detalhes no item 4, não permite generalizações e constitui-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Foram abordados os elementos mais relevantes para o escopo da pesquisa, sem esgotar as variáveis relacionadas à estratégia internacional.

## **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O presente item foi dividido em três partes:

A primeira parte abordará os tópicos teóricos relativos à estratégia, suas escolas e definições. A segunda parte constitui-se de uma revisão da literatura sobre os diferentes papéis que as subsidiárias podem exercer e sua importância estratégica dentro da corporação como um todo. A terceira etapa descreverá a Coca-Cola e o setor de refrigerantes e questões relacionadas à competitividade desse mercado.

### **3.1. ESTRATÉGIA**

A pesquisa proposta terá como foco principal identificar e analisar o papel e a importância estratégica das subsidiárias de corporações multinacionais.

Portanto, compreender o conceito de estratégia, suas diferentes escolas e principais correntes de pensamento, suas diferentes práticas no nível global constituem-se em um importante subsídio para o desenvolvimento do presente trabalho.

### **3.1.1. DEFINIÇÃO**

Não há uma definição universalmente aceita para estratégia. Políticas, objetivos, táticas, metas e programas, exprimem conceitos associados à estratégia organizacional que, por ter diferentes conotações em diferentes contextos, impede a elaboração de um conceito consensual (MINTZBERG E QUINN, 2001).

Mintzberg (1987) identificou cinco definições diferentes encontradas na literatura científica para o conceito de estratégia: *plan* (plano de ação), *play* (manobra), *pattern* (padrão), *position* (posicionamento) e *perspective* (perspectiva). A partir da identificação do que chamou de 5P's, o autor entende que a definição de estratégia como plano ou manobra envolveria uma intencionalidade, e a definição de estratégia como padrão ou posicionamento poderia ser não intencional.

Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas, e seqüências de ação de uma organização em um todo coerente. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia tem como objetivo fixar a direção, focalizar o esforço, definir a organização e prover consistência às ações.

Feitas as proposições e observações sobre seus conceitos e escopo, estratégia pode ser entendida como um conjunto de processos decisórios que, ao explorar as competências essenciais da firma e a estrutura da indústria, objetiva colocar a empresa em vantagem competitiva.

### 3.1.2 ESCOLAS DE ESTRATÉGIA

A conquista de um desempenho superior sustentável de longo prazo pode ser considerada como o principal objetivo da maioria das empresas. Nesse contexto, diversas teorias foram desenvolvidas visando definir as variáveis relevantes e explicá-las cientificamente.

De acordo com Mintzberg (1999), os estudos sobre estratégia podem ser encontrados dentro de dez linhas de pensamento. Para não abandonarmos o foco de nossa pergunta de pesquisa, abordaremos no presente trabalho somente as principais linhas.

Dentro da perspectiva da *Design School*, de onde surgiram os estudos iniciais, a estratégia é caracterizada como o alcance do encaixe perfeito entre forças e fraquezas internas, e ameaças e oportunidades externas, popularizada pela Matriz *Swot (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)*.

A *Planning School*, característica da década de 70 acrescenta à análise da *Design School* o processo de planejamento. Concebendo a noção de estratégia como sinônimo de planejamento, este enfoque utilizava-se de ferramentas e conceitos como matriz de portfólio e ciclo de vida dos produtos, para avaliar o ambiente da organização e prever e ajustar o futuro do negócio.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em seu trabalho sobre as Escolas de Estratégia, destacam a *Positioning School*, liderada por Porter como aquela que melhor desenvolveu conceitos de estratégias deliberadas. Essa escola aborda a estratégia como posições genéricas selecionadas por análises formalizadas a partir de situações da indústria destacando principalmente os aspectos extrínsecos à organização ao avaliar as forças competitivas e as variáveis ambientais.

Enquanto a abordagem de Porter (1990) buscava a obtenção de vantagens competitivas pela posição relativa da organização no mercado , outra corrente de pensamento enfatiza a importância de recursos (ativos) únicos, difíceis de imitar, na geração e sustentação do desempenho. A *Learning School* e *Cultural School* caracterizam-se, por um pensamento mais focalizado nos aspectos intrínsecos à organização/empresa e voltado para suas competências e conhecimentos. Nesse contexto, surge o conceito de *Resource Based View* e *Competências Organizacionais*, que detalharemos a seguir.

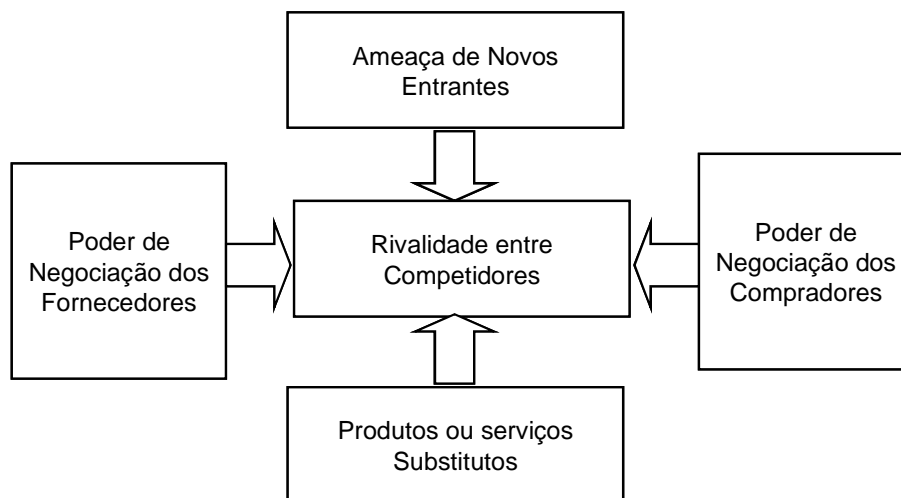
- **ESCOLA DE POSICIONAMENTO**

Líder da Escola de Posicionamento, Porter (1990) defende que a estrutura da indústria determina a natureza da competição nesta indústria e que a natureza da indústria, por sua vez, é um determinante relevante do desempenho da empresa. Assim, propôs um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes compreendendo, onde se destacam o modelo das cinco forças competitivas e as estratégias genéricas:

#### Modelo de Cinco Forças Competitivas

Um marco inicial nas contribuições de Porter é sua ênfase na análise estrutural da indústria através da identificação de seus atributos. A orientação estratégica de uma organização resulta do equacionamento dinâmico de cinco forças que nela atuam: compradores, fornecedores, produtos substitutos, entrantes potenciais, e organizações concorrentes, ilustradas a seguir:

#### QUADRO 1: MODELO DE CINCO FORÇAS



Fonte: PORTER, M. Competitive Advantage of Nations, 1990.

A intensidade de cada uma das 5 forças é função da estrutura da indústria, ou das características econômicas e técnicas de uma indústria. Portanto, as firmas devem encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação pois acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor e tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e importância. (PORTER, 1986).

### Estratégias genéricas de Porter

As estratégias competitivas genéricas de Porter representam um importante divisor de águas na literatura de estratégia apresentando três estratégias para se criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes:

- Liderança no custo total – Ocorre quando a empresa decide ter o menor custo de produção em sua indústria para produzir retornos acima da média em seu setor



- Diferenciação - Estratégia em que a empresa procura ser singular em sua indústria. A estratégia de diferenciação acontece quando as necessidades e preferências dos clientes são diversas demais para serem satisfeitas por produtos padronizados.
- Enfoque - Parte da premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais eficientemente do que os concorrentes. Essa estratégia se diferencia das demais por sair do escopo total do setor para buscar a liderança em um segmento específico.

Algumas empresas usam estas estratégias dinamicamente, adotando uma postura intermediária, em que nenhuma delas é claramente seguida, ou uma postura integrada, em que as vantagens são reunidas. Porter (1986) caracteriza que a empresa que se posiciona no meio dessas escolhas tende a fracassar. Nesse aspecto, vários autores apresentaram críticas e sugestões aos trabalhos de Porter, que defende a necessidade da escolha de uma única posição estratégica pela empresa.

Alguns autores apresentaram análises da consistência da tipologia proposta por Porter, enquanto outros discutiram a real possibilidade da busca simultânea das posições de liderança em custo e diferenciação. Segundo a linha de pensamento da Escola do Posicionamento, o desempenho das empresas seria fundamentalmente determinado pela estrutura da indústria e pela estratégia adotada pelas empresas. Na sua análise da indústria e da concorrência, Porter (1986, 1990, 1998), por exemplo, enfatiza muito mais o ambiente competitivo do que o ambiente organizacional.

Diversas pesquisas, onde podemos destacar o trabalho de Barney (1986, 1991) identificaram que as vantagens competitivas das empresas são mais dependentes dos seus recursos internos do que dos recursos externos; que serão foco da análise da Visão baseada em Recursos que abordaremos a seguir.

- **COMPETIÇÃO BASEADA EM RECURSOS**

Com as raízes na Learning School e na Cultural School, o *Resource-Based View* está focalizado na valorização dos atributos internos da firma como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Embora seja possível identificar uma linha de pensamento comum entre os autores que abordam a Visão Resource-Based, não há, contudo, consenso com relação aos atributos que os recursos devem possuir de forma a conferir à empresa uma vantagem competitiva sustentável.

Nesta linha teórica, destaca-se os estudos de Prahalad e Hamel (1990), que vêem as competências organizacionais como raízes da vantagem competitiva. Quando estas são bem desenvolvidas, são difíceis de serem imitadas e têm o valor que agregam amplamente percebido pelo consumidor, garantem uma vantagem competitiva e proporcionam à empresa o acesso a uma grande variedade de mercados.

Barney (1991) define vantagem competitiva como a implementação de uma estratégia, que agregue valor, sem que nenhum outro concorrente esteja simultaneamente implementando a mesma estratégia. Ela é dita “sustentável” quando seria impossível a outras empresas duplicarem os benefícios decorrentes de sua implementação, o que não significa que ela durará para sempre, mas apenas que não seria igualada ou superada pelos esforços da concorrência..

Prahalad e Hamel (1990) defendem a importância da visão de longo prazo, e identificaram três grupos distintos de competências, que são divididas de acordo com sua importância para o sucesso competitivo da empresa a longo prazo:

Competências de Base - Não são fonte de vantagem competitiva, mas são necessárias para a sobrevivência da empresa na indústria onde atua.

Competências de Resposta – Permitem à organização ter um potencial inovador limitado à capacidade de responder às ações do mercado através de inovações incrementais. Dão capacidade de adaptação a curto prazo à empresa.

Competências Essenciais – “Core competencies”. São as competências que contribuem para o valor percebido pelo cliente, são difíceis de se imitada, e que realmente permitem à empresa interferir nos mercados em que atua e ser capaz de se expandir para conquistar novos mercados.

### **3.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

A tecnologia e a globalização dos negócios criaram um novo cenário competitivo onde as empresas deixaram de atuar apenas dentro de suas fronteiras locais, seja apenas exportando seus produtos ou até abrindo franquias ou subsidiárias em outros países.

Os trabalhos relativos à estratégia internacional publicados até o início da década de 90 concentraram-se principalmente nos aspectos econômicos, nas forças ambientais, nas características e nos motivos que levavam as empresas a internacionalizar seus negócios e investir no exterior. Esses trabalhos dividiam-se em dois enfoques teóricos: as teorias comportamentais e as teorias econômicas de internacionalização.

Com raízes no modelo de Uppsala<sup>3</sup>, o enfoque comportamental entende a internacionalização como um processo crescente e seqüencial, iniciando pela exportação até atingir a forma de “transnacionalização” (JOHANSON E VAHINE 1977, 1990). A escolha de mercados seria realizada a partir da percepção de distância cultural, iniciando-se pelos mercados culturalmente mais próximos e

---

<sup>3</sup> Associado a pesquisas realizadas na década de 70 na Escola de Uppsala, onde foi observado algumas características comuns a partir da trajetória internacional de quatro empresas suecas.

passando a mercados culturalmente mais distantes a medida que a empresa adquirisse mais experiência. A medida que a empresa evoluísse nesse processo, aumentaria o seu comprometimento com a atividade internacional através de uma maior alocação de recursos. Diversos estudos empíricos (BARRETT, 1986; DAVIDSON, 1983) foram realizados posteriormente ao enunciado do modelo de Uppsala, corroborando com suas proposições.

O enfoque das teorias econômicas de internacionalização esta apoiado na teoria de custos de transação (WILIAMSON, 1975), entendendo a decisão de investimento no exterior como uma escolha entre mercados e a própria estrutura da empresa multinacional. Suas raízes estão nas teorias de internacionalização (RUGMAN, 1981; FINA E RUGMAN, 1996) e no Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988, 1997).

Rocha e Veiga (2002) afirmam que as teorias comportamentais explicariam melhor os estágios iniciais de internacionalização das empresas, enquanto as teorias econômicas se aplicariam melhor às decisões tomadas por empresas multinacionais já estabelecidas.

Uma vez compreendidos os enfoques teóricos dos trabalhos relativos à estratégia internacional podemos então identificar as motivações e as estratégias das empresas que internacionalizam seus negócios além de explorar a internacionalização das empresas brasileiras.

### **3.2.1 MOTIVAÇÃO E ESTRAGÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

A principal motivação para a internacionalização das empresas surge do novo cenário competitivo internacional, da necessidade de alcançar novos mercados, e da importância do fortalecimento da presença de empresa na economia globalizada.

Dunning (1988) identifica quatro fatores que levam as empresas a internacionalização:

- *Market seeking*: - Investimentos orientados para a exploração do mercado doméstico do país hospedeiro;
- *Resource seeking* - Investimentos que visam à exploração dos recursos naturais ou mão-de-obra não-qualificada;
- *Efficiency seeking* - Investimentos que buscam racionalizar a produção para apropriar economias de especialização (operações das filiais das empresas multinacionais);
- *Strategic asset seeking*: - Investimentos para a aquisição de recursos e capacidades que podem ajudar a empresa a manter e aumentar suas competências essenciais nos mercados regionais ou globais.

Kotler (1998, p.358) afirma que a internacionalização permite a empresa que está sendo atacada no mercado doméstico a contra-atacar seus concorrentes em seus mercados locais e cita cinco estratégias de penetração no mercado externo: exportação indireta, direta, licenciamento, joint venture e investimentos diretos; aumentando o grau de risco e potencial de lucro de forma crescente entre essas opções.

- A exportação, que pode ser entendida simplesmente como a venda de produtos a mercados estrangeiros, pode ser considerada uma das formas mais comuns e menos arriscada de se internacionalizar uma empresa. Na sua forma indireta, existe um intermediário (ex. Trading companies) o que faz com que a operação seja menos arriscada pois não é administrada pela própria empresa.

- No licenciamento ocorre a troca de ativos sob pagamento de *royalties*, o que possibilita a empresa entrar no mercado externo sem a necessidade de dispor de grandes recursos. Estes ativos podem ser marca, produto tecnologia ou processo de produção e gestão.
- A Franquia é uma forma de licenciamento onde existe um acordo entre o franqueador (exportador) e o franqueado (importador), na qual o primeiro cede o uso da marca, modelo de operação e outros elementos do seu negócio em troca de royalties, com o compromisso de manter o padrão de qualidade da empresa franqueadora.

Como forma de investimentos diretos, temos a criação de alianças estratégicas internacionais que podem se caracterizar na abertura de filiais, criação de *joint ventures*, ou na aquisição/fusão de empresas. Os investimentos diretos são mais arriscados pois possibilitam a empresa um maior controle sobre suas atividades fora do seu ambiente local.

Com recursos limitados, através das alianças estratégicas as empresas poderiam manter suas estratégias individuais, compartilhando os riscos para alcançar um objetivo comum como o acesso a mais recursos / mercados, redução de custos, incorporação de novas tecnologias ou até mesmo antecipação à concorrência.

Um dos modelos mais comuns formas que uma aliança estratégica pode assumir é a formação de *joint venture*, um processo de negociação entre duas ou mais partes para a realização de um empreendimento comum, em um ambiente independente. Kogut (1988) cita três abordagens complementares para explicar o motivo para a escolha de *joint venture*:

- Teoria do Custo de Transação - O custo interno de produção, de pelo menos um dos parceiros é maior do que o custo de produção em uma joint-venture.
- Teoria do Comportamento Estratégico elas maximizam o lucro conjunto, levando os parceiros (ou pelo menos um) a um ganho competitivo, que não teriam sozinhos ou em outros tipos de cooperação.
- Teoria do Conhecimento e Aprendizado Organizacional. - quanto mais tácito for o conhecimento, mais incentivo existirá para a formação deste tipo de empreendimento.

### **3.2.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

A partir da década de 80 as empresas brasileiras passaram a ter participação um pouco mais expressiva no mercado internacional. Antes limitada às exportações de seus produtos, a participação dessas empresas passaram a se caracterizar pela formação de parcerias e alianças. Mas foi com a abertura da economia na década de 90 e a criação do Mercosul, que o número de empresas, a abertura de filiais e aquisição de fábricas no exterior aumentou significativamente.

Segundo a UNCAT, o Brasil já é o quinto lugar na lista dos países em desenvolvimento que mais fazem investimentos no exterior. No ano de 2004, foram aplicados 9,5 bilhões de reais na construção e aquisição de novas fábricas e na prestação de serviços.

É cada vez maior o número de empresas brasileiras que internacionalizam seus negócios com sucesso e merecem ser destacadas<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Internacionalização Empresas Brasileiras, <http://www.reingex.com/br115brasil.asp?mode=pos>.

- Azaléia – A maior empresa de calçados do Brasil já esta presente em mais de 70 países, exportando 20% do total fabricado e se evidenciando pela agressiva política de internacionalização dos seus calçados. O sucesso do empreendimento resultou na instalação de escritórios comerciais nos Estados Unidos, Peru, Chile e República Tcheca e atualmente está em negociações com os Emirados Árabes e México. Hoje, o grupo Azaléia exporta 20% do total fabricado.
- Embraco - Fundada em 1971, com o objetivo de suprir a indústria brasileira de refrigeradores, então dependente da importação de compressores, se tornou exportadora na mesma década de sua fundação, conquistando mercados na América Latina, Estados Unidos e Canadá. Nos anos 80 seus produtos já chegavam a todos os continentes (70 países), com uma participação de mercado de 25% se beneficiando da presença de diversas subsidiárias no exterior.
- Embraer - Maior exportadora brasileira entre os anos de 1999 e 2001, e foi a segunda maior empresa exportadora no ano de 2002. Quarta maior fabricante de aeronaves comerciais do mundo, com uma base global de clientes e importantes parceiros de renome mundial, o que resulta em uma significativa participação no mercado. Fundada em 1969 como empresa estatal de capital misto, ela foi privatizada em 1994. Em 1999, a Embraer formalizou uma aliança estratégica com um grupo formado pelas maiores empresas aeroespaciais européias - Dassault Aviation, EADS, Snecma e Thales, que adquiriram 20% do capital votante da empresa, o que facilitou o acesso a novas tecnologias, além de incrementar os processos de fabricação e desenvolver novos mercados para os produtos da empresa.
- Gerdau - O Grupo Gerdau ocupa a posição de maior produtor de aços longos no continente americano, com usinas siderúrgicas distribuídas no Brasil, Argentina, Canadá, Chile, Estados Unidos e Uruguai. Mantém



presença constante no mercado internacional exportando produtos longos comuns e especiais para todos os continentes.

- Marcopolo - Fundada em 1949, a Marcopolo S.A. é uma companhia voltada à fabricação de carrocerias de ônibus rodoviários, urbanos e micros. Líder no Brasil, é responsável por mais da metade das carrocerias de ônibus produzidos no país, e possui fábricas também na Argentina, Colômbia, México, Portugal e África do Sul, com exportações para mais de 60 países, entre os quais, Estados Unidos, França, Inglaterra, Alemanha, Espanha, Portugal, Holanda, México, Argentina e Arábia Saudita.
- Multibrás S.A. Eletrodomésticos - Criada em maio de 1994, como resultado da fusão e integração da Brastemp, Consul e Semer, tornou-se a maior indústria da linha branca na América Latina. Hoje é subsidiária da Whirlpool Corporation, maior fabricante de eletrodomésticos mundial, e representa a América Latina. Além do mercado brasileiro, a Multibrás atende aos mercados de 70 países em cinco continentes. Com a finalidade de maximizar a utilização dos recursos disponíveis no Brasil e na Argentina a Multibrás S.A. Eletrodomésticos detém o controle acionário da Whirlpool Argentina S.A., líder no mercado de linha branca argentino, e o controle acionário da Whirlpool Chile.
- Odebrecht - Com sede no Brasil, a Organização Odebrecht atua nas áreas de Engenharia e Construção e Química e Petroquímica e tem participações nos setores de Infra-estrutura e Serviços Públicos com mais de 36 mil integrantes em países da América do Sul, América do Norte, África e Europa. Nos anos 80, a Odebrecht iniciou sua atuação internacional, com a construção de hidroelétricas no Chile e Peru e expandindo sua atuação internacional a países da África e da Europa e a outros países da América do Sul.

- Vale do Rio Doce - Criada em 1º de junho de 1942 pelo Governo Federal, A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) foi privatizada em 7 de maio de 1997. Ao longo de sua história, a Vale expandiu sua atuação do Sudeste para as regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte do Brasil, diversificando o portfólio de produtos minerais e consolidando a prestação de serviços logísticos. Atualmente, a Vale abastece o mercado global e realiza pesquisas em diversos estados brasileiros e em países das Américas, da Ásia e da África.

No entanto, conforme observa Rocha e Veiga (2002), ainda são poucas as iniciativas brasileiras no mercado internacional, e “[...] e mesmo aquelas empresas mais adiantadas em seu processo de internacionalização encontram-se ainda fortemente distanciadas de suas grandes concorrentes globais no que se refere à rapidez e profundidade desse processo”. Através da preferência por subsidiárias de controle integral caracterizadas por uma forte centralização, o empresário brasileiro ao iniciar o processo de internacionalização segue a mesma lógica que guia suas ações locais, reduzindo significativamente sua possibilidade de sucesso no mercado externo (ROCHA, 2003).

Avaliando a participação das empresas internacionais que atuam no Brasil, percebemos a importância do mercado brasileiro para as empresas em expansão. Segundo estimativas da Sobeet, os Investimentos diretos estrangeiros devem chegar a US\$18 bilhões em 2005. Entretanto, a maioria das subsidiárias de empresas multinacionais que atuam no Brasil não possui responsabilidade internacional e tem como objetivo principal implementar as diretrizes globais da matriz corporativa a uma escala local (BORINI E JÚNIOR, 2003). As subsidiárias das multinacionais que atuam no Brasil poderiam desenvolver iniciativas próprias na construção de vantagens competitivas de forma a colaborar significativamente para o desenvolvimento da própria economia brasileira e do ambiente competitivo nacional além de simplesmente explorar os recursos locais.

Freqüentemente, as multinacionais acreditam que suas subsidiárias são incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação como um todo e visualizam suas subsidiárias apenas como implementadoras de suas atividades, processos e produtos desenvolvidos pela matriz corporativa. Por outro lado, autores como Birkinshaw, et.al (1998), Rugman e Verberke (2001), Moore (2001) acreditam que algumas subsidiárias conseguem se tornar fonte de vantagens competitivas aplicáveis em toda corporação multinacional.

Como o presente trabalho pretende identificar e analisar a importância estratégica das subsidiárias das corporações multinacionais e sua autonomia na formulação de estratégias, ainda precisamos explorar esse item em nossa revisão da literatura.

### **3.3 SUBSIDIÁRIAS COM RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA**

Subsidiárias com relevância estratégica para a corporação multinacional são as que conseguem agregar valor e incrementar sua competitividade global tendo suas competências utilizadas/ reconhecidas não só pela matriz mas também pelas outras subsidiárias da corporação (BORINI E JÚNIOR, 2003). Vários são os fatores que influenciam a determinação de que uma subsidiária é relevante estrategicamente ou não. Assim, pretendemos explicar principalmente por que as subsidiárias devem ser importantes e quando elas são importantes.

A maioria dos trabalhos relativos à estratégia internacional publicados até o final da década de 80 se concentrou nos aspectos econômicos, nas características e nos motivos que levavam as empresas a internacionalizar seus negócios e investir no exterior, o que contribuiu significativamente para o entendimento das multinacionais e o motivo de sua existência (GUPTA E GOVINDARAJAN, 1991). Até então, a função principal das subsidiárias era a de explorar os recursos naturais dos países onde atuavam, motivados pelo fácil acesso a matérias primas, mão de obra barata e abundante em um mercado consumidor em plena expansão.

No entanto, motivados pela observação de Porter (1896 p.17) de que se sabia mais sobre o problema de se tornar uma multinacional do que efetivamente sobre as estratégias para gerenciá-la, diversos autores como Bartlett e Ghoshal (1992), Jarillo e Martinez (1989), Roth e Morrison (1992), Gupta e Govindarajan (1991), Birkinshaw, et.al (1998), Rugman e Verberke (2001), Moore (2001) passaram a abordar em seus trabalhos a importância e o gerenciamento das subsidiárias por parte das corporações multinacionais, cobrindo essa lacuna até então presente na literatura.

A investigação da importância estratégica das subsidiárias para a matriz corporativa abre espaço para a análise e revisão de cinco pontos na literatura. O primeiro e o segundo ponto referem-se aos estágios de internacionalização pela qual a corporação passa e os papéis desempenhados pelas subsidiárias nesses estágios. Explicaremos no terceiro e quarto ponto as perspectivas identificadas por Birkinshaw et.al (1998) que explicam porque as subsidiárias podem desempenhar estes diferentes papéis abordando as condições do ambiente local e o desenvolvimento das capacidades e iniciativas das subsidiárias. Finalmente no quinto ponto, trataremos da transferência de conhecimento entre subsidiárias e matriz como uma ferramenta que propicia que as multinacionais se beneficiem em uma escala global da sua habilidade de gerenciar localmente suas diferentes subsidiárias, complementando a proposição de Birkinshaw et.al (1998).

### **3.3.1 ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Identifica-se a partir da revisão bibliográfica, que as empresas que internacionalizam seus negócios passam por cinco níveis de estágio de estratégias: Internacional, Multidoméstica, Global, Transnacional e Metanacional.

No que se refere ao tipo de empresa que estamos analisando, Bartlett e Ghoshal (1992) distinguem empresa multinacional de empresa global. Afirmam que a

empresa multinacional é descentralizada em ativos e recursos, com auto-suficiência em nível nacional onde o conhecimento é desenvolvido e mantido em cada unidade. Já na empresa global, seus ativos e recursos centralizam-se em escala global e assim a empresa implementa estratégias da companhia-mãe onde o conhecimento é desenvolvido e mantido por esta última.

Rhinesmith (1993) argumenta que a empresa multinacional cria réplicas por onde atua com o objetivo de usufruir de vantagens de uma empresa nacional e ainda contar com habilidades globais, o que difere da empresa global que trata o mundo como um mercado único, onde as forças da resposta local são fracas, a estratégia competitiva é centralizada e controlada no escritório central e os produtos padronizados são ofertados nos mercados domésticos. No entanto, Kotler (1998) resume empresa global como aquela que opera em mais de um país e obtém vantagens em pesquisa e desenvolvimento, produção, logística, marketing, finanças, custos e reputação, que não estão disponíveis para os concorrentes basicamente domésticos.

Enquanto que na empresa global a definição do papel das subsidiárias é de responsabilidade da matriz, algumas estratégias corporativas dão às unidades operacionais a autoridade para desenvolver suas próprias estratégias sem restringir a autonomia de suas unidades de negócios, o que motivou a Bartlett e Ghoshal (1992) identificarem ainda mais dois diferentes tipos de estratégia: a multidoméstica e transnacional.

Na estratégia multidoméstica, que trata o mundo como um portfólio de oportunidades nacionais, as estratégias são descentralizadas para as unidades de negócio já que a subsidiária tem mais capacidade de entender a complexidade e oportunidades do local de atuação em relação à matriz. Podemos associar o conceito “multidoméstica” de Bartlett e Ghoshal (1992) com o conceito “multilocal” proposto por Yip (1989).

A estratégia transnacional padroniza certos elementos centrais e localiza outros elementos, onde a empresa multinacional opera em diferentes ambientes e a subsidiária desempenha diferentes estratégias conforme as características do ambiente local. Na estratégia transnacional, seus recursos e ativos são dispersos, interdependentes e especializados nas unidades nacionais, configurando numa rede diferenciada (NOHRIA E GHOSHAL, 1997).

As estratégias analisadas anteriormente podem ser resumidas no quadro abaixo:

QUADRO 2: ESTÁGIOS DA ESTRATÉGIA

Estratégia	Estágios da Estratégia			
	Internacional	Multidoméstica	Global	Transnacional
Visão	Coordenada Nacionalmente	Descentralizada Nacionalmente	Centralizada	Rede Integrada
Orientação	Etnocêntrica	Policêntrica	Mista	Geocêntrica
Necessidade de Integração Global	Baixa		Alta	
Necessidade de Responsividade Local	Baixa	Alta	Baixa	Alta

Fonte: Autor

No entanto, Doz, Santos & Williamson (2001) propõem um novo paradigma de atuação das empresas, configurada na transição das grandes corporações multinacionais para metanacionais:

O jogo global mudou. Antes, ser uma companhia global significava construir uma rede eficiente de produção, vendas e subsidiárias, capaz de penetrar nos mercados do mundo. Mas a nova economia do conhecimento mudou esta estratégia. Hoje o desafio é inovar aprendendo com o mundo. Os vencedores de amanhã serão as companhias que criarem valor prospectando e mobilizando inteligência tecnológica e de mercados espalhados pelo mundo.

Esse novo conceito, surgido com a emergência da economia do conhecimento global, sugere que a existência de centros de excelência e o acesso a mão de obra e a matérias primas, são necessários mas não são mais suficientes para se prosperar no mercado global. A empresa metanacional não se limita a exportar as competências e o conhecimento de mercado, ela inova aprendendo com o mundo, vendo as suas subsidiárias como um conjunto disperso de oportunidades de negócio, competências, conhecimento de mercado e “consegue uma nova vantagem competitiva ao descobrir, aceder, mobilizar e utilizar conhecimento disperso, a partir de múltiplas localizações, espalhadas pelo mundo.” Ao contrário da estratégia transnacional ou global, a individualidade e a diferenciação serão valorizadas, não a homogeneidade.

As metanacionais diferem bastante das multinacionais ao afirmar que:

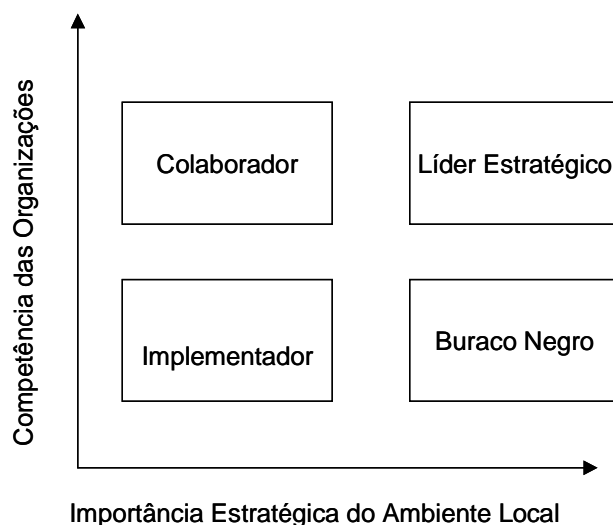
[...] não tentam prosperar espalhando vantagens aprendidas nas suas sedes ou subsidiárias americanas, germânicas ou japonesas, espalhadas pelo mundo. Em vez disso, as EM vão focalizar-se em descobrir bolsas de conhecimento ao longo do mundo, construindo novos tipos de vantagem pela ligação e alavancagem de tais bolsas localizadas de uma forma dispersa. A vantagem-chave das EM não virá do fato de transporem as fronteiras entre diferentes Estados-Membros. Virá do fato de os transcenderem. (Doz, Santos & Williamson, 2001, p.1, tradução nossa).

### **3.3.2 O PAPEL DAS SUBSIDIÁRIAS**

Analisando a influência do ambiente competitivo e o desenvolvimento das capacidades e iniciativas das subsidiárias, diversos modelos foram propostos para identificar os papéis desempenhados pelas subsidiárias (D`CRUZ, 1986; JARILLO E MARTINEZ, 1989; GUPTA E GOVINDARAJAN, 1991; BARTLETT E GHOSHAL, 1992; ROTH E MORRISON, 1992).

Dentre os modelos propostos, destaca-se o proposto por Bartlett e Ghoshal (1992), baseado na importância estratégica do ambiente local simultaneamente com a competência das organizações, conforme demonstra a figura abaixo:

QUADRO 3: PAPÉIS DAS SUBSIDIÁRIAS



FONTE: Adaptado de Bartlett e Ghoshal (1992), Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional.

Assim, caracterizam a subsidiária com alta competência em um mercado importante estrategicamente para a corporação multinacional, como uma subsidiária “líder estratégica”. Quando o mercado não é tão importante estrategicamente, a subsidiária exerce o papel de “colaboradora” se obtiver alta competência, mas quando o mercado é pouco significativo e a subsidiária com baixa competência, seu papel passa a ser de “implementadora”. Quando a baixa competência das organizações não for capaz de atender mercados de grande relevância estratégica, a subsidiária é classificada como “Buraco Negro”.

As empresas transnacionais, descritas anteriormente, são exatamente as que organizam suas subsidiárias de acordo com esse modelo. Onde a subsidiária desempenha diferentes estratégias conforme as características do ambiente local



e suas necessidades, capacidades, recursos e competências, contribuindo de maneira diferenciada mas de forma integrada.

D’Cruz (1986) argumenta que dependendo da autonomia na tomada de decisões e do escopo geográfico das responsabilidades, as subsidiárias podem exercer seis tipos diferentes de papel, conforme tabela abaixo:

QUADRO 4: ESCOPO GEOGRÁFICO x AUTONOMIA

		Escopo geográfico das responsabilidades		
		<u>Global</u>	<u>Regional</u>	<u>Nacional</u>
Autonomia da Tomada de decisão	<u>Alto</u>	Subsidiária Global	Subsidiária Regional	Serviços Locais
	<u>Baixo</u>	Produtos Mundiais	Satélite	Importadora

FONTE: D’CRUZ, J. Strategic Management of Subsidiaries, in Etermad, H e Seguin Dulude, L (eds). Managing the Multinational Subsidiary, 1986.

No entanto, mesmo sem levar o escopo geográfico em consideração, mas a importância estratégica do ambiente local e sua competência organizacional; se partirmos do princípio que quanto maior a competência da subsidiária maior o escopo geográfico de suas responsabilidades, podemos traçar um paralelo entre sua metodologia com a dos demais autores. Uma subsidiária classificada como “importadora” tem suas responsabilidades limitadas às fronteiras nacionais e possuem baixa autonomia na tomada de decisões. As subsidiárias classificadas como “serviços locais” também têm responsabilidade apenas no contexto nacional, no entanto com mais autonomia em relação às “importadoras”. Nesse caso, teríamos as subsidiárias de baixa importância estratégica para a multinacional, servindo apenas para implementar suas diretrizes globais. Conforme aumenta a abrangência da responsabilidade da firma em relação ao escopo geográfico, ela pode se tornar ou uma “subsidiária regional” ou uma empresa “satélite”, dependendo ainda da autonomia no processo de tomada de decisões.

As subsidiárias que apresentam responsabilidade global também podem ser classificadas como “produtos mundiais” (ROTH E MORRISON, 1992), onde é concedida responsabilidade mundial e controle estratégico de um determinado produto ou também como “subsidiária global”, que se diferencia da anterior por já ter uma certa autonomia na tomada de decisões.

A partir da exploração dos modelos acima, já percebemos que quanto maior a dispersão de seus recursos e ativos e maior a interdependência das unidades nacionais, mais importante se torna o gerenciamento eficaz das subsidiárias e o reconhecimento de sua importância estratégica não apenas como “implementadoras” das diretrizes globais, mas com um papel de destaque na formulação de estratégias, na identificação de oportunidades de mercado e na criação de vantagens competitivas.

Birkinshaw et al. (1998) resumem e agrupam no quadro abaixo as principais terminologias usadas na literatura internacional com o objetivo de simplificar e esclarecer o entendimento do papel das subsidiárias para as corporações multinacionais.

#### QUADRO 5: TIPOLOGIA DAS ESTRATÉGIAS DAS SUBSIDIÁRIAS

<b>Birkinshaw e Morrison (1994)</b>	<b><i>Local Implementor</i></b>	<b><i>Specialized Contributor</i></b>	<b><i>World Mandate</i></b>
Whine & Pointer (1984)	Miniature Replica	Rationalized Manufacturer, Product Specialist	Global Mandate
D'Cruz (1986)	Branch Plant	Globally Rationalized	World Product Mandate
Bartlett e Goshal (1986)	Implementer	Contributor	Strategic leader
Jarillo e Martinez (1989)	Autonomous	Receptive	Active
Gupta e Govindarajan (1991)	Implementor, Local Innovator	Global Innovator	Integrated Player
Roth e Morrison (1992)		Integrated	Global Subsidiary Mandate

FONTE: Adaptado de Birkinshaw e Morrison (1998) Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence.

- “Local Implementer” – São as subsidiárias com a função básica de adaptar os produtos globais as necessidades locais. São correspondentes a estratégia multidoméstica proposta por Porter (1986). Tem seu escopo geográfico limitado a um único país, produtos ou funções. Nesse grupo, estão incluídas a Subsidiária “Implementadora” de Barlett e Goshal (1992) e Gupta e Govindarajan (1991)
- “Specialized Contributor” - Subsidiárias especializadas em certas funções ou atividades, caracterizadas por um baixo nível de valor nas atividades locais e grande interdependência com outras subsidiárias e a matriz, o que faz com que as subsidiárias classificadas como “Integrated” de Roth e Morrison (1992) e “Receptive” (JARILLO E MARTINEZ, 1989) também sejam incluídas nesse grupo

- “World Mandate” - São as subsidiárias com maior importância estratégica e desenvolvem e implementam as estratégias conjuntamente com a matriz. Suas atividades são independentes da matriz, porém integradas mundialmente.

Com a análise dos papéis das subsidiárias, percebemos os mesmos podem ser determinados tanto por fatores internos como por fatores externos à corporação. Quando a matriz a escolhe para ser responsável por alguma atividade global, quando a partir de sua própria iniciativa desenvolve o reconhecimento da matriz, ou quando a subsidiária tem alta competência e o mercado onde atua é um mercado importante estrategicamente para a corporação multinacional; ela passa a ganhar responsabilidades além de suas fronteiras.

Abordaremos a seguir as três perspectivas identificadas por Birkinshaw et.al (1998) que explicam porque as subsidiárias desempenham diferentes papéis para suas matrizes corporativas: a perspectiva do determinismo ambiental, das decisões da matriz, e a perspectiva das estratégias das subsidiárias, além de uma nova perspectiva proposta pelo autor: a Transferência do Conhecimento.

### **3.3.3 DETERMINISMO AMBIENTAL**

Com raízes na escola de posicionamento, a perspectiva do determinismo ambiental (*“environmental determinism”*) assume que as subsidiárias desempenham diferentes estratégias conforme as características do ambiente local onde as multinacionais operam (ex. governo, classe empresarial, população) e que quanto mais importante o ambiente local, maior a possibilidade da existência de subsidiárias com maior relevância estratégica

Para começar a discursar sobre o papel dos fatores externos no desenvolvimento de subsidiárias de maior importância estratégica, faz-se necessário portanto uma maior aprofundamento de modelo do Diamante nacional proposto por Porter (1990):

Porter's (1990) diamond model is perhaps the most complete articulation of this perspective to date and has led to renaissance of interest in the relationship between geography and firm-level competition advantage." (FROST et.al, 2002 p.1001).

O modelo de Porter explica a construção da vantagem nacional sustentada por alguns países a partir da análise de quatro atributos (condições dos fatores; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas) que constituem as quatro arestas que chamadas de 'diamante' da vantagem nacional, e são explicados a seguir:

- Condições dos fatores, à posição do país quanto aos fatores de produção, como mão de obra qualificada e infra-estrutura. São relevantes aqueles fatores que envolvem investimentos vultuosos e exigem especialização
- Condição da demanda, a composição, intensidade e natureza da demanda doméstica permitem que as empresas percebam com antecedência as necessidades dos compradores.
- Presença de setores correlatos e de apoio no país, fornecedores melhores qualificados e inseridos dentro de uma competição internacional fornecem insumos com menores custos, maior rapidez e de forma preferencial.
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, a competitividade do setor específico de um país decorre das práticas gerencias e dos modelos organizacionais adotados.

A corporação multinacional com suas subsidiárias instaladas em diversos países podem ter acesso às fontes de vantagens de outros "diamantes nacionais" que

poderiam ser levadas para o desenvolvimento na matriz ou em outras subsidiárias.

Essas perspectiva de determinismo ambiental parte do pressuposto que quanto mais importante o ambiente local, maior a possibilidade da existência de subsidiárias com maior relevância estratégica. Seguindo a linha de pensamento da Escola do Posicionamento, o desempenho das multinacionais e o papel das subsidiárias seria determinado muito mais pelo ambiente competitivo da indústria do que pelo ambiente organizacional.

Em oposição as idéias defendidas por Porter (1990), Birkinshaw et. al. (1998) identificam duas perspectivas focadas nos fatores internos à corporação.

#### **3.3.4 FATORES INTERNOS À CORPORAÇÃO**

Seguindo a linha de pensamento da Resource-Based View, focalizado na valorização dos atributos internos da firma como fonte de vantagem competitiva sustentável, as perspectivas “*head office assignmet*” e “*subsidiary choice*”, assumem que o desempenho das multinacionais e o papel das subsidiárias seria determinado muito mais pelo ambiente organizacional e pela estrutura interna da subsidiário do que pelo ambiente competitivo da indústria.

“*Head Office assignmet*” é a segunda perspectiva identificada por Birkinshaw et.al (1998), que considera que a definição do papel e das estratégias da subsidiária são de responsabilidade da própria matriz, e a partir dessas determinações que se identificará a importância estratégica da subsidiária. Já na terceira perspectiva, “*subsidiary choice*”, é a subsidiária que determina o seu próprio papel, pois possui melhores condições de entender a complexidade e oportunidades do local de atuação, em relação à matriz.

Na segunda perspectiva, a subsidiária deve ganhar o respeito e o reconhecimento da matriz pois é ela que determina a sua relevância estratégica. No entanto, sabemos que algumas multinacionais não acreditam que suas subsidiárias possam contribuir para o valor agregado da corporação. Frost (2001) identificou que a probabilidade de reconhecimento por parte da matriz da importância estratégica da subsidiária aumenta com o número de iniciativas e com o grau empreendedor da subsidiária. Trata-se de um ciclo vicioso pois o aumento da visibilidade e reconhecimento da subsidiária significa a afirmação de sua importância estratégica e estimula conseqüentemente o desenvolvimento de novas iniciativas e inovações (BIRKINSHAW E FRY, 1998). Por outro lado, as subsidiárias onde os esforços não são reconhecidos pela matriz não desenvolverão mais iniciativas.

Para que os recursos e capacidades das subsidiárias se tornem competências essenciais, elas devem ser raras, não substituíveis, únicas e devem agregar valor para a multinacional (BARNEY, 1991). No entanto, para que a competência da subsidiária seja utilizada por toda a corporação é necessário que ela seja transferida e utilizada por outras subsidiárias da rede (RUGMAN E VERBEKE, 2001).

No próximo ponto, abordaremos um dos grandes desafios para as empresas multinacionais: como gerenciar diferentes recursos entre suas subsidiárias e difundi-los entre toda sua rede atuação, a transferência do conhecimento.

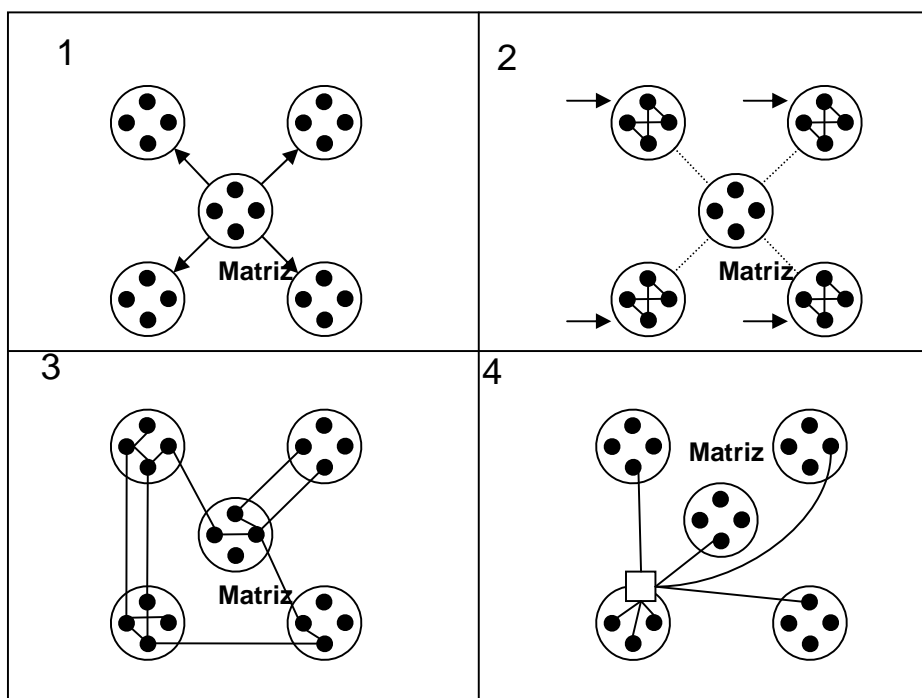
### **3.3.5 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO**

As estratégias baseadas no “*Knowledge-based View*” (GRANT, 1996, SVEIBY, 2001, EISENHARDT E SANTOS, 2002) passaram a ter uma importância crescente nas organizações que atuam fora das fronteiras nacionais.

O conhecimento é um recurso intangível e difícil de imitar, portanto mais valioso que os demais, sendo imprescindível para que a empresa alcance sua vantagem competitiva. Através da sua atividade global a empresa pode obter diversas vantagens em pesquisa e desenvolvimento, imagem, produção, logística e marketing que não estariam disponíveis em uma situação sem a disseminação do conhecimento por toda sua rede de atuação.

Na figura abaixo ilustra, Moore e Birkinshaw (1998) identificam quatro etapas de organizações das empresas multinacionais no que se refere ao fluxo de conhecimento entre as subsidiárias e matriz.

QUADRO 6: FLUXO DE CONHECIMENTO ENTRE SUBSIDIÁRIAS E MATRIZ



FONTE: MOORE, K. J. A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellences to Build Subsidiary Specific Advantages, 2001.

No quadrante 1, as subsidiárias têm a função de adaptar produtos e serviços para as necessidades locais (BARTLETT E GHOSHAL 1986). As setas indicam o fluxo de conhecimento e informações, que nesse caso demonstram uma abordagem



centralizadora por parte da matriz. No segundo quadrante, *centre-driven approach*, o conhecimento é difundido internamente e não é dividido com outras subsidiárias.

Tradicionalmente, as empresas trabalhavam sob a ótica dessas duas abordagens, mas como os modelos não permitiam que a corporação multinacional agregasse valor a partir de sua atividade global, com o início das atividades globais da empresa começaram a surgir redes informais de comunicação, caracterizadas no quadrante 3.

Apesar de já contemplar uma certa interação entre as subsidiárias nesse modelo, elas se restringiam as relações já existentes. Para potencializar a troca de conhecimento e aprendizado, fez-se necessário o surgimento de estruturas formais capazes de disseminar as melhores práticas e alavancar o conhecimento entre as subsidiárias, caracterizada no quadrante 4. Esses mecanismos capazes de potencializar as vantagens específicas das subsidiárias foram chamados de “Centros de excelência” :

Given the need for subsidiaries to develop specific advantages in order to capture or earn international mandates, Centers of Excellence provide an potential mechanism for the subsidiary to develop subsidiary specific advantages [...] (MOORE, 1991 p. 282)

Assim, um maior aprofundamento sobre o conceito de centros de excelência torna-se importante para o entendimento das subsidiárias de maior importância estratégica para a multinacional.

### **3.3.5.1 CENTROS DE EXCELÊNCIA**

Apesar de bastante difundido o conceito de centros de excelência academicamente, a existência desses centros na prática ainda é bastante raro (FROST et al., 2002). Centros de Competências, *Community of practice*, *best practice*, *capability center*, *future center*, são expressões que freqüentemente são

usadas para se fazer referência aos centros de excelência (MOORE E BIRKINSHAW,1998). Nesta seção, após a descrição e análise das diferentes definições e conceitos dos centros de excelência, será proposta uma nova definição mais objetiva e adaptada exclusivamente à atuação das empresas multinacionais.

Frost et.al. (2002), definem centros de excelência como um mecanismo cada vez mais usado pelas empresas multinacionais para identificar e alavancar diferentes *expertises* encontradas entre subsidiárias. Além disso, encontram duas abordagens diferentes na literatura para o uso acadêmico do termo centros de excelência.

A primeira abordagem, com raízes nos estudos de Bartlett e Ghoshal (1986) e Jarillo e Martinez (1989), caracteriza os centros de excelência como centros responsáveis pela produção de determinados produtos ou atividades, conceito similar às subsidiárias responsáveis por produtos mundiais.

Já na segunda abordagem, a vantagem competitiva não é ganha somente através da divisão de tarefas entre as unidades das empresas, mas também da troca de recursos intangíveis como serviços proprietários, imagem, reputação e conhecimento da base de consumidores. Ampliando ainda mais sua definição, Moore e Birkinshaw (1998) identificam ainda mais dois novos tipos de centros de excelência que não foram abordados pelas definições ou estudos anteriores: *Charismatic Center*, *Virtual Center*. O “*Charismatic Center*” é caracterizado por indivíduos reconhecidos internacionalmente por sua excelência, e o virtual é caracterizado pela não necessidade dos centros de excelência terem uma estrutura fixa definitiva, podendo seus membros ser de diferentes localidades, constituindo um centro virtual. Frost et.al. (2002), no entanto, discorda de Moore e Birkinshaw (1998) ao afirmar que centros de excelência necessitam ter uma base física, ao contrário dos centros virtuais. Assim, faz-se necessário para o presente

trabalho uma definição mais objetiva e com base exclusivamente na atuação das empresas multinacionais.

Andersson, Forsgrene Holm (2002), tratam da abordagem da rede externa de negócios onde as subsidiárias trabalham para o bem comum de todas as unidades da corporação. O acesso a essa rede representa uma fonte de vantagem competitiva para toda a corporação e não só para um número restrito de subsidiárias.

A partir das diferentes abordagens estudadas, definimos Centros de Excelência como:

Estruturas organizacionais formais capazes de disseminar as melhores práticas e alavancar conhecimento, permitindo que multinacionais se beneficiem em uma escala global da sua habilidade de gerenciar seus diferentes recursos espalhados pelos locais de atuação de suas subsidiárias.

Nessa perspectiva, podemos identificar a subsidiária assumindo o papel de Líder Estratégico, através a do desenvolvimento de processos que Nohria e Ghoshal (1997) caracterizam como “local-para-global” e “global-para-global”. Portanto, a subsidiária ou desenvolve competências inicialmente voltadas para o mercado local, mas que posteriormente serão usadas por toda rede; ou trabalham em conjunto com a própria matriz na construção de vantagens competitivas.

#### **4. METODOLOGIA**

Como metodologia de pesquisa, optou-se pela adoção de um trabalho de caráter exploratório de estudo de caso único. O objetivo principal do trabalho é identificar e analisar, a partir de um estudo de caso no mercado brasileiro de refrigerantes, como uma subsidiária nacional pode desempenhar um papel de líder estratégico

para a matriz evitando se tornar apenas uma implementadora ou uma adaptadora das diretrizes globais da empresa.

A pesquisa bibliográfica foi baseada em dados secundários obtidos em artigos, reportagens e pesquisas, onde procurou-se analisar a relação Matriz X Subsidiária da Coca-Cola traçando uma correspondência entre as estratégias/relações delineadas na revisão bibliográfica.

O padrão das estratégias adotadas pela subsidiária brasileira da multinacional será definido a partir do mapeamento das estratégias adotadas, traduzindo-se a prática empresarial para o referencial bibliográfico. Serão avaliados ainda os aspectos não contemplados na literatura mas que foram identificados a partir do estudo de caso como fundamentais para a o desenvolvimento de subsidiárias estrategicamente importantes para a corporação multinacional.

A metodologia escolhida será fundamenta para o aumento do conhecimento sobre o fenômeno da globalização e internacionalização de empresas, obter informações sobre a possibilidade prática de realização de pesquisas, levantar possíveis lacunas na literatura em estratégias internacionais e propor possíveis agendas de pesquisas futuras.

A abordagem metodológica adotada, o método utilizado e os seus componentes, o critério para seleção do caso, e a base para sua construção serão tratados a seguir.

#### **4.1. ESTUDO DE CASO**

Os fatores motivadores para a escolha do estudo de caso como metodologia de pesquisa são apresentados nesta seção.

Yin (2001) define o método do estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, com o auxílio de fontes múltiplas de evidência tendo o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas, os quais são essenciais para o avanço da teoria.

Eisenhardt (1989) afirma que a teoria desenvolvida através de uma pesquisa cuja metodologia é o estudo de caso tem como vantagens a narrativa histórica (novelty), o teste (testability) e a validação empírica, complementando à construção de teoria incremental da pesquisa científica.

Yin (2001) acrescenta ainda que a aplicação do estudo de casos é mais apropriada quando o foco da pesquisa está direcionado para um problema contemporâneo e não para um problema de natureza histórica: “o estudo de caso deve ser a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se pode manipular comportamentos relevantes”.

Os estudos de caso representam uma boa opção quando a pergunta para o problema proposto é do tipo “como” e “por que” ou ainda quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco está em fenômenos que sejam contemporâneos (Yin, 2001).

A tabela a seguir ilustra as principais estratégias de pesquisas a serem adotadas, dado a questão de pesquisa e o tratamento dos eventos comportamentais e acontecimentos contemporâneos:

QUADRO 7: ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, Por que	Sim	Sim

Levantamento	Quem, o que, Onde, Quantos, Quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, Onde, Quantos, Quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	Como, Por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, Por que	Não	Sim

FONTE: YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, 2001.

## 4.2. ESTUDO DE CASO ÚNICO

Segundo Yin (2001) um estudo de caso único é análogo a um experimento único em algumas das condições que servem para justificá-los.

Quando se pretende estudar o mesmo caso em dois ou mais pontos diferentes no tempo, Yin(2001) recomenda que seja escolhido o estudo de caso único como estratégia de pesquisa. O método pode ser utilizado para verificar se as proposições de uma teoria são corretas ou se há algum conjunto alternativo mais relevante de explicações, confirmando, estendendo ou até mesmo contestando a teoria. Contribuindo à base de conhecimento e à construção da teoria, o estudo de caso único pode ainda ajudar a redirecionar investigações futuras em uma determinada área.

As características da metodologia do estudo de caso, comparadas aos objetivos do estudo além da análise das três condições propostas para a escolha da estratégia de pesquisa indicam que a opção mais adequada para este trabalho é o estudo de caso único. Trata-se da análise de um fenômeno organizacional

contemporâneo; que procurará analisar mudanças que ocorrem ao longo do tempo, sendo importante o caráter histórico e narrativo que o documento final deverá ter para explicar os fenômenos. Além disso, o presente trabalho tem interesse em um maior detalhamento do fenômenos da globalização no que se refere ao relacionamento das subsidiárias das corporações multinacionais, verificando, estendendo ou até mesmo contestando a teoria já existente na literatura.

#### **4.3 FONTES DE DADOS**

A pesquisa bibliográfica e o estudo de caso foram baseados em dados secundários obtidos em artigos, reportagens e pesquisas. Procurou-se analisar a relação Matriz X Subsidiária da Coca-Cola e como as subsidiárias se posicionaram estrategicamente em relação às estratégias globais da empresa e suas subsidiárias nacionais obtendo uma síntese de experiências relevantes a respeito do tema em estudo, comparando com as teorias e hipótese já comprovadas por outros autores na literatura.

#### **4.4 DELIMITAÇÃO**

Limitado à identificação e análise do papel estratégico das subsidiárias através de um estudo de caso único, o presente trabalho possui limitação teórica e metodológica.

Foram abordados os elementos mais relevantes para o escopo da pesquisa, sem esgotar as variáveis relacionadas à estratégia internacional. Além disso, o método de pesquisa fornece pouca base para generalização científica. Yin (2001) ressalta que o pesquisador não pode ser negligente, não deve aceitar evidências equivocadas ou visões tendenciosas, de dever seguir procedimentos sistemáticos na elaboração do estudo de caso.

#### 4.5 A ESTRUTURA DO ESTUDO DE CASO PROPOSTO

Para Eisenhardt (1989) o processo de construção de teoria a partir de um estudo de caso pode ser resumido nas seguintes etapas:

- Início;
- Seleção de caso;
- Criação de Instrumentos e Protocolos;
- Entrada em campo;
- Análise de dados;
- Refinamento das hipóteses;
- Envolvimento com a literatura e
- Fechamento e Conclusões.

Para Yin (2001) o protocolo do estudo de caso deve apresentar as seguintes seções:

- Visão geral do projeto do estudo de caso: objetivos, questões do estudo de caso e leituras importantes;
- Procedimento de Campo: acesso aos locais e às pessoas do estudo, fontes e advertências de procedimentos;
- Questões do estudo de caso: questões centrais, planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão e
- Guia para o relatório do estudo de caso: esboço, formato para os dados, outras documentações e informações bibliográficas.

Para atingir os objetivos delineados, primeiramente se realizará um levantamento a partir de fontes secundárias que será utilizado basicamente para obter dados da Coca-Cola e da indústria brasileira de refrigerantes traçando um cenário do setor. A pesquisa proposta é classificada como qualitativa e de caráter exploratório e não



se insere no escopo da pesquisa a realização de survey ou estudo setorial, dado que se objetiva a realização de estudo em profundidade do caso exposto.

Malhotra (2001) classifica a pesquisa de duas formas distintas:

- Pesquisa Conclusiva, que tem como objetivo testar hipóteses específicas e examinar relações
- Pesquisa exploratória, que tem como objetivo auxiliar na compreensão dos problemas. “A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. (VERGARA, 1998, p.45).

Ao final da primeira etapa, observou-se dois períodos marcantes e distintos na atuação das subsidiárias da Coca-Cola no Brasil. Esses dois estágios de estratégia das subsidiárias apontam diferentes papéis designados às subsidiárias. Assim, na segunda parte do estudo de caso, será determinado o posicionamento da Coca-Cola até o início da década de 90 e a sua posição atual. O objetivo é mapear o posicionamento e as estratégias adotadas pela empresa nesses dois períodos do tempo buscando verificar como a empresa saiu de um posicionamento para outro, consignando a estratégia adotada, caracterizando, inclusive se essa foi emergente ou deliberada.

Na terceira etapa do estudo, foi traçado uma correspondência entre as estratégias delineadas na revisão bibliográfica com aquelas adotadas efetivamente pela Coca-Cola. A relação Matriz X Subsidiária da multinacional será comparada com hipóteses já testados em outros países e à outros casos pesquisados na literatura, onde serão avaliados aspectos não contemplados na literatura que possam afetar o papel das subsidiárias; levantando possíveis lacunas nos estudos de estratégia internacional, corroborando com hipóteses já confirmadas, ou até mesmo contrastando com algumas proposições existentes.

## **5. ESTUDO DE CASO**

Yin (2001), apresenta a relevância e o papel da teoria na condução de estudos de caso ao afirmar que o método se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que conduzam a coleta e análise de dados. No presente trabalho, a teoria mostra-se relevante para estabelecer as bases de análise das evidências empíricas e para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

A pergunta de pesquisa que auxiliará na análise dos dados é: Como as subsidiárias se tornam estrategicamente importantes para as corporações multinacionais na construção de vantagem competitiva?

### **5.1 A COCA-COLA E O MERCADO BRASILEIRO DE REFRIGERANTES**

A data oficial de nascimento da marca Coca-Cola é oito de maio de 1886, no dia em que foi lançada na Jacob's Pharmacy e que posteriormente seria registrada no órgão de patente dos Estados Unidos. Idealizada por um farmacêutico de Atlanta que pesquisava a cura para dor de cabeça, a mistura líquida de xarope caramelo e água gasosa era vendida inicialmente a US\$0,05. Amparados numa agressiva campanha mundial de marketing, a presença da companhia no mundo cresceu rapidamente, principalmente após a Segunda Guerra Mundial.

Durante o conflito, Robert Woodruff, Presidente da The Coca-Cola Company na época, assegurou aos soldados norte-americanos que, onde quer que estivessem, poderiam tomar uma Coca-Cola pelo mesmo preço e com o mesmo sabor. A guerra acabou, os soldados voltaram para suas casas, mas as fábricas de Coca-Cola permaneceram onde estavam. Começava ali o processo de globalização que mais tarde levaria a Coca a ser o ícone mais valioso do mundo. A expansão da

marca foi tamanha que nos 13 anos subseqüentes à guerra a empresa vendeu duas vezes mais do que nos seus 58 anos de história até então<sup>5</sup>.

No Brasil, a Coca-Cola chegou em 1942 no Recife, parada obrigatória de todos os navios que rumavam para a Europa em guerra. A primeira fábrica brasileira foi instalada na então capital Rio de Janeiro, produzindo o primeiro lote nas garrafas de 185ml e no ano seguinte foi aberto em São Paulo sua primeira filial no País. Em 1945 foi inaugurada a segunda fábrica carioca e iniciou-se o sistema de franquia no país onde a primeira licenciada a produzir o refrigerante é a fábrica sediada em Porto Alegre. Inicialmente, o concentrado e o gás vinham dos Estados Unidos, mas em 1947 instalou-se no país a Liquid Carbonic, empresa que produz o gás carbônico, essencial para a confecção da Coca-Cola e com o posterior avanço tecnológico e o surgimento de fornecedores de matérias-primas, o concentrado passaria a ser feito no Brasil, no Rio de Janeiro. No período de entre 1950 e 1970, várias fábricas são inauguradas no País, contando com mais de 20 na década de 60.

Hoje, o sistema Coca-Cola no Brasil é integrado pela Divisão Brasil da *The Coca-Cola Company* que abrange a Coca-Cola Indústrias Ltda. e a Recofarma Indústrias do Amazonas Ltda. e por 42 fábricas engarrafadoras, operadas por 16 grupos empresariais independentes, que atuam em regime de franquia. A Divisão Brasil é subordinada ao *Strategic Business Unit* da América Latina com sede no México, mas a sede mundial da empresa fica em Atlanta, cidade onde esta foi fundada. A Coca-Cola Indústrias Ltda., subsidiária brasileira sediada na cidade do Rio de Janeiro, coordena o grupo de franquias e as estratégias nacionais e regionais de marketing, atuando como consultora exclusiva do Sistema Coca-Cola no Brasil. A Recofarma Indústrias do Amazonas Ltda., localizada na Zona Franca de Manaus, produz e distribui concentrados e bases de bebidas para a fabricação de todos os seus produtos. No sistema de franquias adotado pela Coca-Cola, as

---

<sup>5</sup> EXAME. O consumo explode

empresas franqueadas têm um contrato de fabricação no qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os seus produtos.

Segundo a ABIR<sup>6</sup>, existem mais de 700 fábricas de refrigerantes no país, que representam 3.500 marcas que abastecem cerca de 1 milhão de pontos de venda e geram aproximadamente 60 mil empregos diretos e ainda outros 520 mil indiretos. O Brasil ocupa o terceiro lugar em produção e venda de refrigerantes, com 11,9 bilhões de litros ao ano, atrás apenas do México (12,7 bilhões de litros) e dos Estados Unidos (57 bilhões de litros), mas apesar disso o consumo per capita no Brasil ainda é de apenas 63,52 litros por ano, enquanto no México é de 88,79 litros, e em termos de rentabilidade o país sequer está na décima posição, o que representa um grande potencial para o mercado brasileiro.

Pode-se identificar dois grupos estratégicos distintos neste mercado. O primeiro, formado pelas multinacionais, detém 68% do mercado apresentando produção em larga escala, forte esquema de distribuição, além de grandes investimentos em propaganda e marketing, reforçando o processo de diferenciação. No outro extremo, estão as chamadas “tubaínas” e refrigerantes de marca própria, que são bebidas de qualidade inferior visando o mercado de classe C e D e que começaram a surgir no mercado com a explosão de consumo após o Plano Real facilitada pelo lançamento das embalagens plásticas de 2L PET ocupando.

## **5.2 ANÁLISE DO CASO**

### **5.2.1 SUBSIDIÁRIA IMPORTADORA**

Apoiada em diversas barreiras de entrada, que diminuía a operação lucrativa de um novo participante no mercado, até o início da década de 90 a Coca-Cola utilizava em grande escala as embalagens de vidro retornáveis. O entendimento dessas barreiras de entrada facilita a análise do posicionamento da empresa na

---

<sup>6</sup> Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes e Bebidas Não-Alcoólicas

indústria e põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia (PORTER, 1986), daí a necessidade de analisá-las individualmente:

- a) Acesso aos Canais de Distribuição - A complexa estrutura de distribuição das embalagens retornáveis era uma grande barreira para a entrada de pequenos produtores. O sistema de reutilização das embalagens de vidro caracterizava-se pela complexidade da logística, onde a existência de um elevado estoque de garrafas de vidro era essencial para garantir o bom funcionamento do sistema de distribuição. O raio de ação de uma fábrica de refrigerantes, era de aproximadamente 200 km para a garrafa de vidro retornável, enquanto que para o plástico descartável e a lata, era de aproximadamente 1000km (TAYLOR, 2002).
- b) Requisitos de Capital - O investimento inicial para montar um parque de produção de embalagens retornáveis é muito alto. Além disso, a necessidade de manutenção de um grande estoque de embalagens onerava significativamente o custo em se operar no setor (custos de embalagem e estocagem), impedindo a atuação das pequenas empresas.
- c) Custos de Mudança - Com os vasilhames retornáveis, maior era o incentivo à fidelidade à Coca-Cola, pois a embalagem exigia que o consumidor voltasse ao ponto de venda para a troca pelo mesmo produto, o que criava um custo para a troca por uma outra marca.
- d) Economias de Escala - O custo de vida de uma embalagem de vidro retornável é muito maior, pois havia necessidade da devolução das embalagens para recompra do produto que eram lavadas e comercializadas novamente. Assim, o custo de fabricação de cada unidade diminuía com o aumento da fabricação de refrigerantes. Como o investimento inicial era muito alto, um ingresso em pequena escala colocaria o concorrente em uma grande desvantagem em termos de custo.

- e) Diferenciação de Produto - Os produtos da Coca-Cola são reconhecidos como superior aos da concorrência, devido principalmente as inúmeras campanhas de Marketing que enfatizavam principalmente a diferenciação de seus produtos.
  
- f) Desvantagens de Custo Independente de Escala – A tecnologia proprietária do produto o acesso favorecido a matérias primas são exemplos de situações onde o novo entrante não consegue reproduzir, como é o caso principalmente da patente da formula da Coca-Cola.

Com todas as forças de mercado a seu favor, a Coca-Cola conseguiu a liderança absoluta do mercado brasileiro de refrigerantes, como observou Taylor (2002, p.1): “Até o início da década de 90, o rei indiscutível das bebidas no Brasil foi o refrigerante gaseificado de sabor cola, distribuído em garrafa de vidro retornável, categoria dominada totalmente pela Coca-Cola.”

No entanto, após a década de 90, o cenário de liderança absoluta em mercado pouco dinâmico passou a mudar de figura. Por determinação da matriz, a subsidiária brasileira tentou conseguir eficiência em embalagens descartáveis consolidando os territórios de franquia e os seus sistemas de fabricantes. Criaram-se os “fabricantes âncoras” internacionais, com a idéia de reduzir as centenas de fabricantes independentes de Coca-Cola a menos de 10 fabricantes âncoras:

*“Em 1997, a matriz determinou que o número de fabricantes no Brasil fosse reduzido de 25 para menos de dez. Os menores teriam de vender sua participação aos maiores. Luiz Lobão, deslocado da subsidiária do México, começou a tocar o processo. Os franqueados foram avisados que não teriam alternativa. Era vender ou vender.” (EXAME, Mais gás na Coca-Cola Ed. 755, 07/12/2001)*

O sistema preocupou-se em criar centros de produção de descartáveis a baixo custo, em escala mundial. Com isso, as vendas de refrigerantes em embalagens descartáveis saltou de 12% em 1993 para 90% em 2003. As vantagens provenientes da utilização dessa embalagem residem na simplificação do sistema de logística, já que o raio de ação de uma fábrica de plástico descartável e lata era de aproximadamente 1000km, enquanto que no sistema de vidro retornável era de aproximadamente 200 km. Além disso, a não necessidade da devolução das embalagens para recompra do produto eliminou a necessidade de manutenção de um grande estoque de embalagens, beneficiando todos os elos da cadeia produtiva. O resultado foi a retração dos custos de transporte e de estocagem, aumentando significativamente as vantagens em se operar no setor. O investimento em lavadoras de garrafas de vidro foi reduzido, assim como o custo de logística de retorno e o imobilizado em embalagens de vidro. Entre 1993 e 1997 a Coca-Cola investiu na atualização do maquinário e linhas de produção se desfazendo de antigos parques industriais (TAYLOR, 2002).

Por outro lado, o que aconteceu foi que quem adquiriu essa estrutura foram algumas empresas regionais de produção de refrigerantes, que conseguiram, a um preço muito pequeno, montar uma estrutura de produção completa com as quais nunca contaram. A não obrigatoriedade da troca de vasilhames na compra do refrigerante alterou adicionalmente o comportamento do consumidor, fazendo com que as vendas passassem a ser muitas vezes impulsivas, pois no preço do refrigerante já estava incluído o custo da garrafa descartável. Isso foi possível devido ao baixo preço das garrafas plásticas em comparação com a de vidro. A garrafa PET, popularizada na versão 2L, acabou por fazer com que o produto ficasse mais caro, impossibilitando que classes mais baixa o consumissem.

Nesse novo contexto, um concorrente podia participar eficientemente no mercado sem necessidade de ter uma rede de fábricas para engarrafar eficientemente no Brasil todo. O surgimento das empresas fabricantes de refrigerantes populares, ocorreu em paralelo ao período de crescimento acelerado do consumo que

ocorreu entre 1994 e 1997. Diante desse cenário, as marcas líderes começaram a se distanciar do consumidor mais pobre, que passou a optar pela bebida mais barata. Como o Brasil apresenta a maioria da sua população nas classes C e D, a grandes fabricantes perderam um potencial mercado consumidor para as tubaínas que chegaram atingir 30% de mercado, impactando negativamente nos resultados da empresa:

*“Em 1999, o lucro líquido da Coca-Cola Company caiu 31% e ficou em 2,4 bilhões de dólares. O lucro líquido por ação também caiu 31%. Suas vendas no Brasil, nesse período, andaram oscilantes. No primeiro trimestre, o volume caiu 10%. No segundo trimestre, 1%. A recuperação só veio nos últimos meses, Quando as vendas aumentaram 8%. Resultado anual: um pífio ponto percentual de crescimento, o pior desempenho de vendas da América Latina e abaixo da meta de crescer dois pontos percentuais acima do PIB brasileiro. 1999 será lembrado como o ano em que a Coca-Cola desceu à menor participação de mercado dos últimos tempos: 46,2% em janeiro, em comparação aos cerca de 50% obtidos no mesmo mês de 1997.” ( EXAME, Coca colou. Ed. 709 08/03/2000)*

Assim, mesmo apoiados nas barreiras de necessidade de capital e à diferenciação de seus produtos garantindo altos retornos financeiros e a liderança absoluta no mercado brasileiro, os líderes da multinacional observaram inertes ao avanço das marcas populares. Do mesmo modo, houve uma negligência das classes de menor poder aquisitivo por parte da matriz, criando um mercado carente de produtos específicos para essas classes, o que fortaleceu ainda mais as marcas populares. O processo de gestão da multinacional centralizava as decisões estratégicas e operações na matriz, o que diminuía a capacidade das subsidiárias locais de reagir frente ao avanço das tubaínas, que foi confirmado na declaração do então presidente Stuart Cross à revista exame:

*“...provei para a matriz que o erro era nosso e não dos fabricantes.” (EXAME, Mais gás na Coca-Cola. Ed.755, 07/12/2001)*



Em todo esse contexto, podemos identificar a Coca-Cola como uma empresa Global (BARTLETT E GHOSHAL, 1989), pois a estratégia competitiva era centralizada e controlada no escritório central. Até esse período, todos os lançamentos de produto/embalagem/campanhas publicitárias foram importadas da matriz. Do mesmo modo, a subsidiária brasileira poderia ser classificada como “importadora” (D,CRUZ,1986) pois suas responsabilidades eram limitadas às fronteiras nacionais e possuíam baixa autonomia na tomada de decisões.

Um exemplo claro da adaptação das estratégias da matriz refere-se a tradução literal dos slogans sem levar em consideração os aspectos locais e culturais do país onde a subsidiária atua:

*“A tradução literal pode enfraquecer um slogan, de que são exemplos dois antigos bordões publicitários no Brasil: “Isso é que é” (1972-1976) e “Coca-Cola é isso aí” (1983-1989). A companhia passou a redobrar a atenção depois de sua estréia acidentada na China com o nome Ke-kou-kela. Mais preocupados com a semelhança fonética, seus executivos tardaram a perceber que a palavra exprimia o desconexo significado “égua recheada de cera”.”<sup>7</sup>*

Apesar da grande importância estratégica do mercado brasileiro para a Coca-Cola, a autonomia, o nível empreendedor e a contribuição da subsidiária brasileira; fatores essenciais para se caracterizar uma subsidiária com importância estratégica (ROTH E MORRISON,1992; BIRKINSHAW, et al 1998; FROST et al, 2002); eram inexistentes. A afirmação acima contraria a perspectiva do determinismo ambiental (BIRKINSHAE, et.al 1998) que assume que quanto mais importante o ambiente local, maior a possibilidade da existência de subsidiárias com maior relevância estratégica.

---

<sup>7</sup> EXAME, Perdas na tradução, 10.11.2004

As dificuldades que a Coca-Cola enfrentou no Brasil, são também reflexo da crise mundial da empresa. Com a morte do CEO Roberto Goizueta, em 1997, a companhia parece ter perdido o rumo. Douglas Ivester, foi demitido após 25 meses, enquanto que tradicionalmente o tempo médio de permanência dos presidentes da empresa é de dez anos. Em seu lugar, assumiu o australiano Doug Daft que passou a tentar dar novos rumos a multinacional:

*“Nas mãos de Daft, a Coca-Cola tenta se reinventar. Desde janeiro, a empresa mais globalizada do mundo passou a funcionar com um novo foco: pense localmente, aja localmente”. (EXAME, Coca colou. Ed. 709 08/03/2000)*

Já mapeado o posicionamento e as estratégias adotadas pela Coca-Cola no período anterior a esse novo padrão, precisamos agora verificar como a empresa saiu de um posicionamento para outro.

### **5.2.2 SUBSIDIÁRIA COM RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA**

Nesse novo processo de formulação estratégica, de pensar e agir localmente, vimos que as subsidiárias devem ter um papel de destaque na criação de vantagens competitivas, e as estratégias devem ser descentralizadas para as unidades de negócio já que a subsidiária tem mais capacidade de entender a complexidade e oportunidades do local de atuação em relação à matriz, sugerindo a existência de um padrão de estratégia multidoméstica. (BARTLETT E GHOSHAL, 1992).

No entanto, para que a subsidiária tenha um papel além da função de implementar as estratégias globais da empresa, ela deve desenvolver iniciativas para ganhar o respeito e o reconhecimento da matriz pois é ela que determina a sua relevância estratégica. Ao longo do estudo de caso, identificamos dez pontos-chaves que explicam como a subsidiária brasileira se tornou estrategicamente importante para

a matriz na construção de vantagem competitiva, e que merecem ser analisados separadamente:

- I. Reconhecimento por parte da Matriz
- II. Autonomia da subsidiária
- III. Comunicação com a corporação
- IV. Alavancar conhecimento de fontes dispersas
- V. Contribuição da Subsidiária
- VI. Iniciativa da subsidiária
- VII. Nível Empreendedor da Subsidiária
- VIII. Presença de Centros de Excelência
- IX. Competição local
- X. Integração global

- **Reconhecimento por parte da matriz**

A literatura sugere que o reconhecimento da importância estratégica da subsidiária ocorre depois de estabelecida sua responsabilidade internacional por iniciativa da própria subsidiária, e que suas competências são desenvolvidas mesmo sem o reconhecimento da matriz. (BIRKINSHAW et. al. 1998)

A subsidiária brasileira até então, nunca teve seus esforços reconhecidos pela matriz, e não se empenhou portanto em desenvolver mais iniciativas:

*“... as ações haviam se limitado ao processo de consolidação dos fabricantes franqueados”. (EXAME. Mais gás na Coca. Ed. 755 07/12/2001)*

*“Ao longo desse processo, a missão mais difícil de Cross<sup>8</sup> foi mostrar à matriz - que vivia às turras com os franqueados - uma verdade dura de engolir: a de que Atlanta precisava mudar radicalmente a maneira de lidar com o Brasil. Como*

---

<sup>8</sup> Presidente da subsidiária Brasileira, o americano, Stuart Cross

*convencer a direção da empresa de que uma estratégia que dera certo desde 1942 estava superada?." ( EXAME. Mais gás na Coca. Ed. 755 07/12/2001)*

Buscando o reconhecimento da matriz, a subsidiária brasileira conseguiu alavancar investimentos para posteriormente desenvolver iniciativas capazes de reverter a situação do mercado.

*"Em 1999, Cross convenceu a matriz a socorrer a operação brasileira com 50 milhões de dólares." ( EXAME. Mais gás na Coca. Ed. 755 07/12/2001)*

*"A nova orientação estratégica da Coca-Cola deve traduzir-se em melhores condições de crédito de longo prazo para esses parceiros ... Com mais poder de bala, espera-se que as engarrafadoras invistam em marcas locais e se tornem mais agressivas no quesito preços " (EXAME, Coca colou Ed. 709, 08/03/2000)*

Nesse caso, o aumento da visibilidade e reconhecimento da subsidiária foi anterior ao desenvolvimento de novas iniciativas e significou a afirmação de sua importância estratégica estimulando sua autonomia e espírito empreendedor que serão analisadas nos próximos pontos.

- **Autonomia da Subsidiária**

A autonomia da subsidiária aumentou consideravelmente após o reconhecimento da matriz. A subsidiária adotou uma nova identidade corporativa no Brasil, com um pincelada de verde e amarelo na lateral de sua logomarca para enfatizar suas raízes no País e seu posicionamento como empresa socialmente responsável. Isso seria praticamente inviável nos anos de completa hegemonia da empresa no Brasil:

*"Nas palavras do diretor de Comunicação da Coca-Cola Brasil, Marco Simões, foi realizada uma 'mudança dramática' no logotipo mas que não passa de umas*

*‘aspas’ em verde amarelo e a palavra Brasil logo abaixo do nome. Além dos motivos comerciais e de valia da marca tradicional, há também as normas da Coca-Cola no mundo: nenhuma alteração visual pode ser feita sem respeitar uma série de regras e passar por uma aprovação criteriosa.” (EXAME, Coca-Cola no Brasil cria logomarca corporativa, 03.11.2004).*

No lançamento de uma nova campanha para a marca Coca-Cola, a diretora Claudia Colaferro em entrevista à Gazeta Mercantil afirmou a subsidiária tinha total autonomia para decidir a agência:

*“O conceito foi concebido internamente na companhia[...]Para essa campanha, cada país terá total liberdade de contratar a agência que preferir para realizar as peças [...]” (GAZETA MERCANTIL. Coca-Cola lança “Viva o que é bom”, 12 Abr 2005)*

- **Comunicação com a corporação**

A autonomia da subsidiária precisaria vir acompanhada da presença de uma elevada frequência de comunicação que acabou acontecendo com a aproximação dos executivos da matriz com as subsidiárias:

*“Diretores da holding serão realocados para os escritórios regionais. Com isso, a empresa espera descentralizar a tomada de decisões e injetar rapidez e flexibilidade nas operações locais.” (EXAME, Coca-Cola no Brasil cria logomarca corporativa,03.11.2004)*

*“O organograma da empresa foi redesenhado. No começo deste ano, 50 executivos da sede da companhia, na praia de Botafogo, no Rio de Janeiro, foram demitidos... reduzir os níveis hierárquicos que aumentavam as distâncias da sede com os fabricantes e dar mais rapidez à tomada de decisões. Foram escalados*

*executivos para trabalhar diretamente com os engarrafadores." (EXAME, Rumo ao Passado, 29/08/2003).*

Uma forte comunicação entre subsidiárias no sentido de incrementar a troca de conhecimento também torna-se bastante relevante. Foi a partir dessas redes de comunicação, principalmente com subsidiárias de outros países, que o Brasil pode reestruturar sua estratégia no combate as marcas populares.

O exemplo de uma subsidiária no México mostrou a subsidiária brasileira que a volta ao sistema das embalagens retornáveis poderia ser uma boa saída para a crise:

*"O paradigma de sucesso para Atlanta é a operação mexicana, a segunda maior do mundo em volume de vendas e em rentabilidade. No ano passado, os mexicanos tomaram 12 bilhões de litros de Coca-Cola -- o dobro do Brasil. O consumo anual per capita do refrigerante no país, de 487 copos, supera até mesmo o dos Estados Unidos, de 436 copos, e é três vezes o brasileiro, de 146 copos. No México, 80% do mercado é formado por garrafas retornáveis. No Brasil, mais de 90% das vendas são de garrafas PET." (EXAME, Rumo ao Passado 29/08/2003).*

- **Alavancar conhecimento de fontes dispersas**

Dentre as competências identificadas por Doz, Santos & Williamson (2001) para a empresa metanacional, estão a capacidade em identificar e captar conhecimentos emergentes em todo o mundo; mobilizar este saber global disperso, e transformar esta inovação em valor através de uma produção, marketing e distribuição eficientes à escala global.

Assim, alavancar conhecimento de fontes dispersas, e não somente de outras subsidiárias e mercados através dos centros de excelência, torna-se muito

importante para empresa. Doz, Santos & Williamson (2001) afirmam que para as empresas multinacionais já estabelecidas, o sucesso no futuro dependerá “[...]de forma crescente da sua capacidade em aceder ao saber a partir de fora das subsidiárias existentes, e da sua habilidade em interligar as competências que estão espalhadas ao longo das suas redes globais operativas”.

A Multinacional criou uma área coordenando as divisões de Inovação, Estratégia e Marketing, e já apresenta algumas inovações na área de pesquisa e desenvolvimento:

“Coke war drives innovation in diet drink sweetener formulations with the number one soft drinks player Coca-Cola rolling out a new aspartame and acesulfame potassium based cola onto the market” (FOOD NAVIGATOR, Cola war drives growth for sweeteners in 2005)

- **Contribuição da subsidiária**

Com a volta do padrão do vidro, a Coca-Cola pode chegar mais barata nas prateleiras para competir com as marcas populares. A estratégia vem dando certo, pois a subsidiária brasileira registrou, em 2004, aumento de 7% em seu volume de vendas e de 12,1% em seu faturamento, que chegou a R\$ 7,4 bilhões e recuperação da participação de mercado. A contribuição da subsidiária é tanta que em 2005, o sistema ainda vai investir R\$ 600 milhões em ampliação de sua capacidade produtiva, marketing, vasilhames retornáveis e equipamentos<sup>9</sup>.

O Jornal Valor destaca a contribuição da subsidiária brasileira:

*“No Brasil, o volume de vendas cresceu 17% em relação ao mesmo período do ano anterior. O desempenho no mercado brasileiro foi um dos que mais contribuiu*

---

<sup>9</sup> MMONLINE, Faturamento da Coca-Cola cresce 12,1%

*para o crescimento global da companhia". (VALOR ECONÔMICO, Ganho mundial da Coca-Cola sobe 9%, 22 Jul.2005)*

Com base nas estratégias de diversificação de embalagens para satisfazer a demanda do consumidor brasileiro, a Coca-Cola anunciou em Dezembro de 2004 uma participação de mercado recorde em oito anos<sup>10</sup>

O Modelo Delta, elaborado por Hax e Wilde (2001), pode explicar as estratégias da subsidiária brasileira da Coca-Cola neste sentido, pois centra-se na conquista e manutenção de vantagens competitivas em um ambiente caracterizado por rápidas mudanças, globalização e acirrada competição. A empresa não foca somente o produto ou o cliente, mas também no complementar que pode ser entendido como um provedor de serviços que realça direta ou indiretamente a oferta da empresa e assim interfere na demanda de seus produtos e serviços. Hax e Wilde (2001) afirmam que o ponto máximo dessa iniciativa é tornar-se dono do padrão vigente no mercado. A posição de *lock-in do sistema* pode ser atingida por meio de um padrão proprietário, troca dominante e acesso restrito. No caso da indústria de refrigerantes, e mais especificamente da Coca-Cola, seus complementadores são os fornecedores, produtores de concentrados, engarrafadores, distribuidores e consumidores e o padrão proprietário é a volta das garrafas de vidro retornáveis. Assim, é a Coca-Cola que realiza as negociações e as compras, e não os engarrafadores, pois ela usufrui de grandes economias de escala e poder de barganha. Neste sentido, a partir da amarração analisada, cria-se um ciclo vicioso em que o líder de mercado dificilmente perderia sua posição no mercado.

- **Iniciativa da subsidiária**

---

<sup>10</sup> GAZETA MERCANTIL, Coca-Cola anuncia recorde de 8 anos de participação no país. 14 Jan 2005.



Algumas iniciativas nacionais passaram a ser utilizadas em outras subsidiárias da corporação, como foi o caso do lançamento da Coca-Cola Light Lemon no Brasil, caracterizada pelo limão nacional, produto que até então era exclusivo da subsidiária brasileira:

*“A Coca-Cola anunciou nesta semana nos Estados Unidos que pretende lançar uma versão do refrigerante Coke com limão. A “Coke with Lime” deve ser introduzida no país ainda no primeiro trimestre, segundo o Brandweek. Uma campanha criada pela Berlin Cameron/Red Cell, de Nova York, será veiculada a partir do segundo trimestre deste ano. Segundo a empresa, a novidade chegará ao varejo em função do sucesso da Diet Coke com limão”. (MMONLINE, Coca-Cola lança versão com limão)*

Nesse caso, a subsidiária desenvolveu competências inicialmente voltadas para o mercado local, mas que posteriormente foram usadas por toda rede caracterizando o processo que Nohria e Ghoshal (1997) caracteriza como “local-para-global”

A subsidiária brasileira também teve a iniciativa de antecipar o lançamento do portfólio de produtos lights:

*“O Brasil será o primeiro país da América Latina a apresentar o portfólio de produtos lights de maneira integrada. ‘O Brasil se antecipou [...]’ (GAZETA MERCANTIL, Coca-Cola une produtos lights em propaganda, 12 Jul 2005)*

- **Nível empreendedor da subsidiária**

O nível empreendedor dos executivos brasileiros possibilitou a ampliação do portfólio de embalagens e produtos da empresa. A Coca-Cola tem hoje, no mercado brasileiro, 18 variações de embalagens para seu principal produto. Até

2002, eram apenas três<sup>11</sup>. O mais recente lançamento é uma lata econômica, de 200 mililitros.<sup>12</sup>

O lançamento de novos produtos foi pautado a partir da percepção do consumidor brasileiro, como foi o caso da Fanta Mix<sup>13</sup> e do Guaraná Kuat com Laranja, que partiu da constatação de que o hábito de acrescentar uma rodela de laranja ao guaraná é comum entre os consumidores do refrigerante.

- **Presença de Centros de Excelência**

Com o objetivo de alavancar diferentes *expertises* encontradas entre subsidiárias os centros de excelência são criados e tornam-se mecanismos muito importantes para o surgimento de subsidiárias com importância estratégica. Frost et.al. (2002), encontram duas abordagens de centros de excelência na literatura que também são encontradas no estudo de caso.

A primeira abordagem (BARTLETT E GHOSHAL, 1986; JARILLO E MARTINEZ, 1989), é bastante similar às subsidiárias responsáveis por produtos mundiais pois caracteriza os centros de excelência como centros responsáveis pela produção de determinados produtos:

*“Estipulou-se, também, que os franqueados não fabricariam todos os produtos. ‘Um produz e repassa para os outros’, diz Vontobel. É o que vem acontecendo, por exemplo, com a linha de sucos Kapo, um dos recentes lançamentos da Coca-Cola, que vem sendo fabricado apenas em Ribeirão Preto, no interior de São Paulo. Essa mesma lógica será adotada para novo lançamento da empresa, que deve ocorrer em breve: um energizante”. (EXAME, Mais Gás na Coca Cola)*

---

11 EXAME, A revolução das embalagens, 27.04.2005

12 GAZETA MERCANTIL Coca-Cola anuncia lança latinha econômica. São Paulo. 22 Fev 2005.

13 MM Online Fanta Laranja Mix chega ao mercado

Na segunda abordagem, a vantagem competitiva é ganha a partir da troca de recursos intangíveis como serviços proprietários, imagem, reputação e conhecimento da base de consumidores, como acontece nas novas campanhas publicitárias integradas na América Latina.

- **Competição local**

A competitividade de uma nação, segundo a Teoria das Vantagens Competitivas das Nações (PORTER, 1990), depende da capacidade de inovação da sua indústria e seu contínuo aperfeiçoamento. As empresas ganham competitividade por causa da forte concorrência, dos desafios, fornecedores agressivos e consumidores exigentes em seu mercado doméstico. A competitividade de uma nação depende portanto da capacidade de inovação e atualização de sua indústria e estes fatores são forçados a serem desenvolvidos no cenário competitivo globalizado. A dinâmica da rivalidade dos concorrentes, foi portanto propícia para o desenvolvimento de subsidiárias de maior importância estratégica junto a matriz.

- **Integração global**

Uma excessiva autonomia da subsidiária poderia ocasionar problemas como o desenvolvimento de projetos não integrados ao objetivo da corporação multinacional, daí a necessidade da integração global. No entanto, ao analisarmos o discurso teórico dos dirigentes da multinacional de “agir e pensar localmente”, tenderíamos a pensar que não existe integração global, pois as estratégias seriam descentralizadas como numa empresa mult-doméstica (BARTLETT E GHOSHAL, 1992).

No entanto, alguns fatos evidenciam a presença de forte integração global da subsidiária brasileira contrariando o discurso teórico, mas favorecendo a identificação de uma subsidiária com importância estratégica dentro da corporação.

Todo o marketing da subsidiária esta integrado às outras subsidiárias da América Latina, como foi o exemplo da promoção dos Mini VCD's<sup>14</sup> e a nova política de contratação de agências de publicidade<sup>15</sup>. No entanto, algumas iniciativas ainda são adaptadas da matriz corporativa, como é o caso da nova campanha publicitária da marca Fanta:

*“A Coca-Cola veicula neste mês uma nova campanha mundial para a Fanta, que estréia também no Brasil em rede nacional. ‘Beba Fanta. Fique Bamboocha’ é o slogan que sustenta a nova linha de comunicação, que terá alinhamento global. Criada pela Ogilvy & Mather, de Nova York, a campanha pretende falar a língua dos adolescentes.”* (MMONLINE, Fanta lança 'Beba Fanta. Fique Bamboocha')

Além disso, pretende abrir parceria com um segundo grupo de agências publicitárias para encontrar novas idéias a serem utilizadas em nível mundial:

*“A Coca-Cola pretende abrir parceria com um segundo grupo de agências publicitárias para encontrar novas idéias a serem utilizadas em nível mundial. A informação foi divulgada pelo CEO e chairman da empresa, Neville Isdell, durante um encontro em Paris. Os negócios publicitários da multinacional são liderados pela Ogilvy e Berlin Cameron/Red Cell de Nova York, a Publicis de Paris, a Mother de Londres e a Wieden & Kennedy de Amsterdã, anota a Advertising Age. Um porta-voz confirmou que a iniciativa envolve campanhas integradas que serão desenvolvidas no futuro, mas não deu maiores detalhes sobre o encontro com as agências na França”.* (ADVILAGGE, Coca-Cola procura idéias para campanhas globais, 25/07/2005).

---

<sup>14</sup> MM online 'Pegue sua Vibe' é novidade musical da Coca-Cola 01/03 - 17:31

<sup>15</sup> MM online Coca-Cola elimina regime de contas publicitárias

Percebemos que a matriz padroniza certos elementos centrais e localiza outros elementos, conforme a estratégia transnacional onde seus recursos e ativos são dispersos, interdependentes e especializados nas unidades nacionais, configurando numa rede diferenciada (NOHRIA E GHOSHAL, 1997).

Devido a todas características analisadas anteriormente, poderíamos classificar a subsidiária brasileira como uma subsidiária “líder estratégica” (BARTLETT E GHOSHAL, 1992) ou como uma subsidiária com Mandato Mundial (ROTH E MORRISON, 1992) pois apesar de suas atividades serem integradas, elas são responsáveis pelo gerenciamento de suas próprias atividades de forma independente da matriz.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Motivado pela constatação de que a maioria das subsidiárias de empresas multinacionais que atuam no Brasil tem como objetivo principal implementar as diretrizes globais da matriz corporativa a uma escala local (BORINI E JÚNIOR, 2003), e que o empresário brasileiro ao iniciar o processo de internacionalização segue a mesma lógica que guia suas ações locais (ROCHA, 2003), o presente trabalho pretende reconhecer a importância estratégica de uma subsidiária nacional e identificar e analisar como ela pode desempenhar um papel de líder estratégico para a matriz.

Nesse sentido, a partir de um estudo de caso único no mercado brasileiro de refrigerantes foram identificados dez fatores principais que fizeram com que a subsidiária deixasse de ser apenas uma implementadora ou uma adaptadora das diretrizes globais da empresa:

- I. Reconhecimento por parte da Matriz
- II. Autonomia da subsidiária
- III. Comunicação com a corporação

- IV. Alavancar conhecimento de fontes dispersas
- V. Contribuição da Subsidiária
- VI. Iniciativa da subsidiária
- VII. Nível Empreendedor da Subsidiária
- VIII. Presença de Centros de Excelência
- IX. Competição local
- X. Integração global

A contribuição do trabalho também se deu no sentido de que a metodologia possibilitou avaliar alguns aspectos não contemplados na literatura que possam interferir no papel das subsidiárias; além de ter levantando possíveis lacunas nos estudos de estratégia internacional, corroborando com hipóteses já confirmadas, ou até mesmo contrastando com algumas proposições existentes.

Foi proposta uma nova perspectiva para explicar porque as subsidiárias desempenham diferentes papéis para suas matrizes corporativas: a Transferência do Conhecimento, que torna-se necessária para potencializar a troca de conhecimento e aprendizado disseminando as melhores práticas entre as subsidiárias. Assim, a comunicação com a corporação e entre as subsidiárias tornam-se um dos dez fatores identificados como relevantes para a alteração do papel e da postura da subsidiária brasileira.

No entanto, cabe ressaltar que a empresa multinacional deve exercer sua capacidade competitiva de acessar, conectar e alavancar conhecimento de fontes dispersas e não tradicionais. Nesse sentido, o presente trabalho reconhece o modelo metanacional como um novo paradigma de atuação das empresas multinacionais e caracteriza a busca por conhecimento em fontes não tradicionais como um dos fatores que contribuem para a relevância estratégica das subsidiárias.

Identificou-se ainda que até os anos 90, apesar da subsidiária brasileira ser a terceira operação em volume de vendas da multinacional, ela ainda desempenhava um papel coadjuvante na formulação de estratégias e identificação de oportunidades de mercado. O trabalho sugere portanto que a competição local, e não a importância do mercado que determina a relevância estratégica da subsidiária.

A literatura também sugere que o reconhecimento da importância estratégica da subsidiária ocorre depois de estabelecida sua responsabilidade internacional por iniciativa da própria subsidiária, e que suas competências seriam desenvolvidas mesmo sem o reconhecimento da matriz. (BIRKINSHAW E HOOD, 1998; BIRKINSHAW et. al. 1998) o que não foi demonstrado no estudo de caso.

A análise do mercado brasileiro de refrigerantes e da subsidiária brasileira da multinacional levantaram portanto algumas hipóteses que poderiam ser testadas em estudos futuros, já que o método utilizado não permite generalizações. Apesar do caso estudado apresentar uma fraca relação entre importância do mercado e relevância estratégica da subsidiária, essa análise ainda é limitada. Da mesma forma, torna-se necessário testar o processo de reconhecimento da importância da subsidiária pois o caso sugere que as competências das subsidiárias são desenvolvidas apenas depois do reconhecimento da matriz.

A partir da constatação que subsidiárias com relevância estratégica contribuem para o resultado global da corporação, o presente trabalho também pretende conscientizar as empresas brasileiras que internacionalizam seus negócios e as multinacionais que atuam no Brasil, da importância estratégica das subsidiárias e o seu papel na formulação de estratégias para a matriz.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADVILAGGE, Coca-Cola procura idéias para campanhas globais. Disponível em: <<http://advillage.uol.com.br/adCmsDocumentoShow.aspx?documento=13486&Area=724>> . Acesso em 25 jul. 2005.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n.2, p.209-231, 1993.

ANDERSSON, U; FORSGREN, M e HOLM, U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, vol 23, p. 979-996, 2002.

ARNOLD, D e QUELCH, J. New Strategies in Emerging Markets. *Sloan Management Review*. Cambridge, Fall, p. 7-20, 1998.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17 (1), p. 99-120, 1991.

BARRETT, N.J. *A study of the internationalization of Australian firms*. University of South Wales, 1986.

BARTLETT, C.A e GHOSHAL, S. Gerenciando Empresas no Exterior: *A Solução Transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.

BIRKINSHAW, J. e HOOD, N. Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. *Journal of International Business Studies*. London, vol 34, n.1, p. 141-154, 2000.



BIRKINSHAW, J e FRY, N. Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. *Sloan Management Review*. Cambridge, vol.39, n.3, p.51-61, spring, 1998.

BIRKINSHAW, J., HOOD, N., JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.3, p. 221-241, 1998.

BORINI, F; JUNIOR, M. Relevância estratégica das subsidiárias brasileiras para as corporações multinacionais. *27º Encontro Anual da ANPAD*. Atibaia, setembro 2003.

BORINI, F; SADZINSKI, A. L. Do Grande ao Pequeno: a Nova Dimensão da Competitividade Global. *28º Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba, setembro 2004.

BORINI, F; LUCHESI, E; JUNIOR, M; GUEVARA, A; PROENÇA E. Estratégia e Desempenho Financeiro das Subsidiárias de Corporações Multinacionais no Brasil. *28º Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba, setembro 2004.

BORINI, F; JUNIOR, M; GUEVARA, A. O Contexto Competitivo Nacional e a Relevância Estratégica das Subsidiárias Brasileiras de Corporações Multinacionais. *28º Encontro Anual da ANPAD*. Curitiba, setembro 2004.

CERCEAU, Júnia; LARA, José E. Estratégias de Internacionalização de Empresas: Uma abordagem teórica. *23º Encontro Anual da ANPAD*. Foz do Iguaçu, setembro 1999.

DAVIDSON, W.H. Market similarity and market selection: implications for international marketing strategy. *Journal of Business Research*, v.11, n.4, p.439-56, 1983.

DAWAR, N; FROST, T. Competing with Giants-Survival Strategies for local Companies in Emerging Markets. *Harvard Business Review* ,v.77, p. 119-129, march-april 1999.

D'CRUZ, J. Strategic Management of Subsidiaries, in Etermad, H e Seguin Dulude, L (eds). *Managing the Multinational Subsidiary*, London: Croom Helm, 1986.

DOZ, Yves; SANTOS, José & WILLIAMSON, Peter. *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

DUNNING, J K. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extentions. *Journal of International Business Studies.*, 19 p. 1-31, 1998.

\_\_\_\_\_. *Alliance capitalism and global business*. London: Rutledge, 1997.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. SANTOS, F. *Knowledge-based View: A New Theory of Strategy?* Handbook of Strategy and Management. London: Sage Publications, 2002.

EXAME. Coca colou . São Paulo: vol. 709. Ed.Abril, 08Abr2000.

\_\_\_\_\_. Mais gás na Coca-Cola. São Paulo: vol. 755. Ed.Abril, 07Dez2001.

\_\_\_\_\_. Coca-Cola lança Kuat com Laranja e quer brigar por espaço com a Ambev . São Paulo: Ed.Abril, 07Ago2003.

\_\_\_\_\_. Rumo ao passado. São Paulo: Ed.Abril, 29Ago2003.

\_\_\_\_\_. Coca-Cola no Brasil cria logomarca corporativa. São Paulo: Ed. Abril, 03Nov2004.

\_\_\_\_\_. Coca-Cola aposta em retornável de 1 litro para combater talibãs. São Paulo: Ed.Abril, 09Nov2004.

\_\_\_\_\_. Perdas na tradução. São Paulo: Ed. Abril, 10Nov2004.

\_\_\_\_\_. No jogo do concorrente. São Paulo: Ed. Abril, 18Nov2004.

\_\_\_\_\_. A revolução das embalagens. São Paulo: Ed.Abril, 27Abr2005.

\_\_\_\_\_. O consumo explode. São Paulo: Ed. Abril, 06Jun2005.

FINA, E. & RUGMAN, A.M. A test of internalization theory and internationalization theory: the Upjohn Company. *Management International Review*, v.36, n.3, p.199-213, 1996.

FOOD NAVIGATOR, Cola war drives growth for sweeteners in 2005). Disponível em: <<http://www.foodnavigator.com/productnews/news.asp?id=58920&k=cola-war-drives&pff=1>>. Acesso em 23 Jul 2005.

FROST, T; BIRKINSHAW, J e ENSIGN, P. Centers of Excellence in Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, vol.23, p. 997-1018, 2002.

FROST, T. The Geografic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. *Strategic Management Journal*, vol.22, p. 101-123, 2001.

GAZETA MERCANTIL Coca-Cola anuncia lança latinha econômica. São Paulo. 22 Fev 2005.

\_\_\_\_\_. Coca-Cola lança “Viva o que é bom”, 12 Abr 2005.

\_\_\_\_\_. Coca-Cola une produtos lights em propaganda, 12 Jul 2005

GHOSHAL, S e NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, vol.10 , n.4, p. 323-337, 1989.

GRAEL, I. e ROCHA, A. O Processo de internacionalização de uma empresa. In: Da Rocha, A. (ed.), Gerência de Exportação no Brasil. São Paulo: Atlas; Rio de Janeiro: UFRJ, 1987, p.128-156.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *Californian Management Review*, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 17 (summer issue), p. 109-122, 1996.

GUPTA, A; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the Structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, vol 16, n.4, p.768 – 792, 1991.

HAX, A.; WILDE II, D. The delta model: adaptative management for a changing world. *Sloan Management Review*, p. 11-28, winter 1999.

HALL, R. A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 607-618, 1993.

JARILLO, J; MARTINEZ, J. The evolution of reserch on coordination mechanism in multinational corporations. *Journal of Internaional Business Studies*, 1989.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, p.23-32, 1977.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, p. 305-322, Oct.1975.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

LUÍS, A. "From Global to Metanacional" - uma reflexão sobre a Globalização das Empresas na Economia do Conhecimento. in Ministério das Finanças, Informação Internacional: análise Económica e Política, Lisboa: DPP, vol.II, pp.75-90, 2004.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MILES, R. E.; SNOW, C. C *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H; QUINN, J. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B e LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. e JOSEPH L. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, Spring, 1999.

MINTZBERG, H. Generic strategies: towards a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, v.5, JAI Press Greenwich –CT, p.1-67, 1988.

\_\_\_\_\_. The strategy concept I: five P's for strategy. *California Management Review*, v.30, n.1, p.11-24, Fall, 1987.

MMONLINE. Faturamento da Coca-Cola cresce 12,1%. Disponível em:  
<<http://www.mmonline.com.br>> . Acesso em 10 jul. 2005.

\_\_\_\_\_. Coca-Cola quer parecer mais brasileira. Disponível em:  
<<http://www.mmonline.com.br>> . Acesso em 10 jul. 2005.

\_\_\_\_\_.Coca-Cola investe em retornáveis. Disponível em:  
<<http://www.mmonline.com.br>> . Acesso em 10 jul. 2005.

\_\_\_\_\_.Coca-Cola elimina regime de contas publicitárias. Disponível em:  
<<http://www.mmonline.com.br>> . Acesso em 10 jul. 2005.

\_\_\_\_\_.Fanta lança 'Beba Fanta. Fique Bamboocha. Disponível em:  
<<http://www.mmonline.com.br>> . Acesso em 10 jul. 2005.

\_\_\_\_\_. 'Pegue sua Vibe' é novidade musical da Coca-Cola. Disponível em:  
<<http://www.mmonline.com.br>> . Acesso em 10 jul. 2005.

\_\_\_\_\_.Coca-Cola lança versão com limão. Disponível em:  
<<http://www.mmonline.com.br>> . Acesso em 10 jul. 2005.

\_\_\_\_\_. Fanta Laranja Mix chega ao mercado. Disponível em:  
<<http://www.mmonline.com.br>> . Acesso em 10 jul. 2005.

MOORE, K. J. A Strategy for Subsidiaries: Centres of Excellences to Build Subsidiary Specific Advantages. *Management International Review*, v.41 p.275-290, Third Quarter 2001.

MOORE K. e J. BIRKINSHAW J. Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence. *The Academy of Management Executive*, v. 12 n.4 p.81-92, 1998.

NOHRIA, N. e ECCLES, R.G. *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NOHRIA, N. e GHOSHAL, S. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

PORTER, M. Clusters and the New Economics of Competition. In: *Harvard Business Review*. November-December, p. 77-90, 1998.

\_\_\_\_\_. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v.78, Mai-Jun 1990.

RHINESMITH, S. H. *Guia Gerencial para Globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

ROCHA, A; *Economia Empresarial*. Economia & Conjuntura. Instituto de Economia da UFRJ e Coppead, n. 36; Janeiro, 2003.

ROCHA, A; VEIGA L. F. Escolha de Mercados Externos, Distância Cultural e Comprometimento: Estudo de Casos de Grandes Empresas Brasileiras 25º Encontro Anual da ANPAD. Setembro 2001.

ROTH, K. and MORRISSON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, vol23, n. 4, p. 715-736, 1992

RUGMAN, A.M. *Inside the multinationals: the economics of internal markets*. New York: Columbia University Press, 1981.

RUGMAN A. e VERBEKE, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. *Strategic Management Journal*, vol.22, p.237-250, 2001.

TAYLOR, G. A. Estratégias de competição na indústria de bebidas. *Revista FAE Business*, n.2, p.18-20, jun 2002.

VALOR ECONÔMICO, Ganho mundial da Coca-Cola sobe 9%, 22 Jul.2005

VASCONCELOS, F. e CYRINO A. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v.40 (4), p.20-37, out/dez 2000.

VERGARA, S. C. *Projeto e relatórios de pesquisa em administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WERNERFELT, B.A. A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p.171-180, 1984.



WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIP, G. Global Strategy. *Sloan Management Review*, 1989.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)