

Internacionalização de Empresas Brasileiras no Mercosul: O Caso Brahma

Autoria: Rubén Darío Jiménez Candia

Resumo

Este estudo tem por objetivo examinar o processo de internacionalização da Brahma, uma empresa brasileira, em um ambiente específico, denominado MERCOSUL, assim como também outros espaços na América Latina; sob uma perspectiva econômico-comportamental, que pode condicionar a tomada de decisão de internacionalização e a opção do modo de entrada da empresa no mercado externo. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso. Devido à natureza exploratória do estudo, a abordagem de coleta de dados foi a entrevista em profundidade, dada a escassez de outras fontes confiáveis a que se pudesse recorrer. Os resultados propiciaram uma avaliação das proposições estudadas na literatura, permitindo a confirmação de algumas já existentes e abrindo caminho para pesquisas futuras no processo de internacionalização.

1. Introdução

O presente estudo ganha importância por se um trabalho voltado para mostrar os tipos de avaliação e práticas mundiais de ampliação de mercado, assim como, as estratégias de competitividade que abriram espaços de atuação a corporações brasileiras, na procura de novos mercados dentro do MERCOSUL. Além de conferir até que ponto os fatores de competitividade usados por grupos brasileiros como a Brahma, entre outros, podem servir para empresas de menor porte "a se posicionarem" no MERCOSUL.

Embora, mesmo Argentina, um dos principais parceiros do bloco regional, no momento presente seria crises política, fiscal e monetária, o MERCOSUL é uma realidade. Com um PIB, aproximado, de US\$ 1.146 bilhões e povoado por 209 milhões de potenciais consumidores, ele apresenta um leque de atrativos e oportunidades infindável, tanto para as empresas brasileiras e para as empresas com bases de operação nos outros países membros, como para as empresas multinacionais.

Contudo, a política de desenvolvimento industrial e a própria dimensão geográfica e magnitude populacional, contribuíram para fazer do Brasil um país de tendência introspectiva do ponto de vista econômico comercial e para marcar o perfil básico do empresário brasileiro como essencialmente voltado para o mercado interno. Essas características da economia brasileira fundamentaram o modelo de substituição de importações, cujo desenvolvimento teve importância fundamental no progresso industrial do país. Porém, este modelo, contribuiu, para concentrar decisões tipicamente empresarial nas mãos do Estado. Desta forma, estimulou-se a existência de uma cultura de proteção que não atendia às necessidades de promoção de mecanismos empreendedores auto-sustentáveis, gerando, assim, ineficiência. Portanto, um dos grandes desafios, reside na adequação do Brasil aos imperativos da globalização em consonância com as necessidades de desenvolvimento de uma cultura empreendedora.

2. Globalização e Internacionalização de Empresas brasileiras

O movimento de expansão regional e mundial de muitas das grandes empresas latino-americanas mostra o quanto elas avançaram na grande ebulição que tomou conta do mundo empresarial nos últimos anos, movidas pela disputa por mercados cada vez mais integrados. A diversificação de investimentos em atividades e/ou regiões, ora concentrando seus esforços em "*core bussines*" ou em seus mercados principais, são algumas das estratégias que tem sido

implementadas nos dias de hoje para permitir a adaptação das grandes empresas ao ritmo de negócios característico da globalização, aprofundando os seus vínculos com o mercado internacional.

Segundo Canals (1994), os meios pelos quais os relacionamentos globais têm sido construídos são: o comércio internacional, a produção e os investimentos em outros países, os mercados financeiros, a cooperação econômica internacional, a migração da força de trabalho e a disseminação de práticas organizacionais. Estes meios, articulados com o desenvolvimento de novas tecnologias nas áreas de produção, comunicações e transportes, e com as novas condições de mercado proporcionadas pelo maior grau de liberalização, integração e competição na economia mundial, têm despertado em empresas dos mais diversos setores e países de origem o interesse em ampliarem suas atividades de um âmbito doméstico, como marketing e operações, para um âmbito global. Para manterem-se competitivas, as empresas precisam, estar próximas de seus clientes em qualquer parte do mundo.

Por outro lado, em tese, internacionalização é definido como “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem” (Goulart *et al.*, 1996: 21). Segundo os autores o fato da definição ser ampla e abrangente tem a vantagem de não limitar em demasia o campo de estudo do tema.. A decisão de se internacionalizar está ligada à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional. Segundo Goulart *et al* (1996), foi somente a partir da década dos 80 que as empresas brasileiras passaram a ter uma participação quantitativa e qualitativa maior no mercado internacional, adotando uma estratégia de exportações continuadas e crescentes de produtos com maior valor agregado, (antes pensava-se na exportação só no caso de haver excedente da produção de um determinado bem). Embora as oportunidades que surgiram no MERCOSUL, após as iniciativas governamentais, beneficiaram a quase todos os setores produtivos do país, somente aqueles que conseguiram combinar as forças internas com as oportunidades externas, transformando-as em capacidades conseguiram vantagens competitivas que permitiram ampliar o seus negócios.

Contexto e Origens do MERCOSUL

Na opinião de Barros (1995), parecera que a história, legou a América do Sul um vício de origem, ou seja, de formação de economias voltadas para o fornecimento de bens para os territórios metropolitanos e, conseqüentemente, desabitadas à subsistência ou ao comércio intercontinental. Deste modo, a manifestação mais evidente do relacionamento entre as antigas colônias da América do Sul não era o intercâmbio comercial, mas sim o conflito esporádico entorno às fronteiras indefinidas. Somente após o processo de industrialização, e com o predomínio das *teses cepalinas* de “substituição de importações” criaram-se as bases para o aumento das trocas intra-continentais. Contudo este processo de “substituição de importações” não trouxe o desenvolvimento que a região precisava. Pelo contrário, tornou-a, altamente dependente de tecnologia e energia vindas do exterior, além de aumentar significativamente o volume da dívida externa.

O surgimento da idéia do MERCOSUL, resultou do processo histórico que buscava a integração dos países sul-americanos, substituindo a concorrência entre as nações pela concorrência entre as regiões. No caso do MERCOSUL nota-se claramente a aplicação da estratégia de defesa à formação de outros blocos econômicos (União Européia, NAFTA), para garantir a sua própria ampliação, a sobrevivência econômica e a inserção no cenário internacional de negócios dos seus países membros.

Tratado de Assunção

O Tratado de Assunção estabeleceu, fundamentalmente, um compromisso entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, para a formar uma Zona de Livre Comercio. Contudo num segundo estágio se passaria a um “Mercado Comum”, que deveria incluir os seguintes elementos:

- ← Livre circulação de bens, serviços e demais fatores produtivos entre os países.
- ← Estabelecimento de tarifa alfandegária externa comum.
- ← Adoção de política comercial unificada em relação a terceiros-países e/ou blocos econômicos.
- ← Coordenação de políticas macro-econômicas e setoriais entre os países participantes, em termos de comércio exterior e políticas agropecuária, industrial, fiscal, monetária, cambial, de capitais, de serviços, aduaneira, de transporte e de comunicações.
- ← Comprometimento com a harmonização da legislação, como forma de fortalecimento do processo de integração econômica.

Embora, ainda o MERCOSUL, não possa ser considerado uma Área de Livre Comercio plena, continua evoluindo e busca não apenas o livre fluxo de produtos como também a liberação do fluxo de serviços, capital e trabalho. Porém, a desvalorização cambial, tanto no Brasil quanto na Argentina, mostra que o aprofundamento do MERCOSUL, considerado o maior projeto de política externa nacional nos últimos anos, não é mais uma unanimidade para o empresariado brasileiro. Tornou-se comum a avaliação de que o bloco deu um passo maior do que a perna e agora deve fazer um recuo estratégico para corrigir erros do passado.

3. Referencial Teórico

A internacionalização da firma, entendida no sentido amplo de exportar e/ou produzir no exterior, é tratado tanto na literatura de administração e de negócios como na análise econômica. No campo da administração, os modelos dominantes são os “comportamentalistas” (ou teorias sobre o comportamento exportador – **Modelo de Uppsala**), que visualizam o processo de internacionalização como um processo gradual ou evolutivo, focando nas razões e características desse gradualismo. Na análise econômica, o paradigma principal é a **Teoria Eclética da internacionalização**, que aplica o conceito de **Custos de Transação** às decisões de internacionalização da firma. A teoria eclética procura explicar quais as características das firmas e dos mercados estimulam a internacionalização da produção de uma firma, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados. Uma outra formulação teórica surge a partir do estudo de Porter (1990), a respeito da “**Competitividade das Nações**”. Onde, segundo o autor, as nações são bem sucedidas em setores particulares porque o seu ambiente doméstico é o mais dinâmico e o que apresenta mais desafios, estimulando as empresas à continuamente aumentarem suas vantagens competitivas.

O Modelo de Uppsala: Processo Comportamental de Internacionalização

Na década de 70, um número de pesquisadores da Universidade de Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson & Vahlne, 1977, 1990) focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de firmas suecas manufatureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar. Um dos pressupostos subjacentes da Escola é o de que a internacionalização da firma, seja através de exportações, seja através investimentos diretos, é uma consequência de seu crescimento (Carlson, 1975). Quando o mercado doméstico está saturado e,

conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, devem-se buscar novos locais para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica. Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

A seqüência, segundo Johanson & Vahlne (1977, 1990), de modos de operação se inicia com um envolvimento leve, geralmente representado por **exportação direta**, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhora dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de **subsidiárias** no país estrangeiro. A seqüência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, na medida em que a firma ganha experiência de operações estrangeiras.

O questionamento básico dos pesquisadores era se esse padrão poderia ser efeito da incerteza percebida. O primeiro passo para o teste de hipóteses foi dado por Vahlne & Wiedersheim-Paul (1973). Eles tentaram identificar fatores que influenciavam a distância psíquica entre Suécia e outros países. A **distância psíquica** foi definida como a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informação entre países. Eles concluíram que a distância psíquica entre a Suécia e um mercado estrangeiro determinado era influenciada pelos seguintes fatores: nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro (Carlson, 1975).

O Modelo de Cavusgil (1980)

Cavusgil (1980) concebeu o processo de internacionalização como gradual e seqüencial, que se desenrolaria por decisões incrementais. O autor procurou explicar como a firma se evolveria com a atividade exportadora, quais os estágios deste processo, bem como suas atividades críticas peculiares, e quais as variáveis internas e externas que determinam a passagem da empresa de um dado estágio para o seguinte: estágio de marketing doméstico; estágio pré-exportador; estágio de envolvimento experimental; estágio de envolvimento ativo; estágio de envolvimento comprometido com o marketing internacional.

A Teoria Eclética da Internacionalização da Firma

A teoria eclética de internacionalização da firma foi desenvolvida por Dunning (1988) e procura explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo. O autor percebe o paradigma eclético como “uma estrutura de trabalho holística pela qual é possível identificar e avaliar a importância dos fatores que influenciam tanto o início da produção no exterior pelas empresas, como o crescimento de tal produção” (p.1). Os autores desta abordagem entendem que para entender a decisão de produção internacional, deve-se adicionar o condicionamento criado por algumas variáveis estruturais e conjunturais, tais como: características do país e da indústria, assim como variáveis operacionais e estratégicas específicas da firma. Para Dunning (1988), a extensão, a forma e o padrão da produção internacional são determinadas por três conjuntos de vantagens percebidas pela empresa:

Vantagens Específicas da Propriedade

Para Dunning (1988), uma empresa deve possuir certas vantagens específicas à sua natureza e/ou nacionalidade para que possa competir no estrangeiro com empresas que atuam no seu próprio país; estas vantagens competitivas devem ser suficientes para compensar os custos extras de estabelecimento e operação num país estrangeiro, além, dos custos enfrentados pelos produtores locais.

Vantagens de Internalização

De acordo com Dunning (1988) as vantagens de internalização referem-se à capacidade da empresa multinacional de transferir suas vantagens específicas de propriedade através das fronteiras nacionais de modo interno à sua própria organização, ao invés de vendê-las ou permitir seu uso pelas empresas locais (através, por exemplo, licenciamento). Segundo Dunning (1988), os motivos que normalmente levam as empresas a buscar internalizar mercados são: garantir o fornecimento de recursos essenciais, assegurar a qualidade de seus produtos, proteger direitos de propriedade (marcas e patentes), controlar seus preços e diluir custos fixos. As vantagens da internalização são exploradas em busca de redução de riscos e incertezas e do ganho de economias de escala na produção.

Vantagens de Localização

Na opinião de Dunning (1988) uma série de barreiras protecionistas impostas pelos governos nacionais, bem como os custos de transporte e outras imposições legais, tem levado, às empresas a investir em produção em países estrangeiros. Assim, as vantagens de localização são oriundas da utilização combinada dos fatores de produção disponíveis em outros países. Estas vantagens também podem ser divididas em estruturais e de transação. Segundo Dunning (1988), as vantagens estruturais são relativas às diferenças nos custos dos fatores de um país para outro, enquanto as vantagens de transação referem-se ao aproveitamento de oportunidades no mercado (inclusive financeiro), à redução de riscos (inclusive em relação ao câmbio) e às condições de contrato com clientes e fornecedores.

Análise de Custos de Transação

A opção de entrada no mercado internacional esta relacionada com a vantagem competitiva que empresa possa obter no exterior. A **Análise de Custos de Transação**, proposta inicialmente por Williamson (1975, 1985) procura determinar qual das opções de entrada revela-se, a longo prazo, a mais eficiente em termos de retorno do investimento, levando-se em consideração o risco incorrido e o grau de controle desejado sobre as atividades. Anderson & Gatignon (1986) destacam o papel do controle – entendido como a capacidade de influenciar sistemas, métodos e decisões – na coordenação das ações, na execução e revisão de estratégias e, principalmente, na obtenção da maior parte do lucro gerado pela firma no mercado externo. O preço do controle, no entanto, é a responsabilidade pela tomada de decisão, em ambientes muitas vezes de incerteza, e o comprometimento de recursos, com a conseqüente tomada de risco. Assim o controle está associado à clássica perspectiva de risco-retorno: modos de entrada no mercado estrangeiro com alto controle (como o estabelecimento de uma subsidiária) podem significar alto retorno, porem com alto risco; modos de entrada de baixo controle (como licenciamentos ou participações minoritárias) minimizam os riscos, a custo de retornos menores. Anderson & Gatignon (1986) consideram na **Análise de Custos de Transação** duas dimensões principais dos mecanismos de controle que influenciam a eficiência de um modo de entrada: a especificidade dos ativos e a incerteza do ambiente.

Especificidade dos Ativos

Segundo, Anderson & Gatignon (1986), ativos específicos são investimentos válidos apenas para um pequeno número de usos e usuários, com poucos usos alternativos e difícil substituição. Por exemplo, o investimento em treinamento de uma equipe de vendas ou em adaptação de instalações e equipamentos de um intermediário estrangeiro tem valor somente se pretende que o relacionamento com este intermediário seja de longo prazo. A existência de ativos específicos é uma razão para uma empresa procurar modos de entrada de alto controle no mercado estrangeiro, evitando assim, a possibilidade de comportamento oportunístico dos intermediários, conhecedores da limitação de uso dos ativos específicos.

Incerteza do Ambiente

De acordo com Anderson & Gatignon (1986), a dimensão de incerteza refere-se à dificuldade de antecipar e avaliar eventos num ambiente desconhecido. Em nível externo, a incerteza do ambiente pode se dar em razão de instabilidade política ou econômica, que representam o chamado “risco país”, ou a distância sócio-cultural em relação ao país de origem da empresa entrante. Num ambiente volátil, isto é, sujeito a rápidas mudanças, a empresa deveria evitar modos de entrada de alto controle, que levassem a um maior comprometimento de seus recursos e à perda de flexibilidade. A distância sócio-cultural (psíquica) está normalmente associada a modos de entrada de baixo controle. A empresa que entra no mercado estrangeiro tende a evitar maior comprometimento enquanto não dominar os valores e métodos do novo ambiente; também neste caso os custos de obtenção de informação podem ser altos e os executivos podem ter dificuldades em perceber e avaliar oportunidades.

Outros Fatores que Influenciam o Grau de Controle

Segundo, Anderson & Gatignon (1986), outros fatores podem também influir no grau de controle exercido pela empresa entrante no mercado estrangeiro sobre os seus intermediários. Por exemplo, modos de entrada de alto controle são mais comuns quando a empresa lança no estrangeiro produtos inovadores (nos primeiros estágios de seu **ciclo de vida**) ou de **tecnologia** mais sofisticadas, que, em geral, exigem alta disponibilidade de assistência técnica especializada. O mesmo acontece com **produtos personalizados**, que demandam interação estreita entre fornecedor e cliente em suas fases de projeto, implantação, utilização e manutenção. Por outro lado, menor grau de controle é necessário quando o produto está na fase de maturidade, com sua tecnologia conhecida e intermediários mais facilmente disponíveis para contratação.

A Análise de Custos de Transação prevê que, quando o **mercado de fornecedores e intermediários** é altamente competitivo, o entrante deve evitar a integração vertical, na busca de alto retorno com baixo risco, pois, nesse caso, os custos fixos podem ser minimizados e a eficiência dos parceiros estimulada, na medida em que eles podem ser trocados sem maiores dificuldades. Klein *et al.* (1990) propõem que quanto maior o **volume do canal** da linha de produto no mercado estrangeiro, maior deverá ser o grau de integração (controle) do canal, o que se justifica pelas economias de escala obtidas na utilização dos recursos da empresa.

A estratégia de **diferenciação do produto** também pode influenciar a decisão sobre o grau de integração do canal. Produtos não diferenciados (com muitos concorrentes similares) tendem a provocar guerra de preços entre seus produtores, o que leva à diminuição de suas margens de lucro. Por outro lado, produtos diferenciados (não substituíveis) permitem margens maiores de lucro, o que favorece o investimento nos custos fixos da integração do canal. Anderson & Gatignon (1986) propõem ainda que modos de entrada de alto grau de controle

são mais eficientes quanto maior for o **valor da marca** em questão. As empresas detentoras de marcas valiosas buscam manter o controle para garantir a qualidade dos seus produtos e para protegê-las da deterioração da imagem causada por imitações ou por utilização local inconsistente com o posicionamento global.

Estratégias Governamentais de Competitividade

Os trabalhos de Porter (1990) aportam contribuições conceituais para a interpretação do que está acontecendo com a competitividade das nações e o papel de governo num mundo de crescente competição global. Segundo o autor, a competitividade de uma nação depende da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar. E acrescenta, “as empresas ganham vantagem contra os melhores concorrentes do mundo devido a pressões e desafios. Elas se beneficiam em ter fortes rivais domésticos, fornecedores agressivos e clientes locais exigentes” (p.145). Para Porter (1990) a capacidade de inovação de empresas situadas em determinados países se deve a um conjunto de atributos:

Condições de Fatores: a posição da nação em fatores de produção, tais como mão-de-obra habilitada ou infra-estrutura necessárias para competir em um dado setor.

Condições de Demanda: a natureza da demanda do mercado interno para os produtos e serviços do setor.

Setores Industriais Correlatos e de Apoio: a presença ou ausência no país de indústrias de fornecedores e outros setores correlatos que sejam internacionalmente competitivos.

Estratégia, Estrutura e Rivalidade Firmes: as condições que, no país estabelecem a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e gerenciadas, bem como a natureza da rivalidade interna.

Contudo é importante encarar os determinantes da vantagem competitiva nacional como um sistema interativo onde a atividade de qualquer um dos quatro pontos do losango afeta todos os outros e vice-versa. Quando o ambiente nacional pressiona as empresas para que inovem e invistam, conclui Porter (1990), as empresas tanto ganham uma vantagem competitiva como modernizam essas vantagens ao longo do tempo. Portanto, a competitividade depende da **produtividade nacional** (valor de rendimento produzido por unidade de trabalho ou capital). Assim o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de setores inter-relacionados (*Clusters*) se organizam e competem a nível global, uma vez que são as empresas que concorrem e não os países.

Reforçando determinantes em indústrias nas quais a nação tem vantagem competitiva, o governo melhora a posição competitiva das empresas nacionais. Cabe a ele elaborar sistemas legais que influenciem a vantagem competitiva por meio de barreiras tarifárias e não tarifárias, subsídios, e de leis que determinam o teor dos componentes e da mão-de-obra nacionais. No Brasil, por exemplo, a desvalorização da moeda, após 98, deveu-se em parte, à política deliberadamente instituída para estimular os fluxos de exportação e diminuir as importações. Em outras palavras, o governo pode aumentar ou diminuir a vantagem competitiva, mas não pode criá-la.

O Processo de Internacionalização – a ida para a Argentina

De forma resumida, o interesse da Brahma em instalar uma base de operação produtiva na Argentina foi, em parte, produto da sua própria necessidade de crescimento e pela percepção de que as maiores cervejarias do mundo estavam se movimentando em busca de novas áreas de oportunidades, impelidas pela onda da globalização. De acordo com Ricardo Wuerkert, Diretor Internacional e responsável pelas operações na Argentina, Uruguai, Paraguai,

Venezuela e América Central, a decisão de internacionalização foi do próprio Diretor Geral da companhia, que percebia a indústria de Cerveja, nos anos noventa, como fragmentada mundialmente e estava entrando no processo de consolidação em blocos regionais. A visão da Brahma (AmBev), na opinião de Wuerkert, é consolidar sua liderança regional na América Latina, onde a empresa tem maior experiência que os consumidores internacionais.

A escolha da Argentina, foi motivada porque nos primeiros anos da década de noventa, seu mercado representava (junto com Venezuela) a maior taxa de crescimento do continente e era dominado por uma só marca, a Quilmes que detinha 70% do mercado local. Os números mostravam que a evolução do mercado argentino de cervejas foi meteórica: o seu consumo, que em 1982 perfazia modestos 2,1 milhões de hectolitros, pulou para 6,2 milhões em 1990 e atingiu praticamente 12 milhões de hectolitros em 1996. Medida pelos extremos do período, portanto, a expansão média geométrica do consumo superou os 13% ao ano. Na opinião de Ricardo Wuerkert, “Argentina e Venezuela eram os maiores mercados vizinhos na América do Sul e bases para os blocos de comércio que estavam em formação, o MERCOSUL e o Pacto Andino. A eliminação de barreiras comerciais e logísticas foi um fator importante na decisão e ingressar nestes mercados”.

O processo se iniciou em 1984, com a exportação direta da cerveja Brahma Chopp em lata, fabricada no sul do país, para o mercado argentino. Contudo esta exportação era limitada aos períodos de baixa sazonalidade no Brasil, já que, nos meses de alta sazonalidade a capacidade era totalmente destinada ao mercado interno. Com o tempo, segundo Regina Langsdorff, Gerente de Planejamento Integrado da AmBev, o produto e sua marca se tornaram amplamente conhecidos e ganhou popularidade junto ao grande contingente de consumidores argentinos que freqüentavam o Brasil em suas viagens de turismo.

Para dar forma à sua operação em território argentino, a Brahma utilizou em larga escala profissionais brasileiros experientes. A cronologia de suas ações destaca, em primeiro lugar, o esforço dedicado, em 1993, à completa reestruturação da base de distribuição mantida na capital do país. Nesse ano, segundo Regina Langsdorff, a empresa fez um contrato com um distribuidor local chamado “Londrina”, que montou uma pequena rede de distribuição. Como a execução estava abaixo dos padrões exigidos, a Brahma comprou esta distribuidora e transformou-a em BRABA, (Brahma de Buenos Aires) a primeira distribuidora direta na Argentina, e continuou a operar com a rede de distribuição montada anteriormente pela “Londrina”.

Para garantir sua sobrevivência no mercado, criar bases para garantir seu crescimento futuro e melhorar seus resultados, a Brahma montou um programa destinado a reduzir sua estrutura administrativa, reformular sua equipe de vendas e distribuição e modificar sua operação comercial. Para tanto submeteu seus então distribuidores a um verdadeiro “pente fino”, mediante rigorosa avaliação baseada em atuação e desempenho, e depurou consideravelmente seu quadro. A empresa foi obrigada a mudar alguns costumes locais, especificamente a retirada da verba de representação, numa nova filosofia espartana de contenção de despesas.

Em 1994, com o sucesso de vendas, foi tomada a decisão sobre a necessidade e a conveniência de se desenvolver a produção local de cervejas. Assim, a empresa solicitou ao Banco Mundial um empréstimo para financiar os investimentos de construção de uma planta de cervejas e refrigerantes. Nesse mesmo ano, aprovado o empréstimo e definida a localização (Luján, província de Buenos Aires), a empresa iniciou a construção da fábrica e estabeleceu uma corrida contra o tempo ao fixar em nove meses o prazo de sua conclusão, dando origem à

C.C.B.A. S.A. (Companhia Cervejera Brahma Argentina S.A), com um investimento inicial de 120 milhões de dólares. Através de ações paralelas começou a recrutar, contratar e treinar a mão-de-obra industrial e planejar sua distribuição. Nesse contexto, definiu sua política comercial –que passou a incluir a montagem de rede nacional de distribuição- e passou, da mesma forma, a contratar pessoal. Em 1998 finalizou a ampliação da fábrica, e sua nova linha de produção é capaz de produzir 30.000 latas por hora. Brahma Argentina é o foco operativo dentro do MERCOSUL, permitindo-lhe exportar ao Chile, Bolívia, Paraguai e Uruguai, gerando 200 novos postos de trabalho. Neste ano também foi criado o Centro de Distribuição Direta na Capital e municípios permitindo uma melhor atenção a seus clientes e fortalecendo sua logística de distribuição. Durante 1999, com um investimento de 50 milhões de dólares, uma nova ampliação da planta de Luján, permitiu um aumento da capacidade produtiva, passando de 125 milhões, a 180 milhões de litros/ano.

A Expansão na América Latina - Nascimento da AmBev

A pós a consolidação no mercado argentino, os passos seguintes foram a compra de um grupo cervejeiro na Venezuela, a Cervejaria Nacional, onde somente foi ativada a fábrica de Barquesimeto, (próximo a Caracas), onde é produzida a Brahma Chopp. A operação no Uruguai se deu através de sociedade com a francesa Danone para a compra dos grupos Cympay e Salus, que produziam malte, cerveja e água mineral. Atualmente a Brahma (AmBev) mantém as marcas *Norteña* e *Patricia* no mercado uruguaio. O *market share* chega a 45,7%. No Paraguai, o processo de internacionalização, se deu através da compra de ativos, no caso uma planta de um operador local, que atualmente é sócio com um 10% da operação. Nesta planta é produzida a Brahma Chopp e o *market share* é de 16.7%.

AmBev –Companhia de Bebidas das Américas – foi criada em 1º julho de 1999, com a fusão das cervejarias Brahma e Antártica. No momento a Ambev, é a maior empresa de bebidas da América Latina e a sétima no *ranking* das empresas de bebidas no mundo. Esta posição de liderança faz com que o produto brasileiro possa competir com gigantes do setor gerando divisas para o país e o reconhecimento da excelência da produção nacional. A corporação possui um dos maiores *portfolios* de produtos no setor de bebidas. Entre as cervejas detém as marcas Brahma, Antártica, Skol, que juntas dominam 70% do mercado brasileiro. Junto com as marcas de refrigerantes como o Guaraná Antártica (hoje em fase de internacionalização na América Latina e Europa), Guaraná Brahma, entre outras, além da distribuição da Pepsi.

No plano internacional a Ambev concluiu a aquisição de 36,09% das ações com direito a voto da Cervejaria Argentina Quilmes Industrial (Quinsa). A Ambev vai injetar US\$ 346 milhões para deter participação minoritária na Quinsa. Juntas, Quinsa e Ambev produzem 7,5 bilhões de litros de cerveja por ano. A partir de agora, vão disputar o terceiro lugar entre as maiores cervejarias mundiais com a Heineken, que tem 15% das ações da Quinsa. Ficarão atrás apenas da líder Budweiser e da Muller, ambas americanas. A Ambev uniu suas atividades com a Quinsa na Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai. Pelo acordo a Ambev vai distribuir a marca argentina no Brasil.

Dentro da estratégia divulgada pela Ambev de ser o maior *player* de bebidas da América Latina, esta abrindo caminho para seus produtos na América Central e o Caribe através de uma aliança com a *Central American Bottling Corporation (CabCorp)*, empresa engarrafadora da PepsiCo na região. A *CabCorp* já opera em El Salvador, Guatemala, Honduras e Nicarágua. A idéia é unir a estrutura de distribuição e a experiência *CabCorp* para vender as marcas de cerveja da Ambev nesses mercados. Com esse fim, está sendo transportada uma fábrica para a Guatemala, a qual foi desativada no Brasil, com esse intuito.

Estratégia de Comunicação da Brahma para América Latina

Para conquistar seu espaço no mercado argentino, segundo Ricardo Wuerkert, a empresa decidiu entrar com a sua própria marca (Brahma), posicionando-a como uma cerveja de qualidade, com imagem jovem e moderna. Os atributos de marca e de sua comunicação mantiveram os principais pontos em comum com o Brasil. “Assinatura nº 1, música e gesto mágico para pedir a marca com o dedo indicador”.

Entretanto, afirma Ricardo Wuerkert, através de pesquisas com consumidores, o trabalho de marketing se ajusto às características locais, através de eventos, patrocínios, embalagens, estilo de linguagem na comunicação e distribuição. Na Argentina, a principal embalagem lançada foi a de um litro (inexistente no Brasil, onde se usa principalmente a de 600ml.), e na Venezuela a opção foi pela embalagem padrão local de 222 ml.. A distribuição teve seu foco dirigido ao canal *off-premise* (no Brasil o canal *on-premise* responde por cerca de 60% do volume).

Na comunicação do produto, da mesma forma que no Brasil, são usados atores e personalidades locais tanto nos comerciais como na divulgação de imprensa. Na Argentina foi contratada uma agencia de publicidade, que através do conceito publicitário *disruption*, “recria um *set* de filmagem onde o protagonista faz o impossível para errar e assim seguir saboreando uma Brahma”. O objetivo destes comerciais é aproximar a marca com o seu público alvo e assinalar os principais atributos do produto como: sabor, frescor, alegria e prazer.

Outra estratégia de divulgação utilizada em larga escala pela Brahma na América Latina são os patrocínios ao esportes como *Rugby* e *Pólo*, além da realização de eventos de inverno nas estações de esqui. No caso específico da Venezuela, lembra Ricardo Wuerkert, houve um vínculo promocional com o Brasil através do futebol (não recomendável na Argentina dada a rivalidade entre os países neste esporte) e também houve patrocínio para o *beisbol*, esporte muito popular na Venezuela. Com relação à política de preços, na Venezuela o posicionamento foi de igualar-se com o preço da marca líder nacional. O *Market share* da Brahma é de 6.9%. Já na Argentina a estratégia foi mais agressiva, optando-se inicialmente por um preço entre 5% e 10% abaixo da marca líder. A estratégia era de ganhar *market share* (em 2002 é de 17,1%), o mais rápido possível, para custear o investimento no país.

4. Metodologia e Análise do Caso Brahma

A Análise do caso em estudo esta organizado de acordo com três problemas: a tomada de decisão de internacionalização, o modo de entrada no mercado estrangeiro e a contribuição do Estado no processo de internacionalização da firma. As seguintes questões orientaram a realização deste estudo:

a) O processo de internacionalização da empresa e os fatores econômicos (estímulos, barreiras) e comportamentais (oportunidades, riscos) que influenciaram a tomada de decisão.

Estímulos Percebidos à Internacionalização da Empresa

A decisão de internacionalização da Brahma foi motivada pela própria necessidade de crescimento a longo prazo e pela percepção da pressão exercida pelo concorrentes externos, que fincaram a sua bandeira no Brasil, a partir da globalização dos mercados cervejeiros. O grupo Brahma, considerou que a melhor maneira de conseguir competir com esses novos e

poderosos entrantes seria diversificar seus mercados e aprender a lidar com as novas exigências dos consumidores internacionais. Este tipo de motivação, relacionada a pressões competitivas no mercado doméstico, é citado por Cavusgil (1980) como um dos determinantes do segundo estágio de seu modelo de internacionalização da empresa.

A escolha da Argentina, como primeira opção de internacionalização, ocorreu em parte devido as facilidades promovidas pelo MERCOSUL, e principalmente, porque no início dos anos noventa, o mercado argentino representava a maior taxa de crescimento do continente e era dominado por uma só marca - a Quilmes que detinha 70% do mercado – além de que a Brahma já participava do mercado argentino desde 1984, exportando cerveja em lata e porque sua marca se tornou amplamente conhecida e ganhou popularidade junto ao grande contingente de consumidores argentinos que freqüentavam o Brasil em suas viagens de turismo. Estes fatores, além da confiança da empresa na diferenciação de seus produtos e serviços. A proximidade geográfica, foi outro fator que contribui para o interesse da Brahma na Argentina, já que, o eixo Rio - Buenos Aires, tornou-se uma constante no trabalho dos executivos brasileiros que participaram do processo de internacionalização. Dentre os fatores citados por Brasil *et al.* (1996) como determinantes da expansão internacional de empresas brasileiras, os que parecem estar mais diretamente relacionados à Brahma são a conquista de novos mercados e o fato da Argentina fazer parte do Mercosul.

A estratégia da Brahma de ser o maior *player* de bebidas de América Latina, coincide com os quatro últimos estágios de internacionalização apresentados por Cavusgil (1980). Desde a fase de “pré-exportação”, onde a preocupação era superar as dificuldades no mercado doméstico como as pressões competitivas, passando pelas características audaciosas dos tomadores de decisão dotados de “perspectiva supra-nacional”. Estas características dos decisores se equivalem às descritas por Andersson (2000) no comportamento avassalador do empreendedor, principalmente levando em conta a compra de parte da Cervejaria Quilmes (Quinsa), sua principal concorrente no mercado argentino.

Barreiras Percebidas à Internacionalização

A questão da distância psíquica como fator de influência no processo de internacionalização não pareceu ser uma barreira na estratégia de expansão da Brahma. A pequena distância física entre ambos os países, a queda de barreiras comerciais, a facilidade da livre circulação de pessoas e capital, após a entrada em vigor do Mercosul, fizeram com que as diferenças com o mercado argentino em termos de produção e distribuição, foram rapidamente solucionados, assim como, as barreiras idiomáticas e as exigências do mercado argentino.

Contudo em termos de percepção cultural, há flagrantes diferenças entre argentinos e brasileiros, apesar de ambos os povos serem latino-americanos e compartilharem uma colonização ibérica. Por exemplo, os argentinos em geral são consumidores mais conservadores e mais exigentes que os brasileiros, além de possuírem um nível médio de escolaridade superior ao nacional. Existem também diferenças de temperamento e de visão de mundo entre brasileiros e argentinos, além de um desconhecimento mútuo fomentado por séculos de rivalidade política e militar. Estes fatos vem de encontro com o “paradoxo da distância psíquica proposto por Ogrady e Lane (1996), segundo o qual diferenças críticas entre países supostamente próximos do ponto de vista cultural poderiam ficar ocultas sob algumas similaridades ou estereótipos.

b) Modo de entrada escolhido no mercado externo

A decisão da Brahma de instalar-se nos países da América Latina, via investimento direto (subsidiária), se deve à especificidade do seu negócio; já que, estes mercados de bebidas são predominantemente de embalagens retornáveis, o que torna a operação de exportação praticamente inviável. Além, do fato que o transporte e os impostos são componentes relevantes no preço final da cerveja, e as marcas importadas tem acesso limitado aos canais de distribuição, e preço alto, frente as marcas locais.

Portanto, a Brahma viu-se obrigada a escolher um modo de entrada de maior grau de controle e também de risco no mercado argentino. Esta opção de entrada é própria do modelo proposto por Anderson e Gatignon (1986), e se caracteriza pelo alto controle com participação majoritária e um grande dose de risco. Este modo de entrada, também corresponde ao de subsidiária descrito por Bartlett & Ghoshal, (1990). Esta abordagem inter-organizacional descreve a firma internacional como uma entidade que se especializa na criação e transferência interna de conhecimento. Dentro dessa perspectiva, a firma internacional, no caso a Brahma Argentina, não emerge devido a imperfeições do mercado na compra e venda de conhecimento, mas em virtude da eficiência da corporação como veículo para transferir o conhecimento além-fronteiras.

Análise de Custos de Transação

O grau de controle sobre a operação externa e o nível de riscos que implicaram assumir a verticalidade da gestão na subsidiária argentina, estão de acordo com o modelo proposto por Anderson e Gatignon (1986) que destacam o papel do controle – entendido como a capacidade de influenciar sistemas, métodos e decisões – na coordenação das ações, na execução e revisão de estratégias e, principalmente, na obtenção da maior parte do lucro gerado pela firma no mercado externo. O preço do controle, no entanto, é a responsabilidade pela tomada de decisão, em ambientes muitas vezes de incerteza, e o comprometimento de recursos, com a conseqüente tomada de risco. Assim o controle está associado à clássica perspectiva de risco-retorno: modos de entrada no mercado estrangeiro com alto controle (como foi o caso do estabelecimento de uma subsidiária na Argentina) podem significar alto retorno, porem com alto risco. Contudo, após os resultados financeiros apresentados pela operação externa, a empresa concluiu que o saldo positivo compensou assumir o risco no investimento externo.

Através da Análise de Custos de Transação, a Brahma enfocou a relação produto-distribuição como um *continuum*, que partiu da integração vertical à utilização de canais independentes de distribuição, procurando estabelecer a forma de controle que torna-se aquela relação, o mais eficiente, levando-se em consideração o retorno do investimento, os riscos assumidos com o comprometimento de recursos, a flexibilidade necessária para adaptar-se a ambientes de incerteza, a capacidade de monitoramento das atividades e a troca de informações entre as partes envolvidas. Assim, a empresa buscou internalizar as atividades que ela podia executar a menores custos de transação, deixando as demais atividades a cargo do mercado de fornecedores ou parceiros. De acordo com o modelo de Análise de Custos, os seguintes fatores justificariam a escolha do investimento direto como opção de entrada no mercado argentino:

Especificidade de Ativos

Estes ativos específicos, foram os que diferenciaram a competitividade da Brahma, já que, para dar forma à sua operação em território argentino, a empresa utilizou em larga escala profissionais brasileiros experientes. A cronologia de sua ações destaca, em primeiro lugar, o

esforço dedicado, em 1993, à completa reestruturação da base de distribuição mantida na capital do país. Nesse ano, segundo Regina Langsdorff, a empresa fez um contrato com um distribuidor local chamado “Londrina”, que montou uma pequena rede distribuição. Como a execução estava abaixo dos padrões exigidos, a Brahma comprou esta distribuidora e transformou-a em BRABA, (Brahma de Buenos Aires) a primeira distribuidora direta na Argentina, e continuou a operar com a rede de distribuição montada anteriormente pela “Londrina”.

Incerteza

De acordo com Anderson e Gatignon (1986), a dimensão de incerteza refere-se à dificuldade de antecipar e avaliar eventos num ambiente desconhecido. A nível externo, a incerteza do ambiente pode se dar em razão de instabilidade política ou econômica, que representam o chamado “risco país”, ou a distância sócio-cultural em relação ao país de origem da empresa entrante. No caso da ida para a Argentina, a distância psíquica ou cultural, proposta pela escola de Uppsala, não foi exatamente uma barreira para a internacionalização da Brahma. Já que, os fatores psicológicos, como cultura, língua, legislação não foram impedimento para o crescimento da empresa.

A incerteza do ambiente, no início das negociações na Argentina, e os riscos eram mínimos, devido a estabilidade econômica existente no país desde o começo dos anos noventa, após a implantação do Plano Cavallo. Esta estabilidade possibilitou, a Brahma, um posicionamento sólido, permitindo-lhe enfrentar as turbulências surgidas, na seguinte década, com a crises econômica da região. No caso em questão, a incerteza interna, que esta relacionada à dificuldade em medir-se objetivamente o desempenho dos intermediários, o que pode ocorrer por falta de medidas precisas dos seus resultados, não se evidencia na estratégia de internacionalização da Brahma, devido principalmente à verticalização da operação e ao rigoroso sistema de controle de qualidade e exigência na contratação e qualificação dos seus quadros.

Outros Fatores que Influenciam o Grau de Controle

Segundo, Anderson e Gatignon (1986), outros fatores podem também influir no alto grau de controle exercido pela empresa entrante no mercado estrangeiro sobre os seus intermediários:

i) produtos inovadores e diferenciados: a Brahma optou claramente por competir no mercado argentino com produtos diferenciados e adaptados ao gosto do consumidor local, lançando novos vasilhames e sabores diferenciados, dando prova de sua capacidade de adaptar o seu *marketing mix* ao mercado local, que, em geral, exigem alta disponibilidade de assistência técnica especializada.

ii) mercado de fornecedores e intermediários: A Brahma procurou neutralizar esta força, fazendo parcerias com empresas fornecedoras de malte e outras matérias primas, próprias de esta indústria. A pressão exercida sobre os intermediários, para conseguir melhores preços, foi feita sobre a capacidade de compra de grandes volumes, ameaçando com a troca de parceiros.

iii) valor da marca: A Brahma, no seu processo de internacionalização, geralmente optou por entrar com a marca própria para torna-la o mais conhecida possível pelos consumidores da América Latina. Somente na Guatemala, foi necessário trocar o nome Brahma por Brava, já que, no espanhol local, existe uma conotação negativa para o termo. Contudo a troca não significou uma mudança muito grande na logo marca. Esta é mais uma prova de adaptação global (pense globalmente e aja localmente) típica de empresas com viés multinacional.

Paradigma Eclético

A entrada da Brahma na Argentina através de investimento direto também se justifica à luz do Paradigma Eclético. Para Dunning (1988), a extensão, a forma e o padrão da produção internacional são determinadas por três conjuntos de vantagens percebidas pela empresa:

Vantagens Específicas da Propriedade

Estas vantagens específicas, segundo Dunning (1988), de propriedade podem ser de dois tipos: vantagens estruturais (ou de ativos) e vantagens de transação. No Caso da Brahma as estruturais referem-se aos ativos possuídos por ela com exclusividade frente aos produtores locais, como, por exemplo, o domínio de tecnologia superior que possibilitou a diferenciação do seu produto, patentes, marcas, *management*, habilidade para a diferenciação do produto. As vantagens de transação resultaram da redução de custos, obtidos pela empresa em suas transações, resultado da gestão conjunta dos seus ativos distribuídos por diferentes países.

Vantagens de Internalização

De acordo com Dunning (1988) as vantagens de internalização referem-se à capacidade da empresa multinacional de transferir suas vantagens específicas de propriedade através das fronteiras nacionais de modo interno à sua própria organização, ao invés de vendê-las ou permitir seu uso pelas empresas locais (através, por exemplo, licenciamento). Este tipo de vantagem competitiva, ficou evidente na decisão de criar uma subsidiária na Argentina, com um padrão de qualidade superior, que fizeram da planta de Luján (Buenos Aires) ganhar o primeiro prêmio do “Programa de Excelência Fabril”, por obter os melhores resultados e eficiência na gestão, entre todas as 48 plantas que a AmBev possui no mundo. Outra prova de otimização dos ativos, foi o traslado de uma planta inativa no Brasil e transferida para América Central. Assim, as vantagens da internalização são exploradas em busca de redução de riscos e incertezas e do ganho de economias de escala na produção.

Vantagens de Localização

Na opinião de Dunning (1988) uma série de barreiras protecionistas impostas pelos governos nacionais, bem como os custos de transporte e outras imposições legais, tem levado, às empresas a investir em produção em países estrangeiros. Estas vantagens eram representadas pelas facilidades de ampliação de negócios oferecidas pelo estabelecimento do MERCOSUL e outras formas de integração regional, e pela perspectiva de oportunidades no promissor mercado argentino, com uma percepção reduzida de incerteza e “risco país”, que estimulava a empresa a procurar modos de entrada de maior integração e controle das atividades.

c) Contribuição do Estado no Processo de Internacionalização da Brahma

Embora a contribuição direta do Estado, na opção de internacionalização da empresa, não seja uma constante no caso Brahma; a sua atuação no processo de integração regional, tanto no MERCOSUL quanto no Pacto Andino, foram importantes, segundo Ricardo Wuerkert, na fase da tomada de decisão da internacionalização. Na medida em que estes acordos regionais aproximaram os países membros, derrubando barreiras ao fluxo de capital, à livre circulação de pessoas e à queda de alíquotas tarifárias, o setor produtivo percebeu novas oportunidades de crescimento em mercados antes fechados, para aumentar o fluxo comercial intra-regional.

Contudo todos os representantes da empresa que participaram da pesquisa foram categóricos em afirmar que não houve nenhum tipo de incentivo financeiro (no Brasil) nem fiscal (na Argentina) na operação internacional. Regina Langdsdorff, explicou que para dar forma ao processo de internacionalização via investimento direto (construção de uma planta de cervejas

e refrigerantes) a empresa solicitou ao Banco Mundial um empréstimo para financiar a operação. Esta posição se enquadra com o quinto estágio de comprometimento gerencial proposto pelo modelo de internacionalização de Cavusgil (1980), onde a empresa procura alocar recursos de acordo com a sua estratégia de posicionamento competitivo.

5. Conclusões

As seguintes as observações decorrentes do trabalho empírico, não devem ser vistas como definitivas, mas sim como indícios confirmatórios resultantes de um estudo de caso.

O processo de internacionalização da Brahma segue um método gradual e progressivo, que vai desde uma exportação simples (via representante local), num primeiro momento resultado do excedente interno, devido a sazonalidade do produto no mercado nacional, até a criação de uma subsidiária para cuidar da produção e gerenciamento local.

Esta seqüência de internacionalização, realizada pela Brahma, vai de encontro tanto com os pressupostos enunciados pelos teóricos da Escola de Uppsala, que dizem respeito das motivações e comportamentos do exportador, assim como também, pelos teóricos do Custo de Transação nos negócios internacionais. Embora ambas teoria defendam seqüências de internacionalização diferentes.

Um aspecto controverso, embora tenha sido o suficientemente esclarecido, foi como a Brahma, no seu processo de internacionalização, enfrentou a questão da distância psíquica ou cultural. Estas diferenças não pareceram ser uma barreira na estratégia de expansão da Brahma. A pequena distância física entre ambos os países (o eixo Rio- São Paulo - Buenos Aires foi uma constante entre os executivos), a queda de barreiras comerciais, a facilidade da livre circulação de pessoas e capital, após a entrada em vigor do Mercosul, fizeram com que as diferenças com o mercado argentino em termos de produção e distribuição, foram rapidamente solucionados, assim como, as barreiras idiomáticas e as exigências do mercado argentino.

Com respeito a escolha do modelo de internacionalização à luz dos modelos, com visão econômica, fica claro que a opção de entrada da Brahma foi motiva pelas necessidades expostas pelos principais teóricos do Paradigma Eclético. Devido, principalmente, à especificidade do seu negocio; já que, estes mercados de bebidas são predominantemente de embalagens retornáveis, o que torna a operação de exportação praticamente inviável. Além, do fato que o transporte e os impostos são componentes relevantes no preço final da cerveja, e as marcas importadas tem acesso limitado aos canais de distribuição, e preço alto, frente as marcas locais.

Sobre o posicionamento governamental da internacionalização empresarial, há algumas controvérsias; devido a que, ainda, não esta clara a posição do Estado a este respeito. Uma das principais exigências que se faz ao governo, é que ele deve criar as condições internas propicias para garantir o crescimento econômico. Pelo fato de não existir uma política industrial clara, de desenvolvimento nacional, o governo, fica na duvida de promover, com maior força o investimento no exterior, porque pode não só estimular como até reduzir, a criação de emprego na economia doméstica, Assim, talvez, para o governo, não faça sentido utilizar recursos públicos para estimular a criação de emprego no exterior, especialmente em um contexto de baixo crescimento da oferta de empregos. Porém, é necessário lembrar que, muitas vezes, a internacionalização da empresa obedece a uma questão de sobrevivência e não só de ampliação de mercado.

Contudo houve uma contribuição importante dada pelo Governo à maior exposição internacional do setor industrial, e diz respeito ao esforço, principalmente da administração Fernando Henrique Cardoso, de lançar no mercado internacional a “marca Brasil”. Esta iniciativa faz parte de um conjunto de estratégias promocionais do governo, para melhorar as percepções que os estrangeiros possam ter do Brasil. Este posicionamento governamental procura satisfazer, pelo menos, dois objetivos: atrair investimentos internacionais para alavancar a economia nacional e promover as exportações nacionais com o intuito de captar divisas e equilibrar o balanço de pagamentos, além, de contribuir no serviço da dívida externa.

Por último, ainda é cedo para afirmarmos que as iniciativas governamentais tem sido as verdadeiras molas que permitiram a internacionalização de grupos nacionais no mercado externo, e ainda, fica a dúvida sobre até que ponto, em vês de liderar via país, tentando alavancar o MERCOSUL, seria melhor apoiar a “multilatinização” das grandes empresas brasileiras, ocupando espaços nos mercados da América Latina antes da possível invasão das empresas americanas via ALCA.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDERSON, E; GATINON, H. “Modes of Foreign Entry: a Transaction Cost Analysis And Propositions”. *Journal of International Business Studies*. V.24, nº 2, pp.209-203. 1993.
- BARTLETT, C. & GHOSHAL, S. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*. Vol. 15, pp. 603-25. 1990.
- BARROS, Sebastião do Rego. Eixos de integração sul-americana e corredores de exportação. *Boletim de Integração Latino-americana*, n.17, maio/dezembro, 1995.
- GOULART, H.V. et al. “Pesquisa de Campo sobre a internacionalização de Empresas Brasileiras”. In: BRASIL, H.V. ARRUDA. C. (eds.). *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Qualitymark. 1996.
- CANALS, J. La internacionalización de la empresa. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- CARLSON, S. How foreign is foreign trade: a problem in international business research. *Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum*, Vol.1.1975.
- CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. *European Research*, nº 8, November. 1980.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol.19, nº 1, (pp 1-31) 1988.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J.E. “ the internationalization Process of Firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments”. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8 , nº 1, (pp.23-32), 1997.
- JOHANSON, J. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases . *Journal of Management Studies*. vol.12, (pp.305-22.) 1975.
- KEEGAN, W.J. *Princípios de Marketing Global*. Sao Paulo. Editora Saraiva. 1990.
- KLEIN, et al. A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, vol 23, May 1990.
- O’GRADY, S. & LANE, H. The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, summer, vol. 27, nº 2. 1996.
- PORTER, Michael. *A Competitividade das Nações*. Rio de Janeiro. Campus. 1991
- WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York. The Free Press, 1975.

