

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNO VIANA COELHO

O FENÔMENO DE EMPRESAS *BORN GLOBALS* EM UM SETOR
TRADICIONAL NO BRASIL: o caso da Cachaça Leblon

Rio de Janeiro
2010

BRUNO VIANA COELHO

O FENÔMENO DE EMPRESAS BORN GLOBALS EM UM SETOR
TRADICIONAL NO BRASIL: o caso da Cachaça Leblon

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração,
Instituto Coppead de Administração,
Universidade Federal do Rio de Janeiro, como
parte dos requisitos necessários à obtenção do
título de Mestre em Administração

Orientador: Renato Cotta de Mello, D.Sc.

Rio de Janeiro
2010

O FENÔMENO DE EMPRESAS *BORN GLOBALS* EM UM SETOR TRADICIONAL
DO BRASIL: o caso da Cachaça Leblon

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração,
Instituto Coppead de Administração,
Universidade Federal do Rio de Janeiro, como
parte dos requisitos necessários à obtenção do
título de Mestre em Administração

Aprovada em:

Renato Cotta de Mello, D.Sc. (COPPEAD/UFRJ)

Angela da Rocha, Ph.D. (PUC-RIO)

Jorge Manoel Teixeira Carneiro, D.Sc. (PUC-RIO)

Rio de Janeiro
2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmão por todo incentivo dado ao longo de minha vida. Esta foi só mais uma etapa cumprida.

Ao meu orientador, por toda disposição, paciência e naturalidade em repassar seu conhecimento e me ajudar na construção desta dissertação. Aos demais professores do Instituto COPPEAD por todos os ensinamentos que contribuíram para minha formação.

Ao Nupin/COPPEAD, pelo apoio na fase de pesquisa de campo.

Ao Pessoal do BNDES, que viabilizou minha dedicação a este trabalho e ao mestrado, em todos momentos que precisei.

Aos meus amigos, pois não seria nada sem eles.

RESUMO

Historicamente, as principais referências da literatura sugerem que setores compostos por pequenas e médias empresas tenderiam a apresentar um comportamento mais lento e limitado no que diz respeito aos movimentos de internacionalização. Entretanto, cada vez mais se observam empresas de pequeno ou médio porte que se lançam precocemente no mercado estrangeiro. Parte dessa mudança se deve a um novo contexto de negócios mais dinâmico e globalmente conectado, que tanto criou oportunidades para os pequenos empreendedores quanto trouxe ameaças competitivas a seus mercados domésticos. A maior parte dos estudos que examinam esse novo fenômeno ainda se concentra em indústrias de alta tecnologia, admitindo-se que, nesses setores em que o conhecimento se difunde mais rapidamente, tal movimento seria uma imposição para a sobrevivência das empresas que neles atuam. Buscando ampliar a discussão sobre o fenômeno para outros setores, este trabalho teve como objetivo oferecer uma visão sobre o processo de expansão internacional de uma empresa de um setor tradicional no Brasil, sob a ótica das teorias econômicas de internacionalização e da escola comportamental: em especial, os conceitos da tradicional Escola de Uppsala e o arcabouço acadêmico mais recente sobre o fenômeno das empresas *born globals*. Para tanto, foi utilizado o método de estudo de caso, para descrever a criação e o desenvolvimento de uma empresa produtora de cachaça, que, desde a sua concepção, atua no mercado internacional. As informações foram coletadas de fontes secundárias em relatórios publicados, e, de fontes primárias, em particular, entrevistas com os dirigentes da organização, no Brasil e nos EUA. Procurou-se verificar em que medida as teorias examinadas explicavam o desenvolvimento de uma empresa exportadora de cachaça. Os resultados obtidos indicam que os estudos sobre empresas *born globals* são bastante úteis para explicar a formação da empresa examinada e o seu processo de internacionalização. Além disto, aspectos do modelo de Uppsala ajudam a entender algumas características do desenvolvimento e crescimento da empresa estudada. Já as teorias econômicas tiveram pouco poder explanatório sobre o processo examinado.

Palavras-chave: Negócios Internacionais. Internacionalização. Indústria de Bebidas.

ABSTRACT

Historically, the main references in the literature suggest that economic sectors comprising small and medium enterprises would tend to show slower and more limited behavior with regard to efforts toward becoming international. However, it is becoming more common to see small or medium-sized businesses being launched early in the foreign market. Part of this change is due to a new context of business that is more dynamic and globally connected which has not only created opportunities for small entrepreneurs, but has also brought competitive threats to their domestic markets. Most studies that examine this new phenomenon are still concentrated in high-tech industries, thus acknowledging that in these sectors, in which knowledge disseminates more quickly, such a move would mean enforcing the survival of the companies operating in said sector. Seeking to broaden the discussion on the phenomenon to other sectors, this study aimed to provide an insight into the process of international expansion of a company from a traditional sector in Brazil, from the viewpoint of economic theories of internationalization and behavioral understandings: in particular, the concepts of the traditional School of Uppsala and the latest academic framework on the phenomenon of 'born global' companies. For this, we used the case study method to describe the creation and development of a producer of "cachaça", which since its launch has operated on the international market. We collected information from secondary sources in published reports, and primary sources, in particular, through interviews with leaders of the organization in Brazil and the US. We sought to ascertain to what extent the theories examined explained the development of a firm that exports sugarcane-based brandy. The results indicate that studies on 'born global' businesses are useful for explaining the set-up of the examined business and its process of internationalization. Moreover, aspects of the Uppsala model help to understand some development and growth characteristics of the company studied. On the other hand, the economic theories have little explanatory power over the process examined.

Key-words: International Business. Internationalization. Beverage Industry.

SUMÁRIO

Capítulo I – INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	10
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	10
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	14
1.4 A INDÚSTRIA DE CACHAÇA.....	14
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	17
Capítulo II – REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 AS TEORIAS ECONÔMICAS	19
2.1.1. Teoria do Ciclo do Produto de Vernon.....	20
2.1.2. Teoria do Poder de Mercado de Hymer.....	23
2.1.3. Teoria da Internalização de Buckley e Casson.....	25
2.1.4. O Paradigma Eclético de Dunning.....	28
2.2 AS TEORIAS COMPORTAMENTAIS.....	30
2.2.1 O Modelo de Uppsala.....	31
2.2.2 A Teoria de <i>Networks</i>	36
2.3 ARCABOUÇOS TEÓRICOS MAIS RECENTES.....	41
2.3.1 Empreendedorismo Internacional	42
2.3.1 A perspectiva de <i>born globals</i>	46
Capítulo III – METODOLOGIA.....	55
3.1 O PROBLEMA DA PESQUISA	55
3.2 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DE PESQUISA.....	56
3.3 MÉTODO DA PESQUISA	57
3.3.1 Procedimentos Metodológicos	58
3.4 MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	60
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	61
Capítulo IV – ESTUDO DE CASO	63
4.1. O MERCADO INTERNACIONAL DE CACHAÇA.....	63
4.1.1. Principais <i>players</i> e seus processos de internacionalização	66
4.1.2. Desafios do Processo de Internacionalização da Cachaça.....	70
4.2. A CACHAÇA LEBLON	73
4.2.1. A Empresa	73

4.2.3. Motivações para a criação de uma empresa internacionalizada	77
4.2.4. O Processo de Internacionalização	79
4.2.5. Estratégia de Vendas	82
4.2.6. Cadeia de Suprimentos	87
4.2.7. Gestão e Tecnologia	90
4.2.7. Perspectivas Futuras	92
Capítulo V – ANÁLISE DO CASO	94
5.1. A CACHAÇA LEBLON NA PERSPECTIVA DAS TEORIAS ECONÔMICAS..	94
5.2. A CACHAÇA LEBLON NA VISÃO DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS....	97
5.2.1 A Cachaça Leblon na perspectiva da Escola de Uppsala	98
5.2.2 A Cachaça Leblon e o Fenômeno <i>Born Global</i>	102
Capítulo VI – CONCLUSÃO.....	110
6.1. CONCLUSÕES	110
6.2 CAMPOS PARA PESQUISA FUTURAS.....	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
ANEXOS	123

Capítulo I – INTRODUÇÃO

Bebida genuinamente brasileira, a cachaça vem experimentando nos últimos anos crescente processo de internacionalização. Muito embora sua origem popular lhe tenha destinado certo preconceito histórico, em anos mais recentes a disseminação nacional e internacional de drinques como a “batida” e a “caipirinha” junto a classes sociais mais abastadas, aliada ao surgimento de produtores industriais com competências de marketing, estão reposicionando o destilado no mercado de bebidas alcoólicas.

Desta forma, se no mercado interno grandes firmas investiram em suas respectivas marcas com o objetivo de vencer a discriminação contra seus produtos, o fluxo contínuo de turistas estrangeiros, principalmente europeus, ao litoral brasileiro iniciou a propagação da cachaça no mundo, estimulando assim o surgimento de pedidos inesperados vindos do exterior aos produtores nacionais ainda na década de 70 (RODRIGUES e OLIVEIRA, 2007).

Contudo, apenas no final da década de 90 viu-se uma melhor estruturação do setor para a expansão internacional. Parte disso, argumenta-se, ocorreu devido à saturação e competitividade do mercado doméstico, ou mesmo, a incentivos governamentais que impulsionam o esforço de diversos *stakeholders* em internacionalizar não apenas o produto, mas também a marca “Cachaça”; a exemplo do ocorrido com produtos substitutos tais como a Vodka, o Rum e a Tequila (LOPEZ, 2005).

Observa-se assim que, hoje, a bebida é consumida de forma mais democrática e versátil nos mercados doméstico e estrangeiro, nutrindo um grande potencial para sua inserção internacional (OLIVEIRA et al, 2003).

1.1 OBJETIVOS DO ESTUDO

O propósito deste trabalho é oferecer uma visão sobre o processo de expansão internacional da cachaça sob a ótica das teorias econômicas e da escola comportamental de internacionalização, em especial, os conceitos da tradicional escola de Uppsala e arcabouços acadêmicos mais recentes como os do fenômeno *born global*. Este estudo insere-se na linha de pesquisa sobre o processo de internacionalização de empresas do NuPin – Núcleo de Pesquisa em Internacionalização de Empresas do Instituto Coppead de Administração da UFRJ.

O estudo foi orientado pela seguinte pergunta: De que forma surgiu uma empresa com características de *born global* no setor de cachaça no Brasil?

Essa pergunta foi desdobrada em três questões específicas:

- a. Que fatores ambientais favoreceram o surgimento da empresa?
- b. Quais foram os principais fatores internos que viabilizaram a criação da empresa?
- c. Que estratégia orientou a empresa nos primeiros passos no mercado internacional?

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Muito se discute que setores caracteristicamente compostos por pequenas e médias empresas tenderiam a apresentar um comportamento mais lento e limitado no que diz respeito ao movimento para mercados que não o doméstico. Historicamente, admite-se que organizações com restrições de recursos e de gestão estariam inviabilizadas a participar do processo de internacionalização. E, por isso, esse caminho seria “mais natural” para grandes corporações.

Entretanto, empresas menores vêm desafiando a literatura da área de Negócios Internacionais e seus modelos tradicionais, uma vez que diversos estudos recentes têm demonstrado que as mesmas são cada vez mais freqüentes e mais

atuantes no contexto global. No Brasil, segundo o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Miguel Jorge, em recente entrevista, a média anual de 9,1% de crescimento das exportações brasileiras em grande parte pode ser atribuída às ações de 10 mil micro, pequenas e médias empresas brasileiras que exportam (MELO, 2008). São exemplos empresas dos setores de tecnologia, calçados, moda praia, e o setor de destilarias brasileiras.

Segundo Cruz-Carreon (2007), essas pequenas empresas têm competido no mesmo mercado com as grandes empresas e, muitas vezes, com multinacionais. Desta forma, para sobreviverem, precisam tornar-se competitivas globalmente, independente de atuarem direta ou indiretamente em mercados internacionais. Coviello e Munro (1995) e Coviello (2006) ressaltam a necessidade da expansão internacional como forma de crescimento das pequenas e médias empresas, dado que elas podem atuar em nichos ou em pequenos mercados distribuídos em diferentes países.

Prever se existe um comportamento homogêneo de internacionalização para esse perfil de empresa não é o único desafio. Tenta-se entender se existem fatores ou recursos que determinam como, para onde e quando esse processo é iniciado. Os precursores das Teorias Comportamentais pregam que essa expansão ocorre em etapas, por intermédio de um modelo de desenvolvimento de aprendizado que se inicia no fortalecimento do mercado doméstico, e que assume de forma lenta, gradual e crescente compromissos com o mercado global (JOHANSON e VAHNE, 1977).

Por outro lado, alguns artigos mostram que a abordagem tradicional de internacionalização gradual nem sempre é adequada para as pequenas e médias empresas (COVIELLO e MUNRO, 1995; COVIELLO e MCAULEY, 1999, REZENDE, 2002; COVIELLO, 2006) e sugerem que as *networks* seriam mais adequadas para entender o processo de internacionalização dessas empresas.

Porém, aspectos como expansão lenta e gradual ou via redes de relacionamentos, comuns à multinacionalização tradicional, têm sido freqüentemente

confrontados por um fenômeno dito recente, de um tipo de negócio, empreendedor, de pequeno ou médio porte, que se lança precocemente no mercado estrangeiro. São cada vez mais frequentes organizações de negócios que desde sua formação, já buscam vantagens competitivas significativas no uso de recursos e no comércio com vários países (OVIATT e MCDUGALL, 1994). Assim, esses estudiosos defendem que os modelos explicativos até então utilizados são de pouca validade para entender o novo fenômeno.

Vale dizer que parte dessas mudanças se deve a um recente novo contexto de negócios, desde o final do século XX, que serviu como motivação para a internacionalização das empresas. Nesta época se iniciava a Era da Informação (CHANDLER, 2000), com inovações em comunicação que aproximou mercados e pessoas de uma forma nunca vista. A globalização acelerou a competição e as trocas comerciais e de informações. Tais mudanças tanto criaram novas oportunidades para empreendedores quanto trouxeram ameaças competitivas em seus mercados domésticos.

Assim, em alguns casos, exportar deixou de ser algo opcional e passou a ser parte da estratégia de empresas, como defende Ganitsky (1989). Segundo o autor, poucas empresas ousam sair do conforto do mercado doméstico, já que a internacionalização exige esforços em desenvolver habilidades e recursos para alcançar novos mercados. Porém, com as ameaças trazidas frente às mudanças tecnológicas e o aumento da interdependência dos mercados, as empresas estão revendo seu envolvimento e atitude frente ao cenário de inserção.

Oviatt e McDougall (1994) admitem que na nova conjuntura de competição internacional e busca de conhecimento único, uma vez que o mesmo se espalharia rapidamente, o empreendimento seria mais evidente em indústrias de software e informática, dada sua natureza. De fato, a maior parte dos estudos desse comportamento ainda se concentra em indústrias de tecnologia da informação, porém percebe-se que existem empresas *born globals* em indústrias mais tradicionais (ZUCHELLA, 2002).

No entanto, o recente contexto externo de mudanças tecnológicas não deveria ser o único a explicar esse recente fenômeno. Segundo Knigh, Bell e McNaughton (2001), o comportamento de empresas que se lançam desde a sua criação ao mercado externo, como estratégia de alcançar vantagens competitivas, é anterior a esse novo contexto sugerido pela literatura. De acordo com esses autores, em uma pesquisa com 24 empresas neozelandesas que comercializavam frutos do mar, dois terços delas já nasciam internacionalizadas, mesmo sendo de um setor tradicional e não intensivo em tecnologia da informação. E concluem que embora o interesse pelo fenômeno *born global* seja contemporâneo, tal interpretação seria apenas de uma nova roupagem para um processo que pode não ser tão recente.

É dentro desse cenário que este trabalho investigará aspectos externos e internos que explicam os movimentos internacionais de uma empresa de um setor tradicional. Utilizando as teorias econômicas e a perspectiva comportamental como referencial teórico, esse estudo examinará o processo de internacionalização do caso apresentado. Trata-se de fenômeno racional e planejado, como afirmam as teorias econômicas, lento e gradual, como sugerem os modelos tradicionais de literatura, ou estratégico e precoce, como sugerem outros desenvolvimentos teóricos posteriores, como o empreendedorismo internacional e o estudo das empresas *born globals*.

Para tanto, um breve retrato da indústria brasileira de cachaça será traçado, contemplando aspectos tais como características do mercado e da produção, construção de marca, apoio governamental e o próprio processo de internacionalização do setor, com seus benefícios e desafios. Em seguida, será apresentado o caso da empresa escolhida para estudo, descrevendo seu surgimento e atuação no mercado internacional, assim como os fatores determinantes desse processo. Dessa forma, será verificada a aderência do processo de internacionalização da empresa aos modelos propostos pelos teóricos da economia e da perspectiva comportamental, com o intuito de identificar o poder explanatório dos modelos, abordados no capítulo 2, confrontando-se a trajetória no mercado exterior do caso apresentado com os pressupostos defendidos pela

abordagem comportamental, especialmente sob os novos olhares que desafiam a visão tradicional de Johanson e Vahlne (1977).

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo de caso examina o processo de formação e desenvolvimento de uma empresa produtora de cachaça que, desde a sua concepção, atua no mercado internacional. Adotou-se como método de pesquisa o estudo de caso, por ter como objetivo realizar um estudo exploratório em profundidade do fenômeno.

A unidade de análise referida será a empresa, composta por seus dirigentes, seus processos decisórios e seus movimentos de expansão e consolidação no mercado internacional, visto que o que se está interessado é em descrever e entender um fenômeno dinâmico. Esta escolha está de acordo com as recomendações de Yin (1989), no que diz respeito ao que será examinado em um projeto de pesquisa com o uso do método de estudo de caso.

Para o autor, é necessário demarcar o objetivo do estudo (suas propostas), bem como a unidade de análise, para que se delimite o escopo do trabalho. Isto é, a maneira pela qual as questões de estudo foram definidas ajuda na decisão de onde procurar evidências relevantes. De acordo com Yin (1989) sem estas proposições, "um investigador pode sentir-se tentado a coletar 'tudo', o que é impossível de ser feito" (p. 30).

1.4 A INDÚSTRIA DE CACHAÇA

A indústria da cachaça brasileira é altamente fragmentada, contando com cerca de 40 mil produtores em todo o território nacional - dos quais 99% são representados por pequenos alambiques e agricultura familiar - e quatro mil marcas distintas¹. Segundo Oliveira *et al* (2006), apesar do alto grau de informalidade do

¹ IBRAC - Instituto Brasileiro da Cachaça

setor, esta produção gera um faturamento de US\$600 milhões e emprega mais de 400 mil pessoas diretamente.

Entretanto, menos de 1% da cachaça produzida anualmente (cerca de 1,2 bilhões de litros) é exportada, de acordo com dados do Instituto Brasileiro da Cachaça (IBRAC, 2008). O instituto também identifica que apenas 180 empresas exportaram em 2008, responsáveis por uma receita de US\$ 16,41 milhões no exterior. No entanto houve um crescimento de 18% em valor e 20% em volume em relação ao ano anterior.

Com relação à produção, a cachaça é produzida em todas as regiões brasileiras, sendo a maior parte nos estados de São Paulo, Pernambuco, Ceará, Rio de Janeiro, Goiás e Minas Gerais. Apesar de São Paulo ser o maior produtor de cachaça, Pernambuco é o estado que mais exporta, destacando-se a pernambucana Pitú, como a marca de cachaça brasileira de maior penetração no exterior. O estado, que já chegou a acumular 70 marcas do produto na década de 1960, atualmente conta com apenas quinze, mas ainda carrega uma forte presença no exterior (RODRIGUES e OLIVEIRA, 2007).

Até a década de 1960, a bebida sofria no Brasil uma espécie de discriminação por parte das altas classes sociais, mas a invenção de drinques como a batida, notadamente a partir dos anos 1970, contribuiu para a sofisticação da bebida. De acordo com Rodrigues e Oliveira (2007), dois fatores contribuíram para a propagação da cachaça no exterior como uma bebida de qualidade: a combinação com as frutas tropicais reconhecidas pelas boas safras do Nordeste e a chegada de turistas europeus ao litoral nordestino, acostumados a consumir bebidas de forte teor alcoólico.

Tanto indústrias maiores quanto pequenos produtores de cachaça artesanal têm se mobilizado para elevarem suas exportações. Esses empresários têm investido em tecnologia de produção e em atividades de marketing, agrupando-se em associações e cooperativas e sofisticando sua produção com linhas *premium* de

cachaças envelhecidas em barris de carvalho e outras madeiras nobres (NEVES apud RODRIGUES e OLIVEIRA, 2007, p. 2).

Outro fator que teria estimulado a diferenciação recente do produto por parte das empresas foi a estagnação do mercado interno de cachaça. Segundo o IBRAC, a indústria de cachaça mantém seu atual patamar de produção desde 2002, apesar dos avanços do mercado externo. Como resposta, firmas inovadoras desta indústria têm procurado meios de se distinguir e alcançar novos nichos, constatado na proliferação de extensões de marcas de cachaça nacionais, como é o caso da 51 Ice, da 51 Mix e da Pitú Limão, e, com o desenvolvimento de cachaças artesanais mais sofisticadas, que responderam por cerca de 40% da produção de Minas Gerais, em 2004, segundo a Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade (AMPAQ).

Ainda que, no início, os produtores pioneiros da internacionalização da cachaça tenham meramente respondido a pedidos inesperados recebidos do exterior, recentemente, conjuntos de empresas do setor têm se organizado sob a forma de associações para se fortalecerem no mercado externo. Como exemplo, destaca-se o Programa de Desenvolvimento da Aguardente de Cana, Caninha e Cachaça (PBDAC), criado em 1997 pelos produtores de cachaça dentro da Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE), com incentivo do Governo Federal, e que tem como objetivo valorizar a imagem da cachaça, organizar o setor e capacitar os produtores para o mercado internacional de bebidas, fornecendo suporte técnico e comercial (AMCHAM, 2002).

Outro exemplo relevante é a organização da feira Brasil Cachaça, realizada anualmente desde 2004, no Anhembi – SP. Embora haja participação de algumas grandes empresas do setor, essa feira tem como foco o pequeno produtor de cachaça artesanal, funcionando como uma oportunidade para estes produtores encontrarem grandes distribuidores nacionais e internacionais. Trazidos ao Brasil pelo projeto Comprador, financiado pela Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), estiveram na feira de 2006 importadores da Argentina, Estados Unidos, África do Sul, Portugal e Rússia.

Entretanto, a cachaça ainda responde por uma pequena parcela do mercado mundial de destilados. De acordo com Carvalho e Silva (2006), a participação da cachaça brasileira nunca teria alcançado nem 0,1% do mercado internacional desse tipo de produto. Se comparada a outras bebidas de alto teor alcoólico oriundos de países emergentes, como o rum e a tequila, percebe-se a distância da cachaça brasileira frente ao grau de internacionalização de seus concorrentes. A marca de rum Bacardi², por exemplo, é líder mundial dessa bebida com 67% de participação no mercado, sendo vendida em 170 países e contando com sete mil funcionários distribuídos em diferentes unidades da empresas no mundo, tais como: Bahamas, Índia, México, Panamá, Trinidad e Porto Rico.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo está organizado em seis capítulos, como descrito a seguir. Este primeiro capítulo apresenta a introdução ao estudo, seus objetivos e as justificativas para a realização desta pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura de Negócios Internacionais. Ele está dividido de acordo com a evolução cronológica das Teorias de Internacionalização: Teorias Econômicas, desenvolvidas por Vernon (1960), Hymer (1960/1976), Buckley e Casson (1976) e Dunning (1980); e as Teorias Comportamentais, que se subdividem na Escola Nórdica de Uppsala, baseada nos trabalhos de Johanson e Vahlne (1977), a Teoria de Networks e uma revisão sobre teorias mais recentes, do Empreendedorismo Internacional e da perspectiva *born globals*.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa. A pergunta de pesquisa e o método selecionado – o estudo de caso – são descritos.

² Fonte: SDR - Sistema De Representação. Bacardi. In Jornal da Semana: dica do dia. Acessado em 28/04/2009. Disponível em <http://www.sdr.com.br/HistoriasdasMarcas/3.htm>

Posteriormente, são detalhados a seleção do caso, o método de coleta dos dados, bem como as limitações do estudo.

O quarto capítulo descreve o setor, contemplando as características do mercado, bem como o caso da Cachaça Leblon, contendo o seu histórico, seu desenvolvimento no mercado internacional e as perspectivas futuras da empresa, de acordo com as percepções e planos de seus dirigentes.

No quinto capítulo faz-se a análise do caso à luz das proposições apresentadas no segundo capítulo e das perguntas de pesquisa. Finalmente, o sexto capítulo apresenta as conclusões do estudo, bem como as recomendações para pesquisas futuras.

Capítulo II – REVISÃO DA LITERATURA

O presente estudo examina quatro correntes teóricas existentes na literatura para delinear o referencial teórico sobre o qual se baseia a pesquisa. O capítulo está organizado em duas seções. Na primeira delas examina-se a visão das teorias econômicas no que diz respeito à internacionalização, sobretudo quanto a escolhas e decisões referentes ao grau e forma de inserção. Na segunda seção, apresentam-se as principais teorias da abordagem comportamental: o Modelo de Uppsala, a Teoria de *Networks* e as abordagens teóricas mais recentes, que englobam a Teoria do Empreendedorismo Internacional e a perspectiva de *born globals*.

2.1 AS TEORIAS ECONÔMICAS

As Teorias Econômicas foram largamente utilizadas para explicar o surgimento de grandes multinacionais e do fluxo de IDE, motores propulsores da internacionalização das décadas de 1970 e 1980. Segundo Andersen e Buvik (2002), essas teorias seguiam uma abordagem sistematizada e estruturada, baseadas no pressuposto de que os tomadores de decisão quanto à internacionalização, conseguiam definir claramente seus problemas a serem resolvidos. Isto é, tinham ciência e pleno entendimento de quais eram as alternativas e suas diferenças na hora de se internacionalizar: escolha dos países, modo de entrada etc. Uma vez que eles teriam acesso às informações necessárias, poderiam tomar decisões “ótimas”.

Neste estudo serão examinadas as seguintes teorias econômicas:

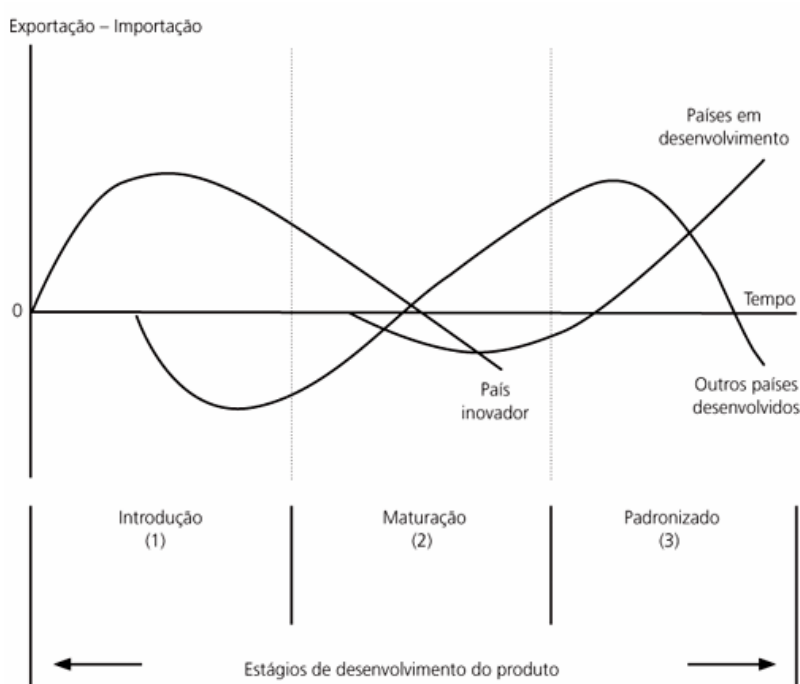
- Teoria do Ciclo de Vida do Produto de Vernon
- Teoria do Poder de Mercado de Hymer
- Teoria de Internalização de Buckley e Casson
- Teoria do Paradigma Eclético de Dunning

2.1.1. Teoria do Ciclo do Produto de Vernon

O processo de internacionalização de empresas foi explicado, tradicionalmente, pelo modelo do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966). Seus estudos surgiam na época em que o mercado norte-americano apresentava grande oferta de capital e custos de mão de obra ascendentes, uma vez que a renda *per capita* do país crescia, expandindo o mercado até dos menores segmentos. Nesse contexto, havia um enorme potencial para se fabricar produtos com menor conteúdo de mão-de-obra e Vernon (1966) procurava entender onde essa produção se iniciaria e quando seria levada para fora dos EUA.

Segundo o autor, para cada estágio do ciclo de vida do produto se relacionam diferentes implicações na internacionalização da organização, e esse foi o pressuposto básico de sua teoria. Vernon (1966) distingue três estágios de desenvolvimento do produto: produto novo, produto em maturação e produto padronizado. Para uma representação esquemática desse modelo, veja-se a Figura 1 a seguir.

Figura 1: Mecanismo do ciclo de produto.



Fonte: VERNON, 1966

Seu modelo estava baseado no potencial do mercado consumidor e de suas necessidades: uma vez exploradas as oportunidades e atendida a demanda no mercado de origem da empresa, esta exportaria para outros países suas tecnologias e operações 'saturadas' na matriz para recomeçar todo o ciclo de lucratividade em outro mercado e melhorar o desempenho global da organização.

Assim, na fase inicial, dada a necessidade de adaptação do produto aos desejos dos consumidores e a pouca padronização seria conveniente produzir no próprio país onde se criou o produto. Nesse estágio de introdução de um novo produto, as decisões de investimento e produção se caracterizam por um relativo maior grau de complexidade, uma vez que até mesmo os condicionantes mais imediatos do processo produtivo encerram elevado grau de indeterminação, levando a que os produtores se vejam defrontados com várias indefinições críticas, ainda que transitórias. Esse é um argumento-chave do modelo do ciclo do produto.

Esse primeiro estágio é o de orientação principalmente doméstica, que ocorre quando a empresa desenvolve um produto inovador e o comercializa apenas nos entornos geográficos do país onde está instalada, através da exportação. Nessa fase, o produto exige mão-de-obra qualificada e de alto custo, enquanto os insumos e as especificações finais do produto e do mercado se mostram sujeitos a grandes alterações.

Sob tais circunstâncias, a possibilidade de um maior grau de liberdade e um leque mais amplo de alternativas para a escolha de potenciais fornecedores e insumos assume importância crítica como elemento de estratégia competitiva. Aumenta a importância de se poder contar com certa flexibilidade para mudar os insumos ou a forma de combiná-los na produção, assim como a necessidade de comunicação rápida e eficaz entre os produtores e entre estes e seus fornecedores e clientes.

Nessa fase inicial do novo produto, a concorrência assume duas características principais: pequeno número de produtores e alto grau de

diferenciação do produto, sendo esses novos produtos, de acordo com o modelo, comumente destinados a mercados consumidores de alta renda.

Assim, nessa fase do produto, os custos relacionados à inovação e a possibilidade de obter margens mais altas ganham destaque na estratégia de concorrência das empresas. Ao passo que os custos de produção recebem uma atenção relativamente menor.

Intermediariamente, ocorre a fase de “crescimento do produto”, em que este passa a ser exportado para diversos países. À medida que a demanda se expande, as características do produto e do processo produtivo evoluem para um maior grau de padronização. A questão dos custos de produção se torna mais relevante, principalmente porque surgem tantos outros concorrentes no mercado interno, bem como porque a produção começa a se difundir em outros países desenvolvidos.

No estágio da maturidade do produto, as economias de escala e atenção para redução de custos são preocupações presentes e cruciais para os gestores. Com a redução do grau de variabilidade do processo produtivo e das características técnicas do produto, diminui também a necessidade de se operar com elevado grau de flexibilidade na produção.

A partir daí, com o produto padronizado, a produção é normalmente transferida para países em desenvolvimento, com menor custo de trabalho, pois não haveria mais necessidade de qualificação para o desenvolvimento de novas tecnologias. As empresas do país original abrem subsidiárias no exterior (IDE), onde é mais barato produzir e competem com produtores locais e as subsidiárias passam a exportar para seu mercado de origem.

Por sua vez, o último estágio do ciclo de produto de Vernon (1966), o de declínio, ocorre quando a demanda e a produção não se verificam mais no país onde os produtos foram concebidos inicialmente.

Nesta perspectiva, as multinacionais consideram os países estrangeiros como locais de exploração e uma grande oportunidade para elevar sua demanda. As subsidiárias estrangeiras implementam um modelo desenvolvido na matriz para vender um produto ou um serviço já testado no mercado original. A ênfase não era a simples maximização de lucro, mas a minimização de risco, na medida em que o produto amadurece. Busca-se, ne verdade, evitar a guerra de preços em um oligopólio maduro.

2.1.2. Teoria do Poder de Mercado de Hymer

Hymer (1976)³ foi o primeiro pesquisador a apresentar um questionamento consistente à teoria macroeconômica do “investimento de portfólio” como explicação para o processo de internacionalização das empresas. Em sua obra, o autor diferenciou o IDE onde o investidor assumiria o controle da empresa no qual o investimento foi feito, do investimento de portfólio, onde o objetivo era a minimização do risco da carteira através da diversificação das aplicações financeiras.

A taxa de juros nos diferentes países era a base da teoria do investimento de portfólio. Um investidor tentaria maximizar seus lucros investindo em países onde os retornos fossem maiores. Os movimentos de fluxos financeiros entre países iriam, então, ocorrer como resposta a estas diferentes taxas de juros e as conseqüentes taxas de retornos sobre os investimentos. Países abundantes em capital teriam taxas de retorno e juros menores do que países com escassez de capital. A tendência futura entre os países seria de equilíbrio.

Na Teoria de Hymer, a motivação para o investimento não é a busca pela maior taxa de juros no exterior, mas sim a busca pelo maior lucro, derivado da controlada. O autor evidenciou, empiricamente, que os investimentos diretos ocorriam apenas para alguns setores e em todos os países, diferente do caso onde o investimento fosse motivado apenas por juros elevados, em que o fluxo de capital ocorreria apenas na direção de alguns países, em todos seus setores.

³ O trabalho de Hymer data de 1960, mas – só foi publicado em 1976.

A teoria do poder de mercado argumenta que as empresas multinacionais existem por serem fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados. E que assim, impulsiona a internacionalização, pois é baseado no pressuposto de que a utilização dessas vantagens monopolistas em mercados externos terá um pequeno custo adicional em relação aos custos do mercado doméstico.

Segundo Hymer (1976), as vantagens monopolistas das empresas multinacionais agregam recursos intangíveis às organizações como: tecnologia, patentes, marcas, recursos humanos, entre outros. Esses recursos estão ligados diretamente ao desenvolvimento de um conhecimento superior, que por sua vez pode ser transferido para o exterior com baixos custos.

O autor observa que a maior parte dos investimentos externos americanos se concentrava em poucos setores industriais, e especialmente em setores caracterizados por uma estrutura oligopolizada e de concorrência imperfeita. O foco de seu estudo foi analisar a razão por que as empresas decidem operar em mercados estrangeiros, dado que, em tese, as empresas locais já estabelecidas nesses mercados estariam mais bem posicionadas e poderiam impor barreiras à entrada de novos competidores.

Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração num mercado doméstico, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos pelo poder de mercado domesticamente seriam direcionados às operações externas, gerando um processo de concentração crescente em mercados estrangeiros.

Hymer (1976) propõe, assim, que a ocorrência do investimento externo direto estaria ligada à posse, pela firma, de vantagens competitivas únicas, cuja existência pressuporia falhas na estrutura de mercado. A existência dessas imperfeições possibilitaria que o retorno do investimento externo ultrapassasse os custos causados pela desvantagem de ser estrangeira.

A tese de Hymer (1976) considera que a existência dessas vantagens é condição necessária para a internacionalização da empresa. Neste âmbito, identificou quatro fontes genéricas de vantagens: (i) acesso a fatores de produção de menor custo; (ii) tecnologia de processo superior; (iii) acesso a melhores canais de distribuição; e (iv) oferta de produtos diferenciados.

Uma das principais considerações do autor é que as vantagens únicas de uma firma poderiam ser mais expressivas em mercados externos, na medida em que a empresa teria chance de explorar vantagens que não existiriam nestes mercados e poderia vir a enfrentar menor nível de concorrência. As empresas teriam na redução da concorrência, assim, outro estímulo à busca pelo mercado externo.

É importante destacar que a obra de Hymer (1976) já trazia indícios do papel do tomador de decisão. Segundo ele, os executivos deveriam captar os riscos envolvidos no processo de internacionalização, a partir de suas percepções e capacidade de identificar sinais, o que variaria entre cada indivíduo, independente do contexto econômico ou da empresa.

2.1.3. Teoria da Internalização de Buckley e Casson

Esse modelo teórico tem como objetivo explicar e prever os métodos de atendimento do mercado por parte das empresas multinacionais, que supostamente surgiam da internalização de mercado através das fronteiras geográficas. Buckley e Casson (1976) acreditavam no baixo poder preditivo da teoria de Hymer (1960/1976).

Ao contrário da idéia do poder de mercado, essa teoria enfatiza a eficiência nos custos de transação de produtos intermediários, e não a concorrência no mercado do produto final.

Os autores consideraram a ascensão das multinacionais um dos mais notáveis fenômenos depois da Segunda Guerra Mundial e buscaram investigar a

ocorrência de características marcantes que distinguíssem essas empresas. Seus estudos identificaram que o investimento direto se moveu sob a forma de fluxos de mão dupla, distanciando-se da idéia de que o capital se movia dos países com abundância para aqueles com escassez de recursos.

Também encontraram forte correlação entre a “multinacionalidade” e o tamanho da empresa e características da indústria: setores mais concentrados e com fortes dispêndios em pesquisa (mercados de conhecimento) tendiam a apresentar mais multinacionais. Para ele, as teorias anteriores estavam desatualizadas por negligenciarem aspectos além da rotina operacional, como P&D, treinamentos de pessoal, marketing etc.

Conforme os estudos de Buckley e Casson (1976), um mercado nacional pode ser atendido de quatro maneiras principais: (i) por meio de empresas locais; (ii) por meio de subsidiárias de multinacionais localizadas no próprio país, (iii) por meio de exportações para este mercado por unidades de produção no exterior possuídas por empresas locais; e (iv) por meio de exportações para este mercado por unidades de produção no exterior possuídas por empresas multinacionais.

O modelo proposto identifica duas dimensões principais: a localização das unidades de produção e a propriedade da unidade de produção.

A dimensão da localização das plantas produtivas pressupõe que uma empresa escolhe uma localização estratégica para cada estágio da produção, avaliando racionalmente custos de produção dos locais, além de escolher a configuração dos locais de produção visando o mínimo custo para a empresa. Segundo Buckley e Casson (1976), vários fatores impactam o efeito localização na prática. São eles:

- a. existência de retornos crescentes de escala em diversas atividades;
- b. incorporação de diversas atividades além da simples manufatura;
- c. existência de imperfeições no mercado, como barreiras ao comércio;
- d. possibilidade de intervenção governamental, influenciando taxas e tarifas; e

e. extensão em que o efeito da propriedade da produção modifica as demais questões relativas à localização.

A dimensão da propriedade considera os locais de produção como estáticos e o efeito de propriedade pode ser explicado através da internalização de insumos pertencentes à cadeia produtiva das empresas. Em uma situação em que as empresas buscam maximizar os lucros em um cenário de mercado imperfeito, sempre existirão incentivos para as empresas cruzarem as fronteiras em busca de insumos com preços mais atrativos.

Existiriam algumas imperfeições que criariam incentivos à internalização de mercados e de atividades, tais como: assimetria de informação, preços de transferência, falta de mercados futuros, exploração do poder de mercado via preços discriminatórios etc.

Buckley e Casson (1976) apontaram quatro grupos de fatores relevantes na decisão de internalização: (1) fatores específicos da indústria: natureza do produto, estrutura do mercado externo, relação entre as escalas eficientes mínimas dos distintos estágios; (2) fatores específicos da região: distâncias geográficas e sociais entre as regiões envolvidas; (3) fatores específicos do país: relações políticas e fiscais entre os países; e (4) fatores específicos da empresa: nível de especialização do corpo gerencial.

Segundo os autores, na teoria de Hymer (1976), as vantagens das firmas são tidas como dadas e, portanto, ignora-se o planejamento e o investimento para construí-las. Já a teoria de Buckley e Casson (1976) olha para as vantagens como recompensas pelos investimentos em Centros de desenvolvimento e pesquisa, equipes de profissionais qualificados e redes de transmissão de informação dentro da empresa permitindo que essas vantagens fossem transmitidas internamente.

Ieto-Gillies (1997) aponta que os fundamentos desse modelo teórico têm base na literatura econômica, mais especificamente, na abordagem neoclássica tradicional, não levando em consideração as diferenças de perfil dos gestores das

organizações, assumindo que todos agiriam de modo racional detendo conhecimento perfeito do mercado. Isso geraria, segundo Ieto-Gillies (1997), algumas dúvidas a respeito das razões pelas quais algumas empresas exploram essas vantagens e outras não.

2.1.4. O Paradigma Eclético de Dunning

O Paradigma Eclético de Dunning (1980) procurou sintetizar as teorias de internacionalização de abordagens anteriores, além de propor novas respostas a questões ainda não devidamente esclarecidas. A principal abordagem econômica utilizada para explicar o fenômeno da internacionalização é o Paradigma Eclético, que aplica os conceitos de custos de transação às decisões de internacionalização da firma (WILLIAMSON, 1975), tentando explicar quais características das empresas e dos mercados estimulam a internacionalização com IDE.

A teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975), considerada no Paradigma Eclético, explica a decisão da firma sobre a atuação no mercado exterior a partir da análise entre os custos de coordenação da atividade dentro da hierarquia da empresa (ex. subsidiária no exterior) e os custos de transação para operar a atividade via mercado (ex. exportação, licenciamento etc.). Isto é, procura-se explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo.

A partir da teoria dos custos de transação, a empresa contrataria as atividades nas quais os custos de transação (busca de informação, contratos, monitoramento etc.) são menores que os custos de coordenar através da hierarquia da organização. E assim, a empresa decidiria entre as formas de inserção. Dessa forma, a decisão de investimento direto no exterior compreende uma escolha entre mercados ou hierarquia (BUCKLEY e CASSON, 1976).

Ainda, o Paradigma Eclético de Dunning (1980) propõe-se a explicar a extensão, a forma e o padrão de produções internacionais, baseado em três conjuntos distintos de vantagens, as quais denominou as “*OLI advantages*” :

Ownership (vantagens de propriedade), *Localization* (vantagens de localização) e *Internalization* (vantagens de internalização).

As vantagens de propriedade dizem respeito às competências desenvolvidas dentro da organização e que lhe permitem um posicionamento superior aos concorrentes em mercados externos. Essas competências são normalmente correspondentes a ativos intangíveis como: tecnologia, recursos humanos, informação, marca, patentes, processos produtivos, entre outros.

As vantagens de localização relacionam-se com condições oferecidas em determinados países ou regiões como nível de infra-estrutura, custos de mão de obra, impostos e tarifas domésticos. Geralmente assentadas em fatores que não podem ser transferidos para outras localidades através do comércio (*non-tradeable goods*), que diminuem os custos de produção e distribuição dos produtos.

Por fim, há a vantagem de internalização, que diz respeito à habilidade de uma dada organização em reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc.). Estas vantagens adviriam da maior facilidade pela qual uma empresa integrada conseguiria apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais. Podemos dizer que, quando houvesse percepção de risco ou incerteza, possibilidade de economia de escala, ou pela redução de custos/externalidades nas transações de bens e serviços, a organização decidiria por internalizar o mercado, passando a atuar como fabricante nesse novo mercado, ao invés de atender suas demandas através da exportação.

Dunning (1988) ainda mencionou outros fatores que estimulariam a internalização como o de proteger a qualidade do produto final, de evitar ou usufruir de políticas governamentais e de controlar a cadeia de distribuição no mercado de destino.

Segundo a teoria eclética de Dunning, o último passo para a internacionalização de empresas, o IDE, ocorre apenas quando uma determinada

empresa reúne o conjunto das três vantagens acima citadas. Isto é, a empresa deve possuir “vantagens de propriedade *versus* empresas de outras nacionalidades em servir mercados particulares”, deve obter benefícios de internalizar uso de recursos em lugar de usar mecanismos de mercado (por exemplo, licenciamento) e o país do IDE deve oferecer vantagens de localização.

Dunning (2000) ressalta que a configuração precisa da interação entre essas três variáveis, e a resposta da empresa a esta interação é fortemente contextual. Aponta ainda quatro diferentes tipos de atividades que caracterizariam a atuação da empresa multinacional e seriam os principais motivadores do IDE:

- a. Procura de recursos (*resource seeking*) – tem por objetivo acesso a recursos naturais ou trabalho com baixos custos.
- b. Procura de mercado (*market seeking*) - tem por objetivo acesso ou atendimento a um mercado específico.
- c. Procura de eficiência (*efficiency seeking*) – tem por objetivo uma divisão mais eficiente de trabalho ou especialização de um portfólio de ativos externos e internos.
- d. Procura de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*) – têm por objetivo proteger e aumentar as vantagens específicas da empresa, ou reduzir a dos seus competidores.

Por fim, Dunning (2000) observa que a importância relativa entre cada tipo de atividade também tem se alterado ao longo das últimas décadas. Existiria uma tendência ao declínio nas atividades características de procura de recursos e de procura de mercado, na mesma medida em que haveria um aumento nas atividades de procura de eficiência e ativos estratégicos.

2.2 AS TEORIAS COMPORTAMENTAIS

As escolhas, assim como o comportamento, das empresas que se internacionalizaram, por um longo período de tempo, foram analisadas puramente

sob o ponto de vista econômico. Isto é, tradicionalmente, a literatura de negócios internacionais sempre carregara consigo aspectos puramente econômicos no que tange à inserção internacional das empresas.

Assim, a partir dessas teorias, a decisão de investimento direto no exterior (IDE) consistiria, para a empresa, em uma escolha: fazê-lo através de agentes externos ou usando a própria estrutura da companhia naquele mercado, optando-se sempre pela alternativa que apresente os menores custos.

Foi a partir dos trabalhos pioneiros de Penrose (1959), entretanto, que a teoria sobre a firma deixou de ser examinada puramente do ponto de vista econômico para se tornar um campo independente de pesquisa de internacionalização de empresas, levando os estudos de Negócios Internacionais a cruzarem os limites da Teoria Econômica para abranger também os aprendizados da Teoria do Comportamento Organizacional.

A próxima sessão irá descrever as teorias da abordagem comportamental sobre os movimentos internacionais, sobretudo quanto ao grau de inserção e escolhas no que diz respeito à internacionalização. Deste modo, inicialmente, será apresentado o Modelo de Internacionalização de Uppsala, a Teoria de *Networks* e, na sequência, a Teoria do Empreendedorismo Internacional e a perspectiva de *born globals*.

2.2.1 O Modelo de Uppsala

Baseados no arcabouço teórico de Penrose (1959), Johanson e Vahlne, pesquisadores da Universidade de Uppsala – Suécia, desenvolveram uma distinta obra em 1977, a partir das empresas suecas, privilegiando o enfoque organizacional como determinante na internacionalização, onde o processo de tomada de decisão da firma passa a ter o papel central do fenômeno.

O modelo de Johanson e Vahlne (1977) antecipa que as firmas não são tão experientes e racionais como assumem as teorias econômicas. A firma internacional, na visão da Escola de Uppsala, é uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências. Essa perspectiva, em que a informação não é livre e nem perfeita, notadamente prioriza aspectos internos como o próprio tomador de decisão. Segundo a abordagem, características intrínsecas à organização permitem distinguir como será iniciado o processo de internacionalização, e, por isso, diferentes empresas assumiriam comportamentos totalmente distintos em um mesmo contexto externo.

Outra crítica ao enfoque econômico realizada pelos pesquisadores de Uppsala baseia-se na sua orientação para produção, pois pretende explicitar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional. De outra forma, o modelo de Uppsala é orientado para o mercado, buscando explicitar o padrão e o modo de estabelecimento das operações (BARRETTO, 2002).

O modelo desenvolvido na Escola de Uppsala, proposição teórica pioneira e mais largamente aplicado e testado dentro da abordagem comportamental, defende um processo de etapas de aprendizado e comprometimento. Segundo a teoria Johanson e Vahlne (1977), dada a incerteza oriunda da realização de negócios em mercados externos, é natural que o processo de internacionalização se inicie gradativamente, começando pela exportação e evoluindo com o tempo para formas de internacionalização de maior comprometimento. E, portanto, a empresa apresentaria um processo de internacionalização, em que a integração com mercados estrangeiros e o uso de conhecimento em operações de comércio exterior ocorreriam em etapas.

Uma premissa básica adicional no modelo de Uppsala considera que a falta de conhecimento sobre mercados estrangeiros é o maior obstáculo para operações internacionais, ainda que esse conhecimento possa ser adquirido. Todavia, considerando a natureza tácita deste conhecimento experiencial, a melhor forma de obtê-lo é operando efetivamente no mercado.

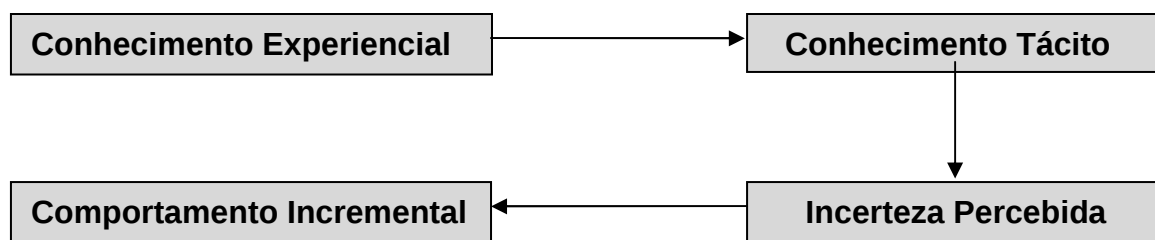
De acordo com os princípios da teoria do crescimento da firma de Penrose (1959), que serviu de referencial teórico para Uppsala, a experiência não pode ser transmitida, posto que a mesma não pode ser separada de cada indivíduo. Os autores utilizaram esse raciocínio para justificar uma expansão lenta e gradual - porém sucessivamente crescente - prevista no modelo, uma vez que uma das características do conhecimento experiencial seria justamente a demanda por tempo para ser adquirido.

Distintamente do que pregam as teorias econômicas, os teóricos de Uppsala defendem a dificuldade de uma empresa de se expandir internacionalmente a passos largos, uma vez que não detém o conhecimento sobre todas as alternativas que dispõe. Isto é, propõem a inviabilidade de uma empresa assumir investimentos de maior comprometimento, mesmo que seja a via mais rentável, sem que antes tenham tido alguma experiência com operações no exterior, como exportações, por exemplo.

Assim, a seleção de mercados e o grau de comprometimento nessa inserção seriam intimamente ligados a sua aquisição de conhecimento (que seria um processo evolutivo), baseado na cumulatividade da experiência coletiva na firma, e menos influenciados por vantagens de custos ou otimização de recursos. Afirmam ainda, que devido à falta de conhecimento e a alta incerteza, as empresas comumente preferem o mercado interno ao externo.

De tal modo, o modelo de Uppsala defende como base do processo de internacionalização o aprendizado incremental. Esse aprendizado emergiria com a atividade corrente, semelhante a uma curva de aprendizado. Assume, portanto, que o nível de conhecimento tácito adquirido pela firma com o aprendizado experiencial tem um impacto na percepção sobre incertezas, permitindo um envolvimento crescente e gradual na inserção internacional (Relação na Figura 2). Tal comportamento incremental seria decorrente da racionalidade limitada dos tomadores de decisão e de seus objetivos de redução de risco.

Figura 2: Modelo de Internacionalização de Uppsala



Fonte: JOHANSON e VAHLNE, 1977

Este processo seqüencial, denominado como “cadeia de estabelecimento”, assume que o envolvimento com mercados externos permite a obtenção de conhecimento experiencial sobre os mesmos, o que, por sua vez, estimula o comprometimento de recursos no prosseguimento da internacionalização, devido ao acúmulo de conhecimento tácito. Em decorrência, a aquisição de conhecimento e experiência seria, portanto, a base para os passos incrementais no desenvolvimento das atividades da empresa pela percepção de um risco menor. O acúmulo de experiência internacional, segundo a teoria, permite à empresa assumir níveis crescentes de envolvimento, levando-a escolher seqüencialmente modos de entrada com maior nível de propriedade e controle.

Dessa forma, a internacionalização de uma empresa segundo a teoria, iniciaria-se residual a princípio, sob a forma de pedidos “inesperados” do exterior. Ao longo do tempo, com o acúmulo de aprendizado em operações comerciais, a empresa passaria para uma etapa de exportações regularmente intermediadas por agentes; em seguida para exportações diretas e assim por diante. A redução da incerteza e o acúmulo de conhecimento com o tempo, levariam as empresas a abrirem escritórios comerciais, centros de distribuição no exterior etc. Como último estágio, a teoria prevê que a empresa assumiria o investimento direto em um mercado estrangeiro, opção de maior comprometimento de recursos dentro da cadeia de estabelecimento.

Além dos estágios seqüenciais, outra proposição do Modelo de Uppsala é a que prevê que a incerteza proveniente do desconhecimento e da falta de recursos leva as empresas a serem mais cautelosas no envolvimento com outros mercados. Apoiados pela teoria comportamental da firma de Cyert e March (1992), de que as

organizações buscam fugir à incerteza, os autores defendiam que a seleção dos mercados ocorreria de forma inversa ao grau de distinção com o país de origem da firma. De acordo com a percepção das empresas, nações encaradas como muito distintas sofreriam maior resistência por parte das empresas e seus gestores para ingressar nelas.

Esse fenômeno, já discutido por outros teóricos foi denominado pelo autor como “distância psíquica”, e procura explicar porque as empresas buscam inicialmente mercados considerados mais similares ao doméstico e só mais tarde se voltam àqueles cujas condições culturais e econômicas são menos semelhantes. Segundo Williamson (1975), as empresas tomam suas decisões sob a perspectiva de um ambiente incerto e complexo e seguindo um comportamento oportunista e racionalmente limitado. Com isso, os gerentes das empresas ficam limitados às alternativas que se encontram em seu mapa cognitivo e, portanto, negociações em mercados muito distantes ou de culturas distintas da dele podem não ser sequer objetos de consideração como alternativa de expansão, embora possam apresentar potencial para seus produtos.

Rocha (2004) enumera que a distância psíquica é de importante influência no processo de internacionalização das empresas. A autora enumera três grupos de fatores ligados à liderança, à própria firma ou relacionados à rede de relacionamentos que contribuiriam para a cultura organizacional no que tange à expansão para o exterior⁴. Exemplos são o país de origem do empresário, seu conhecimento de idiomas, experiências no exterior ou até mesmo a presença de estrangeiros em sua família. Relacionamentos no exterior como alianças e parceiros da empresa também contribuiriam para estreitar e acelerar o processo de inserção, assim como o próprio dia a dia de negócios com o exterior e a experiência prévia com importações. Dessa forma, empresas de maior porte, com uma gestão composta por executivos com experiência e melhor formação, inclusive internacional, poderiam apresentar maior facilidade na inserção internacional.

4 À luz da idéia de uma distância psíquica permeando o comércio global, Ronem e Shenkar (1985) encontraram *clusters* culturais no mundo. Seriam esses: o *cluster* dos países latino-europeus e latino-americanos; o *cluster* nórdico, germânico e anglo; árabe e oriente próximo; e extremo oriente.

Entretanto, os autores não são específicos sobre a que experiência eles se referem. Citam, geralmente, um “aprendizado... desenvolvido no processo decisório” (JOHANSON e VAHLNE, 1977, p. 26), que poderia significar a firma como um todo, uma subunidade, um grupo, mas eles não consideram o indivíduo, isto é, fatores relacionados à liderança.

À luz da idéia de uma distância psicológica permeando o comércio global, Ronem e Shenkar (1985) defendem a existência de *clusters* culturais no mundo, onde segundo a teoria de Uppsala, a internacionalização se daria de forma mais fácil. Seriam esses: o *cluster* dos países latino-europeus e latino-americanos; o *cluster* nórdico, germânico e anglo; árabe e oriente próximo; e extremo oriente. Um grupo de países não entraria em uma das classificações de *cluster* por apresentarem características mais distintas. São esses: Brasil, Japão, Índia e Israel.

Nessa linha, somando as duas proposições de Uppsala, da cadeia de estabelecimento e da distância psicológica na seleção de países, as empresas iniciariam sua expansão com uma via de baixo comprometimento e naqueles países de maior similaridade no que diz respeito a idioma, cultura, sistema político e nível educacional. Onde a escolha de mercados pela maioria das empresas tenha sido guiada mais pela distância geográfica e psicológica do que por aspectos racionais e econômicos.

2.2.2 A Teoria de *Networks*

Após o desenvolvimento do modelo de Uppsala, a teoria de *Networks* contribuiu na análise do processo de internacionalização por ter reconhecido que decisões empresariais não são totalmente racionais e são influenciadas pelo contexto sócio-cultural-econômico em que a empresa se encontra e, principalmente, pelos relacionamentos que ali são estabelecidos.

Em estudos de casos, por exemplo, viu-se que as redes de relacionamentos oferecem a essas empresas oportunidades e potenciais parceiros para a entrada em

mercados externos, motivando e dando forma ao seu processo de internacionalização (COVIELLO e MCAULEY, 1999; COVIELLO, 2006).

A teoria de *Networks* é resultado de pesquisas do Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP GROUP). Formado nos anos 70 por pesquisadores de universidades em diferentes países europeus, sendo alguns ligados à Universidade de Uppsala (Suécia), este grupo focava seus estudos nos relacionamentos e interações entre empresas e acreditava que haveria outros fatores determinantes na escolha de um fornecedor por um cliente, além do custo de transação (CUNNINGHAM, 1985).

Pesquisaram sistemas de distribuição, processo de internacionalização de firmas industriais, de compras e as estratégias de marketing como interações entre firmas (CUNNINGHAM, 1985; JOHANSON e MATTSSON, 1988) e concluíram que outro fator determinante é relacionado aos complexos relacionamentos que são estabelecidos entre os atores do mercado e que tendem a ser de longo prazo, estáveis e dinâmicos simultaneamente (CUNNINGHAM, 1985; COVIELLO, 2006).

Os pesquisadores do IMP investigavam como fornecedores e clientes lidavam com relacionamentos nacionais *versus* internacionais, os fatores que influenciavam o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção destes relacionamentos dentro e entre as fronteiras nacionais e, ainda, investigar como atitudes e experiência afetavam o comportamento da interação (CUNNINGHAM, 1985). Acreditavam na estabilidade de estruturas de mercado e da interdependência entre compradores e vendedores, sugerindo a existência de uma inter-relação entre estratégia de marketing e estratégia de compras.

Dessa forma, em meados da década de 80, surgiu a base para uma teoria baseada nas redes de relacionamentos e interações entre organizações e mercados industriais – a Teoria de *Networks*.

Define-se uma *network* como uma rede de conexões entre as organizações que participam direta ou indiretamente de um mercado, como clientes, fornecedores,

distribuidores, fornecedores complementares, entre outros (CUNNINGHAM, 1985). São formadas por relações duradouras desenvolvidas e mantidas por meio de interações entre diferentes empresas ou outras organizações atuantes em um mercado, que constroem uma base de conhecimento e confiança recíprocos.

Entre esses atores ocorrem interações que formarão relacionamentos duradouros criados, desenvolvidos, mantidos e rompidos dentro da *network*, sendo resultado, portanto, de um processo cumulativo e recíproco de investimentos em relacionamentos por empresas. Empresas possuem uma posição em determinada rede de relacionamentos e esta posição pode mudar ao longo do tempo (evoluir ou involuir). Esta posição caracteriza o papel que a firma desempenha na *network*, bem como a quais recursos ela terá acesso (JOHANSON E MATTSSON, 1988; MATTSSON, 1989).

Segundo Johanson e Mattson (1988) e Cunningham (1985), firmas individuais são dependentes de recursos controlados por outras firmas. Logo, para conseguir realizar suas atividades, as empresas precisam interagir entre si, realizar trocas de mercadorias, de canais de distribuição, de conhecimento explícito ou tácito e, ainda, trocas sociais (JOHANSON e MATTSSON, 1988; CUNNINGHAM, 1985). Para isso, vê-se necessária a construção de uma base de conhecimento e confiança mútuos (BARNIR e SMITH, 2002) que ocorre de forma gradual e cumulativa. Dessa forma, costuma-se falar em investimentos em *networks* ou nos relacionamentos entre firmas (JOHANSON e MATTSON, 1988; MATTSSON, 1989), pois o tipo de contato de uma *network* demanda tempo e dedicação para ser estabelecido.

Uma *network* pode apresentar estruturas mais formais e com laços fortes entre as empresas (*strong ties*), onde há uma definição das posições de cada empresa, clara divisão do trabalho e alta interdependência entre os membros (JOHANSON e MATTSON, 1988). Existem também *networks* pouco estruturadas e com ligações fracas entre as empresas (*weak ties*), há baixo grau de interdependência entre as firmas, papéis pouco claros quanto a funções a serem desempenhadas.

Entretanto, não há uma estrutura ótima de redes de relacionamento. Laços fortes permitem troca de informações refinadas, de conhecimento tácito, governança baseada em confiança e resolução de problemas de forma conjunta, contribuindo, assim, para economia de tempo das empresas que se relacionam; laços fracos permitem o acesso a novas informações e a novos contatos de negócios, pois, em geral, essas *networks* são compostas por pessoas trabalhando em contextos diferentes, aumentando a diversidade e oportunidades de conhecer novas pessoas (ELFRING e HULSINK, 2003).

Dada a interdependência entre os atores de uma *network* e a influência de um ator sob a decisão de outros atores, a teoria de *Networks* consegue explicar alguns processos de empresas que não se enquadram estritamente no modelo de Uppsala, principalmente no caso de pequenas e médias empresas, cujo desenvolvimento e crescimento tende a ser dependente de recursos externos e relacionamentos com outros atores (COVIELLO, 2006).

Por exemplo, a entrada rápida em mercados externos, contrariando, portanto o modelo nórdico tradicional, torna-se compreensível quando analisado à luz da rede de relacionamentos estabelecida. A dispersão das atividades são respostas às oportunidades que emergiram das *networks* nas quais a empresa está inserida (COVIELLO e MUNRO, 1995). Funcionam como portas de entrada para a inserção internacional facilitadas pelos relacionamentos, que influenciam as decisões sobre a forma de entrada e em quais novos mercados entrar (COVIELLO, 2006).

Por exemplo, as *networks* incentivariam o processo de internacionalização de empresas quando a líder da rede se internacionalizasse, ou quando a empresa tivesse atividades prévias de importação ou mesmo, as relações de uma firma podem ser utilizadas como ponte para outras *networks*, uma vez que estas relações podem ajudá-la a entrar em *networks* em outros países. (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Johanson e Mattsson (1988) sugerem que, conforme as firmas se internacionalizam, o número e a força dos relacionamentos entre os diferentes

atores em uma *business network* aumentam. Por isso esses autores desenvolveram um modelo que sugere quatro formas diferentes por meio das quais as empresas se internacionalizam: *the early starters* (“as pioneiras”), *the late starters* (“entrantes tardias”), *the lonely international* (“internacional solitária”) e *the international among the others* (“internacional entre outras”).

As pioneiras têm poucas relações internacionais, assim como outros *players* na indústria. Dessa forma, usam agentes para entrar no mercado externo, para superar riscos e incertezas. As entrantes tardias ainda não se internacionalizaram, embora estejam em um setor internacionalizado, mas são levadas à internacionalização pelas relações que estabelece com as *networks* externas. Enquanto as solitárias são altamente internacionalizadas e assumem o papel de promover a internacionalização da rede. E por fim, as últimas são facilitadas por um ambiente muito internacionalizado e está conectada a várias *networks* internacionais que lhe dão acesso a recursos externos.

No caso das pequenas e médias empresas, nota-se a utilização de alguns tipos de *networks* com frequência como: *joint action group*, *hard business network* e *industry cluster* (COVIELLO e MCAULEY, 1999). No primeiro caso empresas numa mesma indústria cooperam umas com as outras em mercados de exportação; no segundo, empresas de indústrias similares ou diferentes combinam seus recursos para alcançar resultados que não seriam atingidos de forma individual; enquanto que no terceiro, são firmas similares ou relacionadas que se estabelecem fisicamente em uma mesma área geográfica para atingir sinergias. No Brasil podemos citar como exemplos dessas redes de relacionamento o *cluster* moveleiro de São Bento do Sul, no Estado de Santa Catarina e o *cluster* de moda praia do Rio de Janeiro.

Dado que essas empresas têm maiores restrições de acesso a recursos (humanos, financeiros, de sistemas de informação, entre outros) em relação às empresas maiores, torna-se mais fácil entender a razão pela qual as PMEs utilizam essas redes de relacionamentos para realizar sua expansão internacional (JOHANSON e VAHLNE, 1992 apud COVIELLO e MUNRO, 1995), expansão esta

que não ocorre necessariamente de forma gradual como previsto no modelo de Uppsala, conforme exposto anteriormente.

2.3 ARCABOUÇOS TEÓRICOS MAIS RECENTES

O estudo de uma internacionalização estruturada e planejada, historicamente, tem tido enfoque nas grandes corporações. Que teriam se desenvolvido a partir de seus mercados domésticos já grandes e maduros (CHANDLER apud OVIATT e MCDOUGALL, 1994), com especial atenção a multinacionalização da economia global após a II Grande Guerra.

Tradicionalmente, a literatura acadêmica observava a internacionalização entre pequenas e médias empresas limitadas a uma inserção internacional residual e gradual. Quase sempre assumida sob a forma inicial de exportações indiretas, a via de menor incerteza para essas empresas de pequeno porte e pouca experiência. Isto é, vendendo para além das fronteiras nacionais tipicamente por intermediários localizados no mercado doméstico ou exterior, e de forma emergente, como uma alternativa à saturação das oportunidades no mercado doméstico.

No entanto, essa percepção tem sido desafiada por pesquisas recentes que registraram fenômenos mais dinâmicos e precoces, de empresas de pequeno e médio porte que entravam no mercado externo para competir em escopo global, diferente do que pregavam os mecanismos dos modelos comportamentais, onde um novo tipo de teoria era necessário (RIALP-CRIADO, RIALP-CRIADO e KNIGHT, 2005). Assim, vários acadêmicos começaram a investigar a origem dessas empresas, e o seu processo de internacionalização.

Em 1988 surgiu, por Morrow, o termo *empreendedorismo internacional* na literatura de negócios, que teve suas bases conceituais definidas por Oviatt e McDougall, em seu artigo pioneiro de 1994. Para os autores, a partir das novas tecnologias de informática e telecomunicações que definem o novo ambiente do final do séc. XX, qualquer empreendedor com experiência internacional e moderado

aporte de capital pode conduzir negócios onde e quando quiser. O baixo custo de se comunicar com o exterior e o rápido fluxo de informações em múltiplos países têm viabilizado às empresas de pequeno porte vantagens antes reservadas às grandes corporações.

Enquanto em 1993, Michael Rennie, em um estudo de empresas australianas, criou o termo *born global*⁵ para caracterizar esse novo tipo de empresa que surgia “global” neste novo ambiente dinâmico, com pouco tempo de vida e sem qualquer tipo de experiência e conhecimento anterior.

2.3.1 Empreendedorismo Internacional

Segundo McDougall (1989), o empreendedorismo tenta explicar o desenvolvimento internacional de empresas de pouco tempo de existência. Para a autora, esse novo campo de estudos surge justamente para cobrir essa lacuna deixada pela literatura tradicional, uma vez que os estudos de negócios internacionais sempre assumem implicitamente que a empresa que se analisa já existe, o que descarta qualquer tipo de novo empreendimento internacional. Como se uma empresa não pudesse ser criada já com uma estratégia deliberada de ir para o exterior.

De acordo com a proposta de Oviatt e McDougall (1994), a formação dessas “*International New Ventures*” – nome que utiliza para denominar esse fenômeno crescente, porém incongruente com as expectativas tradicionais – é desenvolvida em um contexto de empresas em sua maioria maduras e com experiência acumulada. Para os autores, a grande escala da empresa, no novo contexto internacional, tornou-se apenas uma entre várias formas de se competir internacionalmente. Oviatt e McDougall (1997) evidenciam que a percepção tradicional de aversão ao risco e internacionalização da firma incremental podem estar teórica e empiricamente fracas, dadas as novas condições do mercado global.

5 Todos os estudos de Born Globals ocorreram sobre empresas que surgiram no final do séc. XX, entretanto é necessário destacar que podem ter havido casos antes desse período.

Segundo eles, embora a internacionalização em estágios ainda seja a norma mundial para empresas de menor porte, um número pequeno, mas crescente (cerca de 1 a 2%) de empreendimentos que já nascem globais desafiam o modelo evolutivo tradicional.

Esses indícios chegam a ser reconhecidos por Johanson and Vahlne, na obra dos autores de 1990. Mas atribuem-nos a uma boa rede de *network*, como *clusters* geográficos que gerem economias e internacionalização entre seus participantes.

Entretanto, embora alianças fossem presentes nesse tipo de empresas, os estudos existentes não deixam claro que elas sejam a explicação predominante para a formação de empreendimentos internacionais (MCDOUGALL, SCHANE e OVIATT, 1994, SHRADER, 1996). E Oviatt e McDougall (1997) encontraram casos de empreendimentos que se iniciam globais independentes de qualquer corporação ou rede. Coviello e Munro (1997), outrossim, encontraram pequenas empresas de softwares neozelandesas com um processo acelerado de internacionalização.

Os achados desses autores deparavam com empresas que surgiam com claras intenções de irem para o mercado estrangeiro desde a sua fundação. E em cerca de três anos apresentavam comprometimento com numerosos mercados no exterior, com as vendas internacionais dominando seus crescimentos. Foram casos especiais de pequenas e médias empresas que, em contraste com a evolução gradual partindo do mercado doméstico, já começaram com uma estratégia internacional desenvolvida.

De acordo com o *framework* de Oviatt e McDougall (1994), são quatro os elementos necessários e suficientes que definem a sustentabilidade das *international new ventures* ou novos empreendimentos internacionais: internalização de transações, estruturas alternativas de governança, vantagens de localização no exterior e recursos únicos.

A internalização, primeiro elemento, pressupõe que toda organização deve internamente desenvolver e executar contratos assim como monitorar o

desempenho das partes contratadas para obter maior eficiência. Esse elemento funcionaria como uma estratégia de reduzir os custos operacionais das transações econômicas, sem ter que recorrer ao mercado.

Entretanto, por não disporem de recursos financeiros suficientes, os novos empreendimentos optam por estruturas alternativas de governança. Essas modalidades de controle de ativos são fundamentais para suas atividades e podem ocorrer sob a forma de licenciamento, *franchising*, redes etc.

Assim, esses instrumentos alternativos de governança funcionariam como uma solução que permitiria ao empreendimento internacional manter o controle de seus ativos importantes para o processo de internacionalização. Mas que, dadas as restrições de capital, o novo empreendimento distingue-se da organização por poder manter o mínimo de recursos aplicados em internalização.

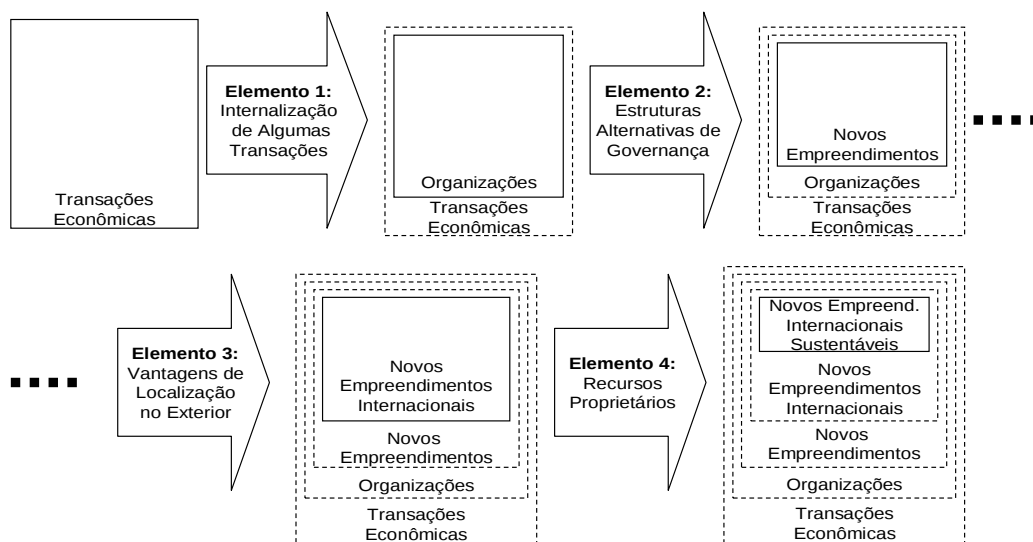
O terceiro elemento distingue as organizações domésticas das internacionais. Essencialmente, firmas são internacionais por administrarem vantagens competitivas transferindo, com certa mobilidade recursos (matéria prima, conhecimento privado, produtos semimanufaturados) para além das fronteiras. E para isso dependem de moderna infra-estrutura de comunicação e informação.

Os três elementos acima descritos definem as condições necessárias para a existência de um empreendimento internacional. Entretanto não são suficientes para a sustentabilidade de uma vantagem competitiva. Para tanto, os recursos devem ser únicos (BARNEY, 1991). Como conhecimento, o ativo mais valioso para um empreendimento internacional em geral, e que costuma se disseminar rápida e facilmente. A empresa deve exercer o direito de propriedade sobre esse conhecimento, o que permite que ele tenha valor econômico no mercado. E isso inclui o direito de patentes, taxas de licenças, segredos comerciais etc.

O somatório desses elementos definiria o subconjunto dentre todas as organizações, formado por empreendimentos comerciais sustentáveis. A Figura

abaixo mostra esse arcabouço, que descreve um novo empreendimento internacional como um tipo especial de empresa multinacional.

Figura 3 – Elementos necessários e suficientes para novos empreendimentos internacionais sustentáveis



Fonte: OVIATT e MCDOUGALL (1994)

É importante ressaltar também o papel do empreendedor no modelo de Oviatt e McDougall (1994) para a obtenção desses elementos. Os autores destacam que para um empreendimento internacional ser bem sucedido é necessário a figura de um empreendedor experiente. Esse indivíduo seria arrojado e capaz de trabalhar com metas agressivas de crescimento e coordenação minuciosa dos processos da organização, o que lhe permitira conquistar os recursos valiosos, imperativos a essas empresas.

A partir das facilidades geradas pelas tecnologias de comunicação e informação e com a presença de empreendedores talentosos e experientes, a internacionalização poderia ocorrer sem ter que passar pelos passos incrementais, enfatizados na teoria tradicional (OVIATT e MCDOUGALL, 1997). Os autores afirmam que as *international new ventures*, por apresentarem processos organizacionais extremamente coordenados e serem fundadas por empreendedores com experiência internacional, parecem capturar recursos de grande valor (em geral,

recursos humanos), com o menor custo possível e onde quer que este recurso esteja localizado.

De acordo com Shrader (1996), esses empreendimentos internacionais com sucesso avaliam os *trade-offs* entre os riscos inerentes a países, ao modo de entrada e o grau de dependência com o mercado internacional. Esse comportamento, portanto, iria contra ao modelo de Uppsala, no sentido em que os empreendedores internacionais, em certo grau, gerenciariam o risco que querem enfrentar ao invés de encará-lo como algo exógeno. Isto é, há evidências de que uma estratégia bem escolhida pode viabilizar as altas incertezas da internacionalização.

Oviatt e McDougall (1997) concluíram que a sobrevivência desses novos empreendimentos internacionais estava estreitamente ligada à flexibilidade operacional, influenciada pelo empreendedor. O executivo-dono da empresa comumente tem conhecimento suficiente do negócio para ajustar seus processos, diferente de empresas maiores que seguem rotinas e políticas internas mais rígidas. E, portanto, pode ir encontrar pessoalmente com novos clientes em novos mercados. Os autores sugerem ainda que a experiência internacional desse executivo e o grau de comprometimento da firma na inserção internacional seriam diretamente proporcionais, entretanto, eles não testam empiricamente essa assertiva.

2.3.1 A perspectiva de *born globals*

O estudo seminal de Rennie (1993), junto a empresas australianas no setor de manufaturas, identificou um novo tipo de empresa que imediatamente após a sua criação começava a operar no mercado internacional. Foi a partir da década de 90, que muitas empresas começaram a chamar a atenção dos pesquisadores por estarem presentes no mercado internacional com pouco tempo de vida, ao contrário do comportamento tradicional, de internacionalização por etapas.

Tratava-se de empresas que ofertavam produtos de qualidade e de alto valor agregado, em geral atendendo um mercado de nicho, e também com extrema flexibilidade, explicada pelo pequeno tamanho dessas empresas. Rennie (1993), que as batizou como *born globals*, descobriu que, com dois anos de fundação essas empresas já começavam exportar, e ao longo do tempo, alcançaram cerca de 80% das suas receitas totais advindas de suas vendas no mercado internacional.

Com uma trajetória distinta do que pregava a visão clássica da Escola de Uppsala, em que se defendia um processo gradual de internacionalização, a perspectiva de *born globals* afirma que as firmas entram no mercado internacional assim que concebidas (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004). Oviatt e McDougall (1994) Knight, Madsen e Servais (2004) destacaram que a globalização teria sido um dos principais influenciadores deste fenômeno, desempenhando papel facilitador na internacionalização das empresas mais novas, ao fornecer ferramentas como a tecnologia de informação, além de melhoras na comunicação e transportes, homogeneização dos mercados e maior mobilidade do capital humano. Essas mudanças no ambiente internacional permitiram que o processo de internacionalização ocorresse de forma mais rápida, pulando as etapas sugeridas por Uppsala, ou até mesmo, sem etapas.

Entretanto, embora empresas *born globals* já sejam estudadas por mais de uma década, as definições do que seria uma firma desse tipo ainda não são claras na literatura. Como se trata de um fenômeno novo existem várias proposições de conceito para caracterizar empresas dessa natureza.

As pesquisas pioneiras de Oviatt e McDougall (1994) descreveram os empreendimentos internacionais como organizações que desde seu nascimento buscam estrategicamente capturar vantagens competitivas através da atuação em múltiplos mercados e por isso, tinham grande representatividade da venda de produtos para o exterior em seu faturamento. Ou ainda, como “um comportamento que combinava inovação, proatividade e propensão ao risco que ultrapassava as fronteiras nacionais com a intenção de criar valor na organização” (OVIATT e MCDOUGALL, 2000, p.903).

Mas para outros autores, aparentemente, as *born globals* seriam um subconjunto desses empreendimentos internacionais, composto de organizações de internacionalização acelerada e pequeno porte (GABRIELSSON et al, 2008). Dentro dessa mesma linha, Knight e Cavusgil (1996) utilizam o conceito em referência às empresas com menos de quinhentos funcionários e vendas anuais menores que cem milhões de dólares, que, embora pequenas e novas, direcionavam uma parcela importante de suas vendas (25%) ao mercado externo, após três anos de sua criação.

Entretanto, outros autores argumentam que, em uma perspectiva européia, qualquer empresa *start-up* de um país pequeno com um produto de nicho poderia alcançar esse requisito (KUIVALAINEN, SUNDQVIST e SERVAIS, 2007). Levando essa observação em consideração, alguns autores finlandeses sugeriram definições mais restritas, que levam em consideração que para ser uma empresa *born global*, a mesma deveria apresentar, pelo menos, 50% das suas vendas destinadas a continentes diferentes daquele de origem (LUOSTARINEN e GABRIELSSON, 2006).

Os pesquisadores das empresas *born globals* também apontaram diferentes fatores facilitadores para a manifestação desse novo fenômeno sob diferentes perspectivas. Para Bell, McNaughton e Young (2001) a principal vantagem competitiva das *born globals* estaria relacionada a uma base de conhecimento mais sofisticada que favorecesse explorar as oportunidades de um ambiente de negócios cada vez mais global. Esses autores, enfatizam a contribuição de recursos financeiros, humanos, bem como o acesso a redes de relacionamento internacionais. Além disso, Bell McNaughton e Young (2001) identificaram uma forte correlação entre a internacionalização acelerada das empresas e o papel do tomador de decisões nas mesmas, que influenciaria positivamente quão maior fosse sua orientação internacional.

Por sua vez, Knight, Madsen e Servais (2004) referem-se a duas características dessas empresas:

- são formadas por empreendedores com forte tendência à internacionalização, foco no cliente e ênfase nas competências de marketing; e
- utilizam-se fortemente da alta qualidade de seus produtos para adotar uma estratégia diferenciação nos mercados onde atuam.

O estudo destacou que a qualidade do produto se apresentou como grande influenciadora no sucesso destas empresas, uma vez que a qualidade intrínseca superior de suas ofertas lhes permitia praticar preços mais elevados.

Knight e Cavusgil (1996) associam *born globals* às empresas que conseguem desenvolver processos e produtos únicos, de alto valor agregado, que lhe garantem competitividade na arena internacional. Semelhante a Zucchella (2002), que assim como Rennie (1993), acredita que as *born globals* focam em consumidores globais de alto valor agregado e com necessidades específicas, ou seja, mercados de nicho, pois teriam potencial de maior geração de valor.

Segundo Dib (2004), nas novas condições de mercado: surgimento de mais mercados de nicho, desenvolvimento tecnológico em comunicações e capacitações pessoais mais elaboradas, seria esperado que as empresas *born globals* estivessem mais ligadas às indústrias de alta tecnologia e inovação. Em seu estudo sobre a indústria brasileira de software de 2008, destaca a importância de fatores ligados a empresa, como capacidade de inovação, orientação para consumidores, além de características ligadas ao empreendedor como grande conhecimento técnico.

De fato, a maior parte dos estudos sempre colocam que geralmente *born globals* são empresas de nichos na área de tecnologia com produtos de alto valor agregado. Zucchella (2002), entretanto, encontrou esse tipo de empresas em uma indústria tradicional italiana a indústria de couro, com a característica distintiva de que as *born globals* desse setor atuam em nichos com foco totalmente no consumidor e com produtos de alto valor agregado, ao contrário das grandes

empresas italianas de couro que atuam no mercado de massa em busca de escala para ganhar eficiência.

Os mercados de nicho também são destacados nos estudos de Knight, Madsen e Servais (2004). Segundo os autores, em uma economia globalizada, os compradores encontram-se expostos a diversas alternativas de produtos, o que tenderia a aumentar as expectativas e *expertise* quanto à qualidade dos produtos. Logo, produtos únicos, de qualidade, em mercados de nicho, teriam sua competição minimizada. Destacam ainda que, muitas vezes, essa diferenciação era alcançada através de inovação de produtos, alavancada por novas tecnologias.

É interessante salientar que Knight e Cavusgil (1996) também enfatizaram o papel da tecnologia, assim como do perfil do empreendedor como facilitador no processo de internacionalização, aproximando-se dos fundamentos do empreendedorismo internacional. Para os mesmos, esse empreendedor vê o mundo como um mercado único e sem fronteiras, e por isso, esses indivíduos têm facilidade em se aventurar no mercado internacional.

Moen (2002), em seu artigo utiliza-se do ano 1989 em sua análise sobre *born globals*. Segundo o autor, esse ano teria sido um “divisor de águas” entre dois períodos com ambientes internacionais distintos, e, portanto denominou as empresas que foram fundadas antes disso de “*old and globals*”. A ideia de fazer essa distinção é buscar entender se há diferenças entre as empresas nascidas antes de 1989 e aquelas que vieram depois, visto que vários artigos apontam que o ambiente internacional construído após 1989 foi fundamental para a criação de uma oportunidade de rápida internacionalização.

Ressalta-se, entretanto, que nesse mesmo artigo, Moen (2002) encontrou similaridades entre empresas dos dois períodos, isto é, entre as “*old and globals*” e as *born globals*, em termos de orientação internacional, estratégia de exportação, vantagens competitivas e situação no mercado. Isso poderia demonstrar que os avanços tecnológicos e em comunicações não foram determinantes no surgimento deste tipo de empresa, mas sim características internas à firma, como por exemplo,

a orientação do gestor de explorar mercados internos ou externos, como já havia sido mencionado por outros autores.

Mais especificamente, Moen e Servais (2002) identificam que o papel do tomador de decisão no primeiro ano de vida da empresa é fundamental para a criação de conhecimento necessário para a rápida internacionalização. Neste sentido, caso o gestor tenha uma orientação para o mercado internacional, ele tenderá a tomar decisões que criem o conhecimento e condições internas necessárias para o rápido desenvolvimento das atividades internacionais, e é neste ponto que se daria a diferença entre uma *born global* e uma empresa com o foco no mercado doméstico.

Dessa forma, ratificaria os argumentos de Knigh, Bell e McNaughton (2001), em que aspectos internos à firma seriam mais preponderantes para a sua internacionalização do que o ambiente externo favorável. Sugerindo que as características pessoais do decisor seriam mais importantes do que aspectos como avanços tecnológicos ou de comunicação para o surgimento deste tipo de empresa. Os resultados desse estudo corroboram os de Zucchella (2002), que também não encontrou a tecnologia de ponta como condição *sine qua non* para o surgimento das *born globals*.

Chetty e Campbell-Hunt (2004) foram autores que sintetizaram todos esses fatores importantes ao processo de internacionalização acelerada em seu artigo. Defenderam que *born globals* utilizam-se intensivamente de tecnologias da informação e comunicação, contam com a liderança de um empreendedor com experiência internacional, e participam de *networks* internacionais.

Outro ponto a ser discutido, no que concerne ao dissenso da literatura de *born globals*, diz respeito às variáveis de análise utilizadas para mensurar e classificar as empresas. Observa-se que, com frequência, a discussão dos estudiosos gira em torno de duas dimensões principais: o tempo decorrido entre a fundação da empresa e a sua internacionalização e a relevância do mesmo para a organização, mensurado pelo faturamento.

Com relação ao início das atividades internacionais, esse parece ser o ponto chave para a definição de uma *born global*, já que o processo de internacionalização deve ser mais rápido que nos modelos tradicionais. Enquanto, como mensuração da relevância do mercado externo à organização, maioria dos estudos parece acreditar que 25% da receita proveniente do mercado externo já caracteriza uma *born global*, no entanto há aqueles que consideram 75%, ou mesmo 80%.

Oviatt e McDougall (1997) discorrem sobre essa falta de consenso da literatura em relação ao tempo que leva uma empresa para ser internacional e sugeriram a adoção de um tempo convencionalmente aceito como curto, o que para eles, parecia ser de seis anos, já que esse período seria crítico para a sobrevivência da maior parte das empresas.

Esses autores destacaram ainda a mensuração da porcentagem de receita advindas do mercado internacional como dimensão chave para a definição de empresas que nascem globais, mas não são específicos quanto a essa estimativa. Segundo Madsen e Servais (1997) e Chetty e Campbell-Hunt (2004), esse valor deveria ser pelo menos 75% do faturamento, resultado semelhante ao encontrado por Rennie (1993). Além disso, definiram dois anos como um limite para o início do processo de internacionalização. Enquanto, Chetty e Campbell-Hunt (2004) definiram 80% de vendas fora do país para as empresas neozelandesas de seu estudo, dentro de três anos de seu estabelecimento.

Já Moen (2002) exige que *born globals* devam se internacionalizar com menos de dois anos após a sua criação e mais restritamente, que sejam fundadas depois de 1989, o ano “divisor de águas”. Moen (2002) também utiliza a mensuração do percentual de receita de importação como critério classificatório, mais flexível, no caso, 25% do faturamento advindo do mercado internacional, assim como Servais, em sua nova obra com Madsen entre outros autores, dez anos mais tarde.

Luostarinen e Gabrielsson (2006) encontraram empresas fundadas desde 1985 que possuíam pelo menos 50% das vendas para fora do continente de origem. Enquanto Knight e Cavusgil (1996) utilizaram o conceito para aquelas empresas que

exportavam um quarto de sua produção, em até dois anos após seu estabelecimento, mas sem proferir sobre datas de abertura das firmas.

Em outras palavras, embora haja estudos sobre *born globals* desde o início dos anos 90, a literatura provém de diferentes países e cenários, o que explicaria a falta de consenso entre os autores sobre a caracterização desse tipo de empresa. Assim, por exemplo, a proporção de 25% das receitas de exportações sobre o faturamento total talvez faça mais sentido para os pesquisadores americanos do que para os europeus. Cada um dos estudos empíricos utiliza sua própria definição, o que talvez seja entendido por ser um campo de estudo recém-criado.

No entanto, vale ressaltar que os estudos sobre esse novo tipo de empresa trouxeram transformações na maneira pela qual são percebidos os processos de internacionalização das empresas em uma nova realidade ambiental. Evidencia-se o papel do empreendedor e tomador de decisão, já que a sua percepção de risco, de distância psíquica, bem como suas experiências anteriores são fatores chave para a existência desse novo tipo de empresa.

Mas, quinze anos após o artigo seminal de Oviatt e McDougall (1994), ainda há poucas referências sobre o que acontece com as *born globals* após a sua internacionalização acelerada, quando se estabelecem no mercado internacional de forma perene e comprometida (Zahra, 2005).

Nesse sentido, Mello, Rocha e Maculan (2009), elaboraram um estudo recente sobre pequenas empresas com comportamento *born global* anterior aos anos 90, o que lhes permitiu analisar sua trajetória internacional em um espaço de tempo importante e no ambiente brasileiro, distinto do dos países desenvolvidos. Compararam as quatro principais teorias de cunho comportamental (Uppsala, *Networks*, Empreendedorismo Internacional e *Born Globals*), no que se refere a sua explicação referente ao comportamento pré-internacionalização e no decorrer da internacionalização. E, a partir das diferentes proposições teóricas, sugeriram que as distintas lentes teóricas, na verdade, não são irreconciliáveis, sendo em alguns aspectos até complementares e, em outros, sequenciais.

Para Mello, Rocha e Maculan (2009), o que ocorre é que as teorias de Empreendedorismo Internacional e de *born globals* explicariam melhor o surgimento das empresas que se internacionalizam ao nascer. Enquanto o Modelo de Uppsala explicaria melhor os passos subseqüentes dessas mesmas empresas, quando se estabelecem e passam a assumir um comportamento mais avesso ao risco. Por fim, as redes, por sua vez, permeariam todo o processo, sem obter, porém, a centralidade que lhes é atribuída pela teoria de *Networks*.

Semelhantemente, outro estudo brasileiro, de Mello (2009), também ressalta a importância das quatro teorias comportamentais em empresas brasileiras de *software*. O autor identificou quão úteis foram a teoria do empreendedorismo internacional e a perspectiva de *Born Global* para a explicação do início da “aventura internacional” das empresas, uma vez que a lógica desses modelos é a assunção do risco. Com o passar do tempo, as empresas, não tão mais novas ou pequenas, assumem um comportamento cada vez mais próximos dos pressupostos do modelo de Uppsala.

Capítulo III – METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia de pesquisa utilizada no estudo. São definidos primeiramente o problema e as perguntas da pesquisa, e posteriormente, o método de pesquisa selecionado, os procedimentos metodológicos adotados, assim como suas limitações.

3.1 O PROBLEMA DA PESQUISA

Entender por que e como as empresas se internacionalizam ainda é um desafio para os pesquisadores de Negócios Internacionais. Embora a entrada em mercados estrangeiros por grandes empresas multinacionais já venha sido pesquisada desde meados do século XX, pela literatura econômica, o fenômeno de internacionalização das pequenas e médias empresas ganhou relevância nos estudos de administração e negócios há menos tempo.

Mesmo assim, tal processo, pioneiramente estudado por Johanson e Vahlne, em 1977, tomou formas de um processo lento e gradual, o que caracterizou o modelo comportamento de Uppsala. Fomentados por um processo de aprendizado incremental, as empresas se inseririam em mercados estrangeiros em um caminho por etapas, que se iniciaria à medida em que houvesse o esgotamento das oportunidades domésticas.

Muitas pequenas empresas de fato se internacionalizaram incremental e tardiamente, especialmente aquelas em setores comumente formados por organizações de caráter familiar, de baixa profissionalização e com grandes restrições de recursos orçamentários. Nesses casos, a incerteza e preferência pelo mercado nacional assumiram proporções tais como previstas pelos pressupostos teóricos, que limitaram um processo de internacionalização precoce e mais acelerado.

Entretanto, vários casos empíricos recentes distinguem-se dessa trajetória: empresas de pequeno e médio porte que se tornam cada vez mais internacionalizadas, em um processo precoce e veloz, ainda que seus mercados domésticos não tenham se esgotado. Isto é, assumindo um comportamento não esperado ou proposto pelos modelos tradicionais.

E, embora os fatores ambientais possam ter favorecido o processo de internacionalização, esses não poderiam explicar totalmente esse fenômeno. Muitas vezes, em um mesmo setor, e em empresas aparentemente semelhantes, a internacionalização pode ocorrer de forma bastante díspare, tendo algumas assumido o comportamento tal como vislumbrado pela perspectiva de *born globals*.

Dessa forma, define-se o problema desse estudo como a investigação sobre o processo de internacionalização de uma pequena empresa, pertencente a um setor tradicional no Brasil, que se destaca do comportamento de internacionalização usual de suas concorrentes. Isto será feito tendo como referência teórica a abordagem econômica, a abordagem comportamental tradicional da Escola de Uppsala e a perspectiva recente de *born globals*, a partir de um caso na indústria brasileira de cachaça.

3.2 DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS DE PESQUISA

A pergunta geral que orientou o estudo foi:

- De que forma surgiu uma empresa com características de *born global* no setor de cachaça no Brasil?

Essa pergunta foi desdobrada em três questões específicas:

- a. Que fatores ambientais favoreceram o surgimento da empresa?
- b. Quais foram os principais fatores internos que viabilizaram a criação da empresa?

- c. Que estratégia orientou a empresa nos primeiros passos no mercado internacional?

3.3 MÉTODO DA PESQUISA

O método científico é caracterizado pela seleção de procedimentos sistemáticos para descrever ou explicar uma situação sob estudo, sendo sua escolha baseada em dois critérios básicos: o objetivo do estudo e sua natureza (FACHIN, 2001). Dentre os métodos mais utilizados, existem duas abordagens em que se dividem: os quantitativos e os qualitativos (GOODE e HATT, 1975).

A abordagem quantitativa é aquela preocupada em quantificar dados de populações, utilizando-se de recursos estatísticos, sendo muito utilizada para descobrir relações de causalidade entre variáveis (OLIVEIRA, 1999). Já a abordagem qualitativa tem um enfoque interpretativo da realidade, em que se busca compreender os fatores envolvidos em um caso observado (DENZIN e LINCOLN, 2000).

O método de caso é de natureza qualitativa, sendo definido como uma forma de se fazer pesquisa social empírica na investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, em que as fronteiras entre fenômeno e contexto não se encontram claramente definidas e em que múltiplas fontes são utilizadas (YIN, 1988).

O autor argumenta que, em situações complexas, o tratamento por meio de levantamento de dados ou experimentos seria insuficiente. Nesses casos, deve-se dar ênfase à descrição detalhada do caso, de maneira a se ter uma visão dinâmica e holística do tema sob investigação.

Nas Ciências Sociais, a utilização do método de estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso quanto situações de múltiplos casos (YIN, 2001). A utilização de único caso é apropriada em algumas

circunstâncias: quando ele é utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando não existem muitos casos semelhantes para efeitos comparativos ou quando o caso permite acesso a informações não facilmente disponíveis (STAKE, In DENZIN e LINCOLN, 2001, p.135).

Além disso, na escolha entre diversas formas de se fazer pesquisa, tais como *surveys*, histórias e análise de arquivos, devem ser considerados três elementos: o tipo de pergunta, o controle que o investigador tem sobre os eventos do estudo e se o evento é contemporâneo ou histórico (Quadro 1).

Quadro 1 – Elementos de uma Pesquisa

Estratégia	Tipo de Pergunta	Controle Sobre Eventos	Questões Contemporâneas
Experimento	Como, Por Que	Sim	Sim
<i>Survey</i>	Quem, Qual, Onde	Não	Sim
<i>Archival Analysis</i>	Quem, Qual, Onde	Não	Sim/Não
Análise Histórica	Como, Por Que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por Que	Não	Sim

Fonte: YIN, 1988

Para Yin (1988), o método de estudo de caso é recomendado em pesquisas onde o tipo de questão é da forma “como” e “por quê?”; quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real. Dessa forma, a escolha do método de estudo de caso mostra-se compatível com os objetivos deste trabalho.

3.3.1 Procedimentos Metodológicos

Após definida a pergunta principal e o método de pesquisa que o estudo adotará, é necessário definir a forma como a pesquisa será operacionalizada. Conforme apontado por Yin (1988), devem ser estabelecidos os componentes principais do “design de pesquisa”. Esses deverão ser: a questão do estudo, a

unidade de análise, a relação entre os dados e as proposições de estudo, assim como os critérios para a análise.

A questão de estudo, já explicitada, abordará “como?” e “por que?” foi criada uma empresa com características de *born global* em um setor tradicional, o de cachaça. Essa pergunta se desdobra em três questões, derivadas do arcabouço teórico dessa teoria, desenvolvido na pesquisa, como recomendado por Goode e Hatt (1975), respondidas no capítulo 5. Elas foram estruturadas sob três categorias: fatores ambientais, internos à firma e estratégicos:

1. Que fatores ambientais favoreceram o surgimento da empresa?

- Globalização: melhorias na comunicação e transportes, homogeneização dos mercados e maior mobilidade do capital humano (KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004);
- Tecnologia da informação como ferramenta facilitadora à internacionalização (OVIATT e MCDOUGALL, 1994).

2. Quais foram os principais fatores internos que viabilizaram a criação da empresa?

- Organização flexível e de rápida resposta (RENNIE, 1993);
- Base de conhecimento sofisticada: recursos financeiros e humanos (BELL, MCNAUGHTON e YOUNG, 2001);
- Maior tolerância a risco (MADSEN e SERVAIS, 1997);
- Empreendedores com forte orientação à internacionalização (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996, MOEN e SERVAIS, 2002).

3. Que estratégia orientou a empresa nos primeiros passos no mercado internacional?

- Ênfase nas competências de Marketing e na qualidade do produto (KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004);
- Forte orientação para o cliente (ZUCHELLA, 2002);
- Orientação internacional da organização (KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004);

- Produtos de alto valor agregado e opção por mercados de nicho (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996, ZUCHELLA, 2002);
- Integração a redes de negócio internacionais (JOHANSON e MATTSSON, 1988, CUNNINGHAM, 1985).

A definição da Unidade de Análise está diretamente relacionada à pergunta inicial e às proposições do estudo (YIN, 1988). Dessa forma, a unidade de análise desta pesquisa será a empresa, focando-se no comportamento de seus dirigentes, em seus processos decisórios e em seus movimentos de expansão e consolidação no mercado internacional.

A partir desses dados coletados buscou-se encontrar a ligação que essas características intrínsecas ao caso possam ter com o desempenho e a trajetória da empresa na inserção internacional. E, por fim, como critérios para a seleção do caso, foram adotados os seguintes requisitos, os quais a unidade de análise deveria cumprir para ter seus achados considerados e estar de acordo com o referencial teórico:

1. Ser um fenômeno complexo;
2. Abordar uma situação complexa; e,
3. Não existir muitos casos semelhantes para efeitos comparativos;

Adicionalmente, os seguintes critérios foram levados em consideração para responder à questão de pesquisa: ser uma empresa de pequeno porte; ser uma empresa independente; ter um produto único e com potencial no mercado internacional e apresentar internacionalização acelerada, isto é, suas atividades internacionais serem caracterizadas por velocidade e precocidade.

3.4 MÉTODOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Yin (1988), o objetivo do estudo de caso não é a generalização estatística. O que se generaliza, no método, são os aspectos do

‘modelo teórico encontrado’. Assim, o caso não é um elemento amostral, não sendo escolhido aleatoriamente, mas conforme os objetivos da pesquisa.

De tal forma, cabe ao pesquisador escolher o caso a ser estudado, conforme seus interesses, objetivos, grau de profundidade que deseja atingir, assim como sua viabilidade e disponibilidade. Assim para esse estudo foi selecionado o caso de uma empresa exportadora de cachaça, que permitiu abertura para o trabalho de pesquisa proposto e que se enquadrava nas condições pré-determinadas.

Para esta pesquisa foram utilizadas fontes primárias e secundárias, referentes à caracterização da empresa, e também dados secundários para a descrição do mercado de cachaça, relativos à caracterização do processo de internacionalização do setor e de seus principais *players*.

Na construção da caracterização da empresa foram realizadas consultas ao site da empresa, a notícias veiculadas na imprensa, e foram conduzidas entrevistas com o Diretor de Operações e o Presidente da companhia. Cada entrevista teve a duração média de 1,5 hora, tendo sido gravada e transcrita posteriormente. Para a realização dessas entrevistas foram elaborados roteiros, disponíveis nos Anexos 1 e 2.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações do presente estudo provêm da própria natureza do método utilizado. Estudos de caso não fornecem base para uma generalização à população (generalização estatística). E também, seus resultados podem sofrer influência do pesquisador, seu mapa cognitivo e seus valores.

Buscou-se entrevistar mais de uma pessoa na empresa, além de comparar as informações conseguidas nas entrevistas com outras provenientes de fontes secundárias, chegando-se assim à necessária triangulação, para garantir a validade e confiabilidade do estudo. Além disso, a impossibilidade de generalização para a população não impede a utilização dos resultados encontrados para a expansão da

teoria com o desenvolvimento de novas suposições sobre empresas de rápida internacionalização.

Capítulo IV – ESTUDO DE CASO

Este capítulo descreve o caso de uma empresa brasileira produtora de cachaça, constituída com o objetivo de comercializar seus produtos no mercado internacional.

A descrição do caso está dividida em duas seções. Na primeira seção é descrita a evolução do mercado internacional da cachaça, seus principais *players* e os desafios do processo de internacionalização do produto. Na segunda seção é apresentado um histórico de evolução da empresa até a ocasião em que foi concluída a coleta de dados para o estudo, além de desenhar-se um perfil dos empreendedores e uma descrição das motivações que levaram à criação do empreendimento.

4.1. O MERCADO INTERNACIONAL DE CACHAÇA

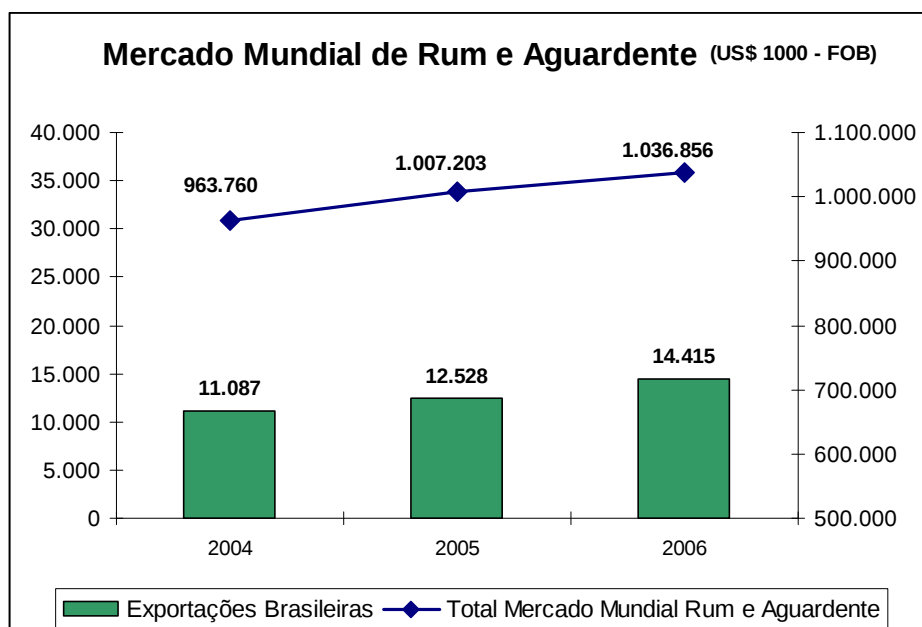
De acordo com a Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE), a indústria brasileira de cachaça é primordialmente voltada para o mercado interno. Da produção brasileira total de 2006, menos de 1% foi destinado ao mercado externo, fração ainda incipiente quando comparada com seu potencial. Segundo o Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça (PBDAC) da ABRABE, em 2006 foram exportados 10,8 milhões de litros da bebida, enquanto a produção nacional foi de 1,5 bilhão de litros.

Em valor, a participação das exportações também se constata tímida. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), o país exportou, em 2006, US\$ 14,4 milhões de cachaça, cerca de 2% do faturamento do setor, que esteve em torno de US\$ 600 milhões.

Contudo, as receitas com a exportação de cachaça têm apresentado um aumento sensível nos últimos anos, registrando taxas significativas de mais de 10% ao ano (Gráfico 1). Tal crescimento promoveu melhorias na internacionalização do

produto no mercado de rum e cachaça mundial, indicado pela participação que saltou de 1,15%, em 2004, para 1,39%, em 2006.

Gráfico 1: Evolução da Exportação da Cachaça. Classificação (NCM) 2208.40.00



Fonte: Radar Comercial. <http://www.radarcomercial.desenvolvimento.gov.br>.

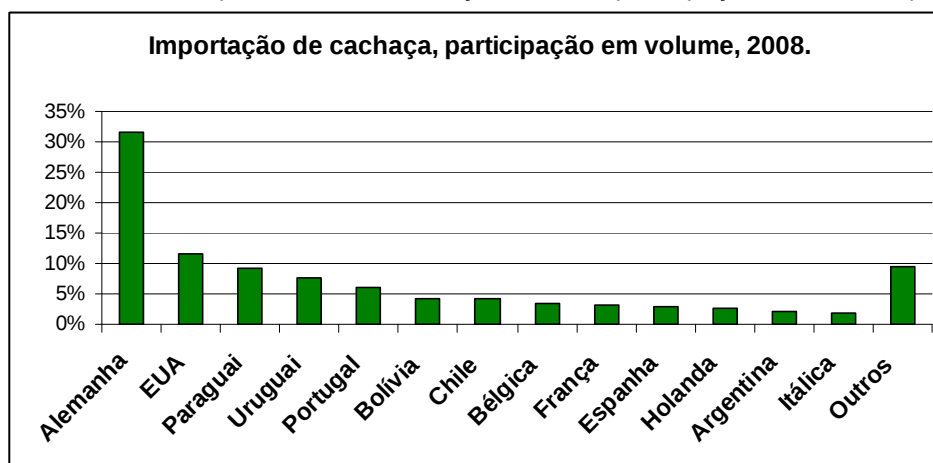
Por sua vez, este avanço na internacionalização ocorre em um período em que o mercado nacional enfrenta a estabilização das vendas, com uma taxa de crescimento estimada entre 1% e 2%, segundo os dados da agência *Nielsen* de pesquisa e a publicação especializada *International Wines and Spirits Review*⁶.

Segundo a ABRABE, a maior aceitação do produto no mercado internacional justifica-se pela cachaça ter sido uma das categorias de bebidas que mais investiram em controle de qualidade e marketing para mudar de status, prospectar o mercado internacional, e reduzir o preconceito que ameaçava a bebida. As empresas tornaram as garrafas e os rótulos mais sofisticados, detalhes que surtiram efeito na estratégia de internacionalização do produto.

⁶ Dados retirados do site da ABRABE. Disponível em: <http://www.abrabe.org.br/mercado.php>. Acessado em 28/09/09.

Em 2008, o Brasil exportou 11,2 milhões de litros de cachaça, de acordo com o MDIC (SISTEMA ALICEWEB), que geraram no ano uma receita de US\$ 16,4 milhões. Os maiores consumidores do produto foram Alemanha, Estados Unidos, Portugal, Paraguai e Uruguai, que se destacam por, somados, representarem mais de 60% do volume total das exportações brasileiras (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Países importadores de cachaça do Brasil, participação em volume (ano 2008).



Classificação 22084000 - Cachaça e Caninha (Rum e Tafia)

Fonte: (MDIC) <http://aliceweb.mdic.gov.br>.

Destaca-se como maior impulsionador do crescimento o mercado norte-americano, que, em 2008, ocupou a segunda posição no ranking de exportações brasileiras (em volume e valor), no lugar do Paraguai, tendo mais que dobrado suas importações no período entre 1999 e 2008 (US\$ 1,0 milhão para US\$ 2,7 milhões), representando um salto na participação em valor de 2,8% para 16,3% . No mesmo período as importações paraguaias encolheram de US\$ 1,7 milhão para US\$ 0,9 milhão (dados de 1999 retirados de Laurino, 2000 e dados de 2008 retirados do MDIC – AliceWeb).

Analisando o mercado internacional da cachaça segmentado por blocos econômicos, percebe-se a importância relativa dos continentes americano e europeu nas exportações da cachaça brasileira. Nota-se que o Nafta importou cerca de 12% da produção, o Mercosul 19% e a União Européia 48% (MDIC – ALICEWEB, volume de 2008).

Desta forma, fica evidente a proeminência da Europa como um dos maiores centros consumidores de cachaça no exterior, respondendo por mais quase a metade do volume total exportado da bebida. Sendo assim, há uma tendência natural de os países europeus servirem como mercado de entrada no processo de internacionalização dos produtores de cachaça.

4.1.1. Principais *players* e seus processos de internacionalização

Os fabricantes de cachaça no Brasil podem ser divididos entre grandes e pequenos produtores. No que se refere à internacionalização, destacam-se marcas como a Pirassununga 51, a Nega Fulô, a Pitú e a Ypióca (Quadro 2), muito embora cooperativas, associações de pequenos alambiques e novos entrantes com estratégias de marketing agressivas tenham apresentado iniciativas para abordar o segmento *premium* no exterior (COUTINHO, 2003).

Quadro 2 – Ranking de Exportação de cachaça, 2003.

Empresa	US FOB.
Indústrias Müller de Bebidas Ltda. (<i>Caninha 51</i>)	407.648
Fazenda Soledade Ltda. (<i>Nega Fulô</i>)	382.182
Engarrafamento Pitú Ltda.	145.859
Ypióca Agroindustrial Ltda.	114.995
Indústrias Reunidas de Bebidas Tatuzinho 3 Fazendas Ltda.	26.392

Fonte: SECEX/DECEX .Retirado de Coutinho (2003).

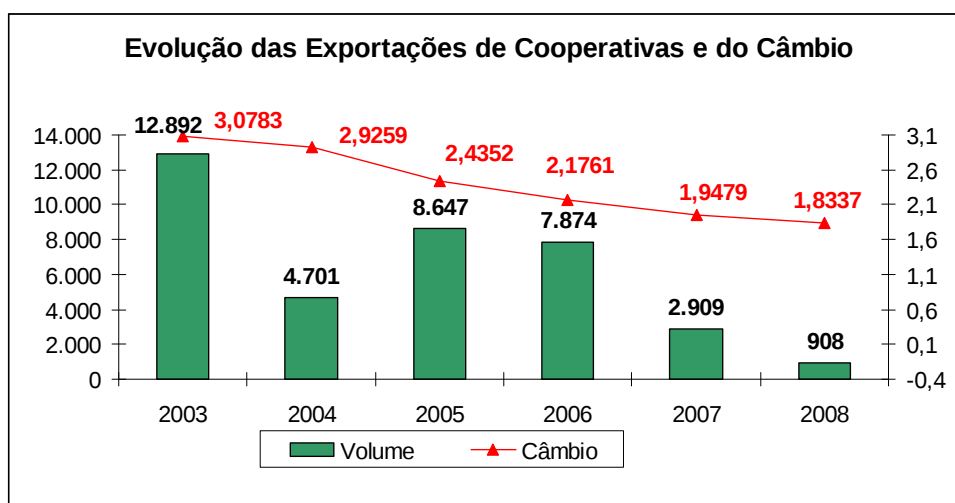
Considerando que cerca de 90% dos produtores de Cachaça no Brasil são pequenos e micro produtores artesanais que não dispõem de capital necessário para pesquisas de mercado e investimentos em logística, distribuição e promoção, de forma geral, o processo de internacionalização dos produtores de cachaça caracteriza-se pela exportação indireta, conforme Makiya et al, 2006. Estes pequenos produtores têm procurado se associar para compartilhar custos de operação e aumentar seu poder de barganha junto aos intermediários (OLIVEIRA ET AL, 2003), investindo em selos de qualidade, como a Certificação da Cachaça Artesanal de Alambique (IMA, 2009), como também em cooperativas como a pioneira Cooperativa da Cachaça de Minas Gerais, a Coocachaça. Reunindo, em 2009,

cerca de 80 cooperados de Minas Gerais, a cooperativa vem trabalhando na promoção e comercialização do produto artesanal, apoiando na participação das principais feiras e eventos, nacionais e internacionais⁷.

Entretanto, essas empresas de menor porte ainda podem ser consideradas excessivamente focadas no mercado interno, com pequena representatividade na internacionalização do produto. Segundo Silva et al (2005), falta à atuação internacional mais efetiva a realização de pesquisas de mercado para se conhecer os importadores, suas características culturais bem como os canais de distribuição para a exportação.

Conforme informações do Radar Comercial (MDIC), as cooperativas de cachaça também apresentam baixo comprometimento no processo de internacionalização. A ilustração das exportações dessas associações no Brasil (Gráfico 3) demonstra uma oferta ao exterior inconstante.

Gráfico 3: Evolução da Exportação das Cooperativas de Cachaça (NCM 2208.40.00)



Fonte: Radar Comercial <http://www.radarcomercial.desenvolvimento.gov.br>. Câmbio extraído do Ipeadata. <http://www.ipeadata.gov.br>. Acessado em 26/08/09.

7 Coocachaça – Cooperativa da Cachaça de Minas Gerais. Disponível em <http://www.coocachaça.com.br>. Acessado em 28/09/09.

Com exportações aparentemente mais robustas em momentos de câmbio mais favorável, as cooperativas parecem voltar-se ao mercado interno em períodos de apreciação do real frente ao dólar. Em um intervalo de cinco anos em que o real se valorizou em 67% frente à moeda americana, vê-se que a participação das exportações das cooperativas no volume total exportado de cachaça caiu de 0,16%, em 2003, para 0,01% em 2008.

Já dentre as marcas de cachaça nacional de maior penetração no exterior, podemos destacar a Companhia Muller de Bebidas, detentora da marca 51, com sede em Pirassununga (SP) e plantas também em Pernambuco. A Cachaça 51 foi criada na década de 1950, com o fundador da empresa Guilherme Müller Filho engarrafando e distribuindo cachaça por meio de um carro antigo, próprio, do tipo Ford F-8. Nas décadas de 1970 e 1980 a companhia investiu em tecnologia e marketing, criando o slogan “51, uma boa idéia”, que impulsionou o *awareness* da empresa no Brasil. A empresa tem um faturamento médio anual de R\$ 500 milhões e responde por mais de um terço da produção de cachaça no Brasil, segundo dados da própria empresa (CIA MULLER, 2006).

As exportações da Cachaça 51 começaram a partir de 1990 e hoje correspondem a 5% do que produz, segundo a própria Companhia Muller (2006). Seu objetivo, através de sua área de exportação, é fazer com que esse percentual duplique no decorrer dessa década. Auxiliada pela agência de publicidade paulista África Propaganda, a empresa tem direcionado esforços de vendas em sete países: Alemanha, Portugal, Espanha, Itália, Inglaterra, Suíça e Japão. Segundo um *ranking* divulgado em 2002 pela revista inglesa *Drinks International*, a Cachaça 51 ficou em quinto lugar entre os destilados mais vendidos no mundo (LOPEZ, 2005).

Outro grande *player* da indústria brasileira em pleno processo de internacionalização, é a Pitú. Fundada em 1938 em Pernambuco, a marca se consolidou no mercado doméstico a partir da década de 50 produzindo uma cachaça mais adocicada. Em 1972, iniciou seu processo de internacionalização ao fechar um acordo de distribuição com a empresa alemã Underberg AG para colocar a Pitú no mercado europeu, configurando uma exportação indireta. Posteriormente, a relação

evoluiu para uma *joint-venture* onde a empresa brasileira envia sua produção em containeres de 25 mil litros para serem envasados no Porto de Hamburgo (TSCHA ET AL, 2007). Desde então, a empresa alemã utiliza a marca Pitú e promove um marketing externo combinando participação em feiras, revistas, festas, além de matérias promocionais como o “kit caipirinha” contendo uma garrafa de cachaça, copo, amassador, mexedor, açúcar mascavo e limão in natura (TSCHA ET AL, 2007). Presente em 21 países, o autor identifica a Pitú como a marca mais forte na Alemanha, com 87% de participação no maior mercado consumidor internacional de cachaça.

A cachaça Ypióca é considerada a pioneira no processo de internacionalização, efetuando sua primeira exportação, por meio de pedidos com origem do exterior no ano de 1968. Fundada em 1846 no Rio Grande do Norte, a Ypióca Agroindustrial Ltda. produz cerca de 80 milhões de litros por ano, dos quais apenas 4 milhões são direcionados à exportação (MAKIYA ET AL, 2006).

A Ypióca é vendida em mais de 40 países, entre eles Alemanha, Portugal, Espanha, França, Inglaterra, Grécia, Suécia, Hungria, Suíça, Itália, Romênia, Dinamarca, República Tcheca, Japão, China, Estados Unidos, Israel e Moçambique. Segundo a empresa, o bom desempenho é atribuído à parceria com os importadores ao investimento na marca e ao apoio às vendas em cada país (ANBA, 2009).

Além destas três empresas genuinamente brasileiras, destaca-se o caso de uma subsidiária brasileira da multinacional francesa de destilados Pernod Ricard. A Pernod Ricard produz desde 2005 uma cachaça *premium*, a Janeiro, cujo principal alvo são os consumidores franceses, fazendo uso da densa rede de distribuição da Pernod Ricard na Europa (LOPEZ, 2005).

Há ainda dois *players* que, apesar de sua pequena experiência e representatividade no volume de exportação, ganham relevância devido ao trabalho de marca e divulgação da cachaça como produto genuinamente brasileiro: a Sagatiba Brasil S.A. e a Cachaça Leblon.

A Sagatiba, cuja produção se iniciou em 2004, está presente em pelo menos 14 países, alcançando simultaneamente mercados distintos como Cingapura, Emirados Árabes e Austrália⁸. Por meio de uma estratégia agressiva de marketing criada pela agência Saatchi de Londres (que contou com festas de lançamentos em *clubs* americanos e europeus e campanhas nas revistas internacionais *Vanity Fair* e *Esquire*), a marca Sagatiba e a categoria de destilado cachaça ganharam divulgação como produtos de consumo *premium*, proporcionando exportações da ordem de 600 mil litros em 2006⁹.

Outro caso no segmento de marcas de cachaças internacionais *premium* é a Cachaça Leblon, objeto de pesquisa deste trabalho. Fundada em 2005 por um americano, esta cachaça é produzida em Patos de Minas (MG) e envelhecida em tonéis de carvalho francês na região de *Cognac*. A Cachaça Leblon já ostenta vendas em 13 mercados distintos e um volume de exportação de cerca de 300 mil litros¹⁰.

4.1.2. Desafios do Processo de Internacionalização da Cachaça

Para conquistar o mercado internacional, segundo Lopez (2005), é necessário alcançar e manter um padrão de qualidade que coloque a cachaça em condições de concorrer com as tradicionais bebidas de alto teor alcoólico, como o uísque, a vodca, a tequila e o rum. Esse caminho já foi trilhado por essas categorias de bebidas, as quais somente atingiram seu “status” junto ao mercado consumidor após muito investimento em pesquisa e aprimoramento de qualidade (PIGGOT ET AL, 1989 apud ISIQUE ET AL, 2002).

Dessa forma, os produtores de cachaça poderiam se beneficiar da “moda” que alavanca o consumo do destilado e o posiciona como produto *premium* nos grandes centros europeus, oferecendo margens elevadas (Quadro 3).

⁸ Fonte: <http://www.sagatiba.com.br/#/pt/locations>, 27/09/09.

⁹ Fonte: <http://insightpublicidade.wordpress.com/2008/04/01/sagatiba-a-historia-da-cachaca-brasileira-tipo-exportacao/>, 21/09/09.

¹⁰ Fonte: <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG77775-8056-475,00.html>, 21/09/09. http://www.patoshoje.com.br/br/noticia_detalhada.php?noticia_id=485, 21/09/09.

Quadro 3: Preço dos drinques nos restaurantes da Alemanha.

Dose	Valor em R\$
Caipirinha	14,00
Margarita	12,00
Cuba Libre	11,00
Daiquiri Bacardi	11,00
Chivas Regal	10,00
Glenfiddich	9,00
Johnny Walker Red Label	8,00
Tequila Gold	6,00
Conhaque, Gordon Gin e Tequila	5,00

Fonte: Revista Época, 2000

Para tanto, faz-se necessário lidar com três grandes questões para fomentar a expansão internacional da cachaça: o desenvolvimento de um reconhecimento da cachaça como destilado de classe mundial, a padronização e elevação da qualidade do produto e a resolução de burocracias e entraves técnicos.

Considerando que esse setor reúne um número expressivo de micro e pequenas empresas (cerca de 90%, segundo a ABRABE), melhorar e padronizar a qualidade da cachaça brasileira para facilitar a disseminação da marca do país de origem - “Cachaça Made In Brazil” - torna-se um grande desafio. Neste sentido, para atender a estas demandas podem ser elencadas algumas iniciativas privadas e públicas que têm por objetivo promover a expansão internacional da cachaça.

Assim, a exemplo do que fizeram outros países com suas bebidas locais, a partir de 1997 o Brasil iniciou um processo de criação de incentivos privados para a promoção da cachaça brasileira no mercado externo através da implementação do PBDAC, coordenado pela ABRABE e tendo congregado representantes de empresas que, no conjunto, eram responsáveis por 85% da produção nacional da bebida (TONÉIS & CIA, 2008).

O trabalho do PBDAC, entretanto, se extinguiu em 2006, sendo substituído pelo Instituto Brasileiro da Cachaça (IBRAC). Durante o período em que existiu o PBDAC, o número de empresas exportadoras passou de 19 para 114 – com vendas para mais de 50 países –, e o volume de cachaça comercializado no exterior saltou

de 5 milhões para 12 milhões de litros, por meio da organização e participação em feiras e congressos internacionais, de programas de capacitação técnica ao produtor e da valorização da cachaça como um produto de qualidade, genuinamente brasileiro¹¹.

Além disso, a FENACA (Federação Nacional das Associações dos Produtores de Cachaça de Alambique), com o governo brasileiro (através da APEX Brasil), criaram o PSI, Projeto Setorial Integrado da Cachaça. Mais uma vez, o grande objetivo desta iniciativa é aumentar e padronizar a qualidade do produto a ser exportado, promovendo o nascimento de uma bebida tipicamente brasileira de reconhecimento internacional (MAKIYA ET AL, 2006).

O Pró-cachaça, por sua vez, é uma iniciativa independente da Associação Mineira de Produtores de Cachaça com Qualidade. Os produtores participantes contribuem para um fundo comum utilizado para financiar projetos de desenvolvimento e marketing no Brasil e no exterior. Cada produtor do Pró-cachaça segue as normas de produção previstas pelo programa, o que permite que seu produto ostente o selo “Cachaça de Minas” (OLIVEIRA, 2002). Dessa forma, a cachaça que carrega este selo oferece uma garantia de padronização e qualidade que facilitam sua entrada e disseminação em mercados estrangeiros.

O governo brasileiro, ciente das complicações que o excesso de informalidade e fragmentação da indústria brasileira de cachaça traz para a padronização e exportação do produto, publicou lei (atualmente vigente na Instrução Normativa nº 20, de 25/10/2005¹²) que regulamenta e incentiva a formação de cooperativas de produtores de cachaça. Como reflexo, surgiram instituições como a já mencionada pioneira CooCachaça, criada em 1999, cujo principal produto de

11 Fonte: Portal SESCOOP. Acessado em 27/09/09. Disponível em: http://www.sescsp.org.br/sesc/revistas_sesc/pb/artigo.cfm?Edicao_Id=271&Artigo_Id=4261&IDCategoria=4846&reftype=1&BreadCrumb=1

12 Disponível em: <http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=13717>. Acessado em 28/08/09.

exportação, a cachaça Samba e Cachaça, já tem como mercados de destino Portugal, Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos.

Tais instituições tornam-se ferramentas facilitadoras para desafios burocráticos e técnicos que surgem no processo de internacionalização de todo produto. Nos EUA, por exemplo, a cachaça é classificada como rum (mesma matéria-prima), o que acarreta um acréscimo de US\$ 0,19 no preço de cada litro de cachaça exportado e obriga os produtores a incluir em seus rótulos a expressão “Brazilian Rum” (IBRAC, 2008).

Naturalmente, isto representa um prejuízo à competitividade do produto brasileiro no mercado americano e à diferenciação da cachaça como destilado. Para contornar essa barreira, o IBRAC e o Ministério da Agricultura atuaram junto aos órgãos americanos, para que a cachaça e a caipirinha fossem admitidas como produtos genuínos e brasileiros. O Brasil passou a ter, em agosto de 2008, um escritório de advocacia atuando diretamente com os responsáveis locais, para tentar agilizar o processo¹³.

4.2. A CACHAÇA LEBLON

4.2.1. A Empresa

A Cachaça Leblon foi fundada em junho de 2005 por um grupo heterogêneo de empreendedores: o norte-americano Steve Luttman, presidente da empresa, o francês Gilles Merlet, um casal de ingleses e um *webdesigner* brasileiro, do Rio de Janeiro. Com investimento inicial de aproximadamente US\$ 3 milhões, fundaram uma LLC¹⁴ no estado de Delaware, por razões tributárias, e abriram um escritório central na cidade de Nova Iorque.

¹³ Fonte: IBRAC. Acessado em 27/09/09. Disponível em http://www.ibrac.net/index.php?option=com_content&view=article&id=42:produtores-querem-fazer-da-cachaca-o-qchampanhe-brasileiroq&catid=3:noticias&Itemid=57

¹⁴ Limited Liability Company – Estrutura societária semelhante à Ltda. (Sociedade Limitada no Brasil).

Presidindo a Cachaça Leblon há cinco anos, Steve Luttmann se formou como economista na Pennsylvania State University, universidade da Filadélfia, e concluiu um mestrado em Marketing na New York University. Sua experiência acadêmica incluiu ainda, um programa de estudos de Economia na cidade de Colônia - Alemanha, e a participação em um projeto para as Nações Unidas, em Viena – Áustria. Nessa última cidade iniciou sua carreira profissional, na área de marketing na Unilever, tendo passagens pela Europa, EUA e por último, em 1997, no Brasil, onde se tornou responsável pela marca Cica.

O ano de 2000 marcou o início da experiência de Luttmann com bebidas. Começou pela Lipton, marca de *iced tea* da própria Unilever, onde permaneceu por três anos, e, em seguida, assumiu na Diageo/LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, onde lançou o rum Tem Cane e um conhaque flavorizado com favas de baunilha de Madagáscar. Em 2005, deixou o emprego e constituiu a Cachaça Leblon.

Cerca de cinco meses após a fundação da empresa, passou também a integrar a sociedade o brasileiro Márcio Pavlov. Brasileiro, casado com americana, morador de Miami, Márcio fez um aporte de recursos e, em troca, adquiriu participação na Cachaça Leblon. Assumiu o cargo de *Controller*, tendo posteriormente conquistado a Diretoria de Operações, relacionando-se diretamente com o Brasil e a França.

O Plano de Negócios para a Leblon era arrojado. Envolveu o desenvolvimento de uma cachaça *premium*, produzida no Brasil, refinada, envelhecida e engarrafada na França. A cachaça, desde sua origem, é produzida no estado de Minas Gerais, com características artesanais, fermentação especial e destilação de alambiques com a matéria prima da primeira prensagem de cana fresca. O produto, então, é acondicionado em *ISO Containers*¹⁵ e exportado para a região de Cognac, na França, onde é envelhecido em barris de carvalho e filtrado, resultando em um

¹⁵ ISO Containers são usados para o transporte intermodal de mercadorias. Eles são fabricados de acordo com especificações da International Standards Organization (ISO) e são adequados para os métodos de transporte múltiplo, tais como caminhões e do transporte ferroviário ou ferroviários e marítimos. São projetados para transportar materiais pesados ou difíceis de carregar.

produto diferente da cachaça brasileira tradicional ou de runs pesados da região do Caribe.

Além da característica intrínseca do produto, a Leblon foi também concebida de forma a afirmar seu posicionamento. A marca, que remete ao bairro nobre carioca, foi escolhida pela fácil pronúncia em inglês, além de possuir conotações francesas de luxo. A embalagem, por sua vez, uma garrafa longa e cristalina, é adornada com verde-limão, que além de chamar a atenção, se assemelha às embalagens super *premium* de vodkas. E seu preço, em torno de U\$ 30, é consistente com o preço de outras marcas com um posicionamento superior.

“Posicionamos o preço nos Estados Unidos a cerca de 30 dólares a garrafa, que é o nosso alvo, próximo da Vodka Grey Gooze, da Vodka Belvedere. E só pra você ter uma idéia, a Absolut está uns 20 dólares a garrafa de 750ml (...) e estamos o dobro do preço da Bacardi nos Estados Unidos”, diz Pavlov.

Comparativamente, a marca Grey Goose ocupa lugar de destaque no mercado *premium* de vodkas, tendo recebido em 2006, a medalha de platina no *World Spirits Championship*, prêmio mais alto da categoria no mundo. A marca é produzida na França desde 1997, tendo sido desenvolvida especialmente para o mercado norte-americano, embora se encontre presente em mais de 100 países. Elaborada com grãos de trigo franceses e água mineral filtrada de Cognac, e destilada cinco vezes, a marca investe em qualidade, tendo sido adquirida pela Bacardi pelo valor de US\$ 2 bilhões, em 2004.

A Belvedere, outra vodka da categoria *premium* de bebidas alcoólicas, é de origem polonesa, e é a única destilada exclusivamente de centeio. Os fabricantes afirmam que seus métodos e práticas de fabricação artesanais superam 600 anos. Feita em pequenos lotes, e com o nome do palácio presidencial da Polônia, a bebida iniciou seu processo de exportação mais intensamente, sobretudo para os EUA, nos anos 90, quando foi privatizada (a bebida esteve controlada pelo governo polonês

anteriormente). Hoje é encontrada em quase todos os países não muçulmanos, segundo seus produtores.

Com produção também voltada aos Estados Unidos, a Cachaça Leblon foi lançada nesse país primeiramente, em 2006, a partir de uma estratégia de vendas baseada em promoção social, com presença nos principais estabelecimentos de mercados-chave como Miami, Los Angeles e Nova York. Além de participar de eventos selecionados, a empresa criou propagandas em revistas de luxo americanas e uma campanha interativa na internet.

A marca com o tempo foi aumentando seu awareness entre os atacadistas e varejistas nos mercados-alvo. Metade da listagem de pontos de distribuição realizou pelo menos um segundo pedido num período de três meses a contar do pedido inicial. No ano de seu lançamento, a marca alcançou 2.000 pontos de distribuição em solo norte-americano¹⁶.

Com boas expectativas no mercado norte-americano, a Cachaça Leblon se distinguiu da maioria absoluta das demais cachaças presentes nos Estados Unidos.

“Usamos uma variedade de cana especialmente desenvolvida, usamos leveduras exclusivas na fermentação e fazemos a destilação num alambique de cobre. Depois a bebida é armazenada em tonéis de carvalho francês para ficar mais suave”¹⁷, explica Luttman.

A bebida logo aumentou suas vendas nos EUA e, embora este país tenha sido sua sede, seu “mercado doméstico”, ao final de 2006, começou a ser exportada para França e Inglaterra, encerrando o ano com um faturamento de US\$ 500 mil.

Contando inicialmente com 15 funcionários, a empresa evoluiu de tamanho em seu segundo ano de vida. Alcançou US\$ 3 milhões de faturamento e contava

16 Informações contidas no material de divulgação (Media Kit) da empresa de 2006.

17 Extraído da Gazeta Mercantil – OnLine News – pt, 18/05/2009. Fonte Gazeta Mercantil / Investnews.

com 35 pessoas em seu corpo funcional, além de seis colaboradores em escritórios no exterior, localizados no Brasil, na França e na Inglaterra.

“Nossa visão é que nos EUA a cachaça será a próxima tequila. E nós queremos ser a próxima Patron, que é uma tequila de alto padrão, vendida por quarenta dólares. Assim como queremos que a caipirinha seja o próximo mojito, que nos últimos dez anos cresceu dramaticamente, de um awareness de 0% para 85%”, observou Luttman.

O Plano de Negócios da Leblon incluiu ainda uma clara estratégia de saída da sociedade, via aquisição ou IPO (abertura de capital no mercado acionário). Baseado em múltiplos históricos obtidos em transações de compras de empresas de destilados, segundo Luttman, uma marca *super premium* pode atingir um valor equivalente a 4 ou 6 vezes sua receita de vendas anual.

“Invariavelmente, a saída para todos os investidores para ganhar liquidação é vender as ações deles para alguém. Então, antes de estourar você sai, como empreendedor. As multinacionais, Diageo, Renault Ricard, Bacardi, são muito ruins em termos de inovação e de criação de marcas novas. São muito boas em marcas maduras, otimizando o *supply chain* deles e a distribuição, mas criar uma coisa do nada é muito difícil para eles. Então, quando uma marca está estabelecida, vale muito, porque eles podem comprar e otimizar *supply chain*, otimizar a distribuição e ganhar... A nossa estratégia é essa: depois de 5 a 10 anos do lançamento da nossa marca, vender”, diz Luttman

No triênio 2006-2008, a empresa realizou uma capitalização de US\$ 18 milhões, sendo US\$ 15 milhões de capital próprio em 2006 e 2007 e US\$ 3 milhões de capital de terceiros em 2008, estando atualmente com mais de US\$ 20 milhões investidos. Com isso, projeta alcançar US\$ 8 milhões em receitas em 2010.

4.2.3. Motivações para a criação de uma empresa internacionalizada

A ideia de criar uma empresa para comercializar uma cachaça *premium* no mercado internacional, em especial o norte-americano, originou-se do fundador, Steve Luttman. Luttman possuía experiência no mercado de bebidas, especialmente no lançamento de novos produtos. Conhecia a cachaça brasileira, mas sabia que a bebida era pouco difundida nos EUA, seja por sua baixa qualidade ou mesmo pelo

total desconhecimento por parte dos consumidores de bebidas destiladas daquele país. De acordo com Luttman:

“A caipirinha tinha *awareness* de zero por cento no mercado norte-americano....houve uma experiência ruim por causa da qualidade da cachaça Pitu. Não que a cachaça não estivesse presente nos EUA, mas aqueles que a experimentaram, a rejeitaram por causa da qualidade, muito semelhante ao que havia acontecido com a tequila. A tequila, quando veio inicialmente para os EUA, foi rejeitada por causa da baixa qualidade, mas quando começou a melhorar, começou a decolar e ser consumida (...) os nossos grandes obstáculos foram: o desconhecimento das pessoas sobre o produto e a barreira das outras pessoas que o conheciam e não gostaram. Assim, atraímos para a empresa um francês que tem muito *know-how* na produção de destilados para criar algo que fosse ao encontro do tipo de paladar sofisticado de um bebedor de destilado.”

Luttman vislumbrava uma oportunidade para uma bebida genuinamente brasileira. Segundo o presidente da Leblon, os americanos gostam de experimentar novas culturas, principalmente aquelas que mais lhes soam diferentes. E enquanto as outras opções latinas de bebida já estavam consolidadas, americanizadas, o conceito de cultura brasileira ainda era pouco explorado.

“Uma garrafa é como um bilhete de avião barato, uma barata maneira de experimentar outra cultura. Então, em vez de voar para Acapulco, posso beber marguerita, tequila etc.(...) O Brasil ainda é estranho, é ainda exótico. E, por isso, é uma oportunidade por ser desconhecido, em particular, como uma solução latina. Você pode pensar em soluções latinas como o Mediterrâneo, na Itália. E então você pensa sobre o Caribe, Cuba e México, que é onde os americanos passaram suas vidas. Tem sido assim desde os anos 50 (...) mas as opções dos países latinos estão saturadas... a marguerita não é mais mexicana, ela é americana agora; spaguetti não é mais italiano, é americano. Já a caipirinha ainda é muito brasileira e quando eu comecei era completamente desconhecida.”

Outro fator apontado como motivador foi a oportunidade no próprio Brasil. Segundo o fundador, faltava ainda no país uma marca posicionada como *premium*.

“No início, sempre acreditei que a oportunidade do Brasil é proveniente de volta para o Brasil como as Havaianas. As Havaianas tornaram-se populares novamente no Brasil e com preço *premium* quando se tornaram populares fora do Brasil. Então é por isso que tivemos uma campanha focada no aspecto internacional da marca.”

A partir do conceito de vender cultura brasileira para o mundo em uma garrafa, Luttman começou o processo para a abertura de sua firma. Convidou

peessoas que gostaram do projeto e que tinham conhecimento sobre bebidas e/ou sobre o Brasil e começou a captar investimentos. Agregou recursos próprios aos recursos de amigos da família, de *angel investors*, e ao final de 2005, já possuía uma série de investidores profissionais, estrangeiros, inclusive brasileiros.

“Nós investimos muito dinheiro, e não apenas nosso, mas de amigos da família, de famílias ...Depois tivemos grandes investidores internacionais, investidores brasileiros no Rio de Janeiro e em São Paulo, um monte de fundos de família investiram em nossa empresa. Do Brasil, dos Estados Unidos, da França, da Inglaterra, da Austrália, da Itália...”

4.2.4. O Processo de Internacionalização

Dado que a Cachaça Leblon foi fundada para atender o mercado mundial, não houve a rigor uma decisão pela internacionalização, pois esse processo se confundiu com a própria razão de ser da empresa. Embora tenha sido criada com objetivos claros de crescer nos EUA, a estruturação do negócio ocorreu de forma a não se limitar geograficamente.

Montada em uma estrutura sediada em Nova York, a Cachaça Leblon definiu os EUA como seu maior mercado potencial, que em 2009 respondeu por 75% das suas vendas. Entretanto, toda a operação, de caráter internacional, impulsionava a empresa para outros mercados e a própria estratégia da empresa a direcionava a estar presente para consumidores de outros países.

Segundo Luttman, a filosofia da empresa, é que todo mercado é encarado como local e, daí, a entrada em um novo mercado somente se legitima pela existência de uma presença local, tal como ocorreu no Reino Unido, França, Brasil, entre outros países. Embora, tecnicamente, vender para esses países soe como exportação, o presidente afirma que evita o tratamento de um mercado doméstico e um mercado externo, uma vez que trabalha a marca similar e simultaneamente em qualquer lugar onde ela é lançada.

“Eu trabalhei para os franceses. Eu aprendi a razão pela qual o seu champanhe e as suas marcas foram bem sucedidos ... é porque eles estão

aqui (nos EUA). A Chandon nunca seria tão bem-sucedida se o Moët Chandon não estivesse aqui em Nova Iorque, São Francisco... O Veuve Clicquot tem sido extremamente bem sucedido, porque foi construído como uma empresa forte, nacional. Então, em qualquer mercado entramos com uma mentalidade nacional (...) A Havaianas é hoje um sucesso nos EUA, porque eles estão aqui.”

A Cachaça Leblon iniciou sua distribuição com pontos de vendas nas grandes cidades norte-americanas, onde se encontrava a maior demanda por destilados super *premium* do mundo: Miami, Los Angeles e Nova Iorque. A atuação da Leblon na Europa incluiu também a participação da marca no Festival Internacional de Cannes de 2006, na França, em que a empresa investiu em eventos promocionais, que incluíam a distribuição de kits de caipirinha para os convidados, entre outras iniciativas. Tais ações resultaram em pedidos no país sede do festival, assim como outros vindos da Irlanda.

“Formalmente foi uma venda. Eu não diria que eu comecei de fato uma presença de mercado, mas em 2006, na própria França teve o festival de cinema de Cannes, e vão muitas celebridades dos Estados Unidos lá. Fizemos focando o mercado dos Estados Unidos, a imprensa dos Estados Unidos, mas formalmente apareceu como se fosse uma venda para França”, comenta Pavlov.

“Eles gostam muito do Brasil, adoram caipirinha, eles percebem a diferença de qualidade. Já foi estabelecida uma caipirinha lá, da Pitú e da 51, e os franceses percebiam a diferença de qualidade...e nós praticamente ganhamos todo o volume dos outros, então foi rápido”, comenta Luttman sobre os franceses.

Concomitantemente ao seu lançamento em 2006, a empresa também firmou contrato com um distribuidor local na Inglaterra, após terem sido realizadas visitas de prospecção de vendas do produto nesse país. Segundo Márcio Pavlov:

“Londres é o lugar que mais influencia o continente europeu, as pessoas imitam o estilo de vida que eles têm lá. As inovações partem de lá, a cidade é o lugar mais internacional. Então, achamos estratégico lançar em Londres (...) Contratamos dois embaixadores da marca no mercado, para trabalhar o mercado. Fizemos um acordo com uma firma de Relações Públicas local. Fizemos várias visitas.”

A partir de então, as vendas na França e na Inglaterra começaram a crescer, facilitadas pela parceria local com o engarrafador, que permitia à Leblon a utilização de seu escritório. “Nossos parceiros eram franceses. Conhecem a França muito bem

(...) ao mesmo tempo, tinha o filho do Gilles, que morava lá (na Inglaterra) e ofereceu para nós (a parceria)", indicou Luttmann.

Na medida em que a marca ganhava força nos mercados norte-americano, britânico e francês, chegavam pedidos de outros países. Em 2007, Tailândia, Porto Rico e Áustria fizeram encomendas da cachaça. O primeiro pedido da Tailândia foi seguido de outros pedidos crescentes, o que viabilizou a contratação de um vendedor para trabalhar a marca da empresa naquele país.

Em 2008, começaram as vendas para o Brasil e o Canadá. No Canadá, as exportações começaram por meio de um pedido, decorrente dos esforços de divulgação da marca nos EUA, que transbordaram para o país fronteiro. No Brasil, por outro lado, as exportações resultavam de um planejamento estratégico da empresa que incluía um escritório local, uma equipe local de vendas, além de uma firma de Relações Públicas, semelhante ao que ocorria nos EUA e na Inglaterra. A ativação da marca que se iniciou no Rio de Janeiro e São Paulo, ao final de 2008, alcançava Belo Horizonte, Brasília e Porto Alegre.

"Lançamos no Brasil em três anos, porque queríamos criar credibilidade fora do Brasil. Nós descobrimos duas coisas sobre a cachaça no Brasil focada na classe "AAA": eles não gostam de cachaça e eles gostam de tudo o que está fora do Brasil. Então, entramos como uma marca internacional (...) falamos muito da cachaça e culinária, usamos as pessoas que dão credibilidade ou lugares que são muito significativos. E tem funcionado!", diz Luttmann.

No ano seguinte, facilitados pela parceria com a Bacardi¹⁸, que possui uma extensa rede de distribuição na Europa, a cachaça Leblon penetrou simultaneamente na Espanha, Itália e Portugal, alcançando doze países em sua carteira. E, em 2010, a empresa já começava a desenvolver os mercados alemão e austríaco. O quadro a seguir sintetiza os movimentos da Cachaça Leblon desde sua fundação.

18 A Bacardi é a maior fabricante de bebidas destiladas do mundo. A companhia vende em torno de 240 milhões de garrafas por ano e exporta os seus produtos para cerca de 170 países em todo o mundo. Em 2004, teve lucros de cerca de 3.3 milhares de milhões de dólares.

Quadro 4 – Linha do Tempo da empresa.

Ano	Evento	Observações
2005	Fundação	Escritório em Nova Iorque.
2006	Início da Operação e lançamento nos EUA	2.000 pontos de venda nos EUA.
2006	No final do ano, a Cachaça Leblon começou a ser exportada para França e Inglaterra	Desenvolvimento de embaixadores na Europa. Encerrou o ano com um faturamento de US\$ 500 mil.
2007	Tailândia, Porto Rico e Áustria	Pedidos desses países e implementação de parcerias nos EUA.
2008	Brasil e Canadá	Escritório local no Brasil e pedido do Canadá.
2009	Espanha, Itália e Portugal.	Fortalecimento da relação com a Bacardi.
2010	Alemanha e Áustria	A empresa possui US\$ 20 milhões investidos e planeja faturar US\$ 8 milhões ao final do ano.

4.2.5. Estratégia de Vendas

A estratégia de vendas da Cachaça Leblon, segundo os próprios sócios, é criar “*the spark which will light the fire*”, ou seja, a faísca que acenderá o fogo. E todo o marketing de lançamento da empresa foi voltado para despertar a curiosidade dos consumidores, de forma a favorecer a experimentação do produto pelo público alvo desejado.

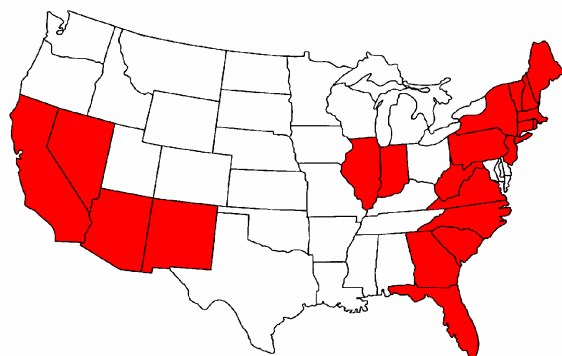
Auxiliados por uma agência de pesquisa de mercado, os gestores da empresa definiram seu público-alvo como aquele formado por pessoas de ambos os sexos, de alta renda, solteiras e com idade entre 20 e 45 anos. Com foco inicial em Los Angeles, Nova York e Miami, a cachaça Leblon esteve presente em coquetéis e restaurantes frequentados pelo público-alvo dessas cidades. Com a ajuda de empresas de relações públicas e patrocínios de eventos influenciadores, a marca rapidamente se disseminou pelos cardápios dos bares e restaurantes de alto padrão das cidades escolhidas.

“Uma característica de consumidor que é interessante é que as classes “A” de Londres, Nova York e São Paulo têm muito mais em comum do que entre as classes A e B, C, D dentro dos próprios países. É incrível, mas eles têm muito mais em comum. Então em termos de consumidor, a localização geográfica não importa. O que importa é a classe social. Eles têm esta mentalidade, eles pensam muito mais como cidadãos do mundo.(...) O que é a parte mais difícil é a parte local em termos de regulamento e as leis de mercado local, as margens, quem tem o poder lá para distribuir, isso que importa mais. E basicamente o que importa: relacionamentos. Você tem que ter uma pessoa local que desenvolva o seu produto, que conheça todo mundo, bares, fornecedores, governo. Isso que importa!”, diz Luttman.

O trabalho de Relações Públicas foi bastante efetivo, obtendo coberturas do *Wall Street Journal*, jornal de Nova York com tiragem média diária de 2,5 milhões de exemplares, além de *US Weekly*, *Newsday*, *Crains Business*, *New York Daily News* e *New York Post*. Também estamparam matérias sobre a Cachaça Leblon revistas de grande circulação nos EUA, como *Fortune*, *Ocean Drive* e *OK!*. Algumas dessas matérias estão dispostas nos Anexos 1, 2 e 3 deste trabalho.

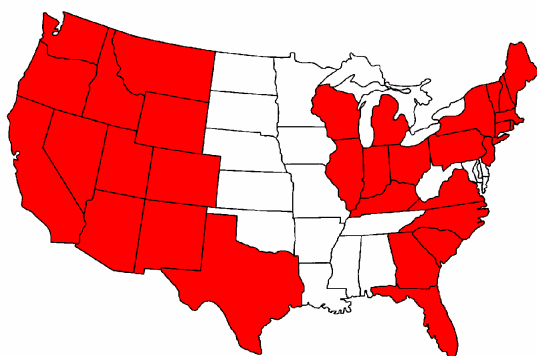
A distribuição da bebida no mercado norte-americano, realizada por meio das empresas *Southern Wine & Spirits*, *Fedway* e *NDC/Eber*, que em maio de 2006 alcançava 15 estados, até setembro desse mesmo ano chegou a quase todos os estados do país. Nesse mês, a marca também começou a ser vendida em estabelecimentos de presença nacional, como o *Bahama Breeze*, rede de restaurantes com 24 estabelecimentos no país, que firmou uma parceria com a Leblon no ano seguinte. A expansão dos pontos de venda pode ser vista na figura a seguir.

Figura 4: Distribuição da cachaça Leblon – 2006.



Maio de 2006

A distribuição é realizada através da Southern Wine & Spirits na Califórnia, Flórida, Arizona, Novo México, Illinois, Virginia, Geórgia, Michigan, Pennsylvania, Nevada, as Carolinas e Massachussets. A Fedway distribui em Nova Jersey e NDC/Eber em Nova York. Na Europa, a Leblon está lançando na França e Irlanda via parceiros distribuidores europeus.



Setembro de 2006

A distribuição atinge quase todos os estados americanos possibilitando a venda para estabelecimentos de presença nacional. A distribuição na Europa expande-se para Reino Unido. Mesmo obtendo uma extensiva rede de distribuição, a Leblon foca suas atividades de suporte apenas nos principais mercados.

Fonte: Press Release da Empresa de 2006.

De acordo com o *Press Release* da empresa, as vendas para distribuidores em Nova York e na Flórida superaram 2.000 caixas da bebida nos meses iniciais, sendo consumidas em 2.274 estabelecimentos (posição de Março de 2006). Cerca de 40% dos estabelecimentos fizeram novos pedidos do produto pelo menos uma vez desde o primeiro pedido nos primeiros três meses, principalmente aqueles que utilizaram a bebida em seus cardápios de coquetéis. Destacaram-se os restaurantes Kittichai, Nikki Beach, Esperanto, Hotel on Rivington e Churrascaria Porcão, sendo este último de origem brasileira¹⁹. Em 2010 a Leblon já podia ser encontrada nos 50 estados norte-americanos, bem como já estava presente em grandes redes como a de hotéis Marriot e restaurantes T.G.I. Friday's.

“A parte mais difícil no lançamento da Leblon foi ganhar distribuição. Havia uma clara barreira para nós em termos de aceitação da cachaça. A cachaça nunca funcionou aqui, nunca consideraram vendê-la porque sua qualidade era muito pobre, o mercado é queimado, já que quem já provou, não gostou. Precisava quebrar este paradigma, essa “caixa”, essa cabeça do

¹⁹ Informações contidas no material de divulgação (*Media Kit*) da empresa de 2006.

consumidor. Então, nos primeiros dois anos, 2006 e 2007, até agora (2010), realmente as barreiras caíram bastante”, comenta Luttman.

Os anúncios impressos ressaltavam o sabor da Leblon, focados em publicações locais consideradas de “bom gosto” pelos gestores, como *Time Out NY*, *Lincoln Drive Miami* e *LA’s 944*. Enquanto a campanha interativa da Internet era desenvolvida pela empresa de marketing especializada em marketing de busca, *SendTraffic.com*. Com isso, a campanha interativa criou um substancial tráfego no site da empresa, a partir de um sistema de manipulação de palavras-chave, que posicionava melhor o site nas páginas de resultados de uma busca.

Os eventos da Cachaça Leblon apresentaram a marca dentro de seu conceito, com música, decoração e equipe de embaixadores²⁰. A cachaça patrocinou eventos como o Leblon Beach Volleyball no Nikki Beach, evento de vôlei nas praias de Miami, o Las Vegas Nightclub and Bar Trade, fórum de *bartenders* americanos organizado no estado de Nevada e ainda participou de eventos de grande porte. Dentre esses, o New York Fashion Week, evento de moda de Nova Iorque, o Miami Music Conference, festival de música eletrônica, e o show beneficente do Black Eyed Peas, grupo de *hip hop/dance* que já vendeu trinta milhões de discos em todo o mundo.

Figura 5: Imagens de eventos da Leblon na costa da Florida e em eventos de moda em NY.



Fonte: Site da Cachaça Leblon. www.liveloveleblon.com.br.

Com relação à figura do embaixador, Luttman explica:

²⁰ Pessoas contratadas para a promoção da marca.

“A razão principal para os chamados embaixadores de marca ou *brand ambassadors*, é que nós estamos impedidos de vender diretamente. Nós vendemos para uma distribuidora que vende o produto, mas eles têm tantas marcas que não dá para eles focarem a nossa marca, então nós temos embaixadores que ajudam eles a vender...”

Além disso, a Cachaça Leblon frequentemente realiza eventos especiais nos quais denomina seus “estabelecimentos chaves”: os restaurantes e bares, em que ocorrem, de fato, as maiores vendas da bebida. Dentre eles, destacaram-se a realização de eventos com tema brasileiro, como no restaurante Bahia, ocorridos no hotel Four Seasons de Miami, e a combinação caipirinha e churrasco brasileiro, promovido pela rede Fogo de Chão em suas unidades do Texas.

Figura 6: Degustação de caipirinha no Porcão de Dallas – TX.



Fonte: Site da Cachaça Leblon. www.livelozeleblon.com.br.

De acordo com Luttmann, a presença em cardápios de coquetéis é um fator crucial para a notoriedade da marca e experimentação. Para isso, a Leblon incentiva *bartenders* formadores de opinião a criarem drinques que sejam copiados pelos restaurantes e bares principalmente em Nova York e Londres. Já nas lojas de varejo, a única ferramenta de marketing tem sido o kit caipirinha, que fornece, além da garrafa, um pilão estilizado sem custo adicional e um cartão com instruções no verso ensinando como preparar uma caipirinha.

“Nosso foco foi sempre *on trade*. *On trade* são os bares e restaurantes, é onde as pessoas encontram ideias, coquetéis e tendências novas. E nós focamos inicialmente nos bares e restaurantes muito populares, muito influentes. Nós temos um preço com foco em classe A e nós temos nossos embaixadores de marca, nossos vendedores. Cada um tem cerca de 150 estabelecimentos onde têm que focar. E o objetivo deles é colocar uma cachaça Leblon e uma caipirinha de Leblon no cardápio. E aí tudo começa. Essa é a nossa estratégia”.

E prossegue Luttmann:

“E quando entra no cardápio do estabelecimento, você tem que fazer treinamento de equipe, de barman, tudo... de como se faz a caipirinha ou como se cria uma caipirinha, uma bebida ou um coquetel específico para uma festa local... porque cada um pode querer uma coisa diferente. Um vai querer uma caipirinha de limão, o outro pode querer uma caipirinha muito criativa, o outro vai querer uma marguerita brasileira, ou uma coisa nada a ver com caipirinha (...) Assim, 70% do nosso volume é *on trade*. E basicamente se você for bem no *on trade*, o varejo vai conhecer. Não precisa fazer nada, porque as pessoas vão aprender a marca aqui e vão pedir pela marca no outro. Não tem que focar no varejo...”

No final de 2009, Luttmann lançou o movimento *Save the Caipirinha* ou Salve a Caipirinha, com o intuito de conscientizar o consumidor da possibilidade de beber caipirinha com uma cachaça típica de alambique. Com camisas, panfletos, e outros instrumentos promocionais, a campanha tem sido divulgada nas principais casas noturnas do Brasil e França. Segundo o empreendedor:

“60% dos que bebem caipirinha a consomem com vodka, o que para mim foi chocante. Então essa é a base para a nossa campanha: caipirinha totalmente brasileira, com cachaça de alambique (...) No Brasil nosso concorrente é a vodka: a Absolut, a Grey Goose e todas essas vodkas, e não a cachaça. Geralmente as pessoas estão bebendo outro coquetel ao invés de caipirinha”.

4.2.6. Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos, desde a formulação do produto, é liderada por Gilles Merlet, um destilador francês especializado na produção e venda de conhaques de alta qualidade por todo mundo, que se tornou parceiro estratégico da empresa. Proprietário da engarrafadora Merlet, localizada na região de Cognac, esse profissional foi contatado pelos sócios da Leblon interessados em seu conhecimento sobre bebidas *super premium*.

Nas palavras de Marcio Pavlov:

“A ideia começou no seguinte: temos que ter uma garrafa de luxo. Onde está essa garrafa de luxo? Na França. Então, o melhor que podemos fazer é, ao invés de mandar do Brasil e lidar com questões portuárias, mandar o produto a granel para a França e engarrafá-lo lá. Depois que constatamos que dava para engarrafar na França, fomos buscar quem poderia fazer esse serviço. Surgiu então a ideia de melhorar o produto, deixando-o envelhecer

em tonéis de carvalho. Fomos na região de Cognac, onde entendem disso. E foi quando conhecemos a destilaria Merlet, do Gilles Merlet, um dos destiladores mais inovadores da região. Ele tem a cabeça bem aberta, está sempre explorando, viajando o mundo inteiro, vendendo sua linha de produtos de extrema qualidade. Começamos a conversar e firmamos a parceria com eles pra eles darem um leve envelhecimento no produto e engarrafar”, conta Pavlov.

O envolvimento de Gilles foi, inicialmente, restrito ao controle de qualidade do produto, mas com o passar do tempo foi aumentando, reforçado por relações pessoais com os sócios da Leblon.

“Depois que tudo aconteceu, ele foi assumindo cada vez mais responsabilidade na qualidade do produto, que comprávamos do Brasil. Ele ficou responsável por toda a parte de qualidade e também por toda a parte de compra de matérias secas, de vidro, rolha, caixa, isso e aquilo. (...) Ele criou uma relação pessoal forte com a gente. E virou uma coisa do orgulho dele, de querer fazer uma cachaça de nível altíssimo, um objetivo que transcende o lado financeiro. Financeiramente, ele é um homem rico, é um homem que não precisa assim de dinheiro”, diz Pavlov.

A parceria incluiu um contrato de exclusividade de longo prazo e ações na Cachaça Leblon. Além disso, assegurou o serviço da Merlet mesmo no caso de venda do controle acionário da Cachaça Leblon.

“Em primeiro lugar, ele tem uma margem, ele tem um lucro pelo serviço que ele presta (...) para ele poder trabalhar com a gente, fizemos um contrato de produção no início do relacionamento que o impede de trabalhar com qualquer outra marca de cachaça, mesmo própria... foi um acordo formal, um contrato regulando detalhes da produção, sendo estabelecido que a fórmula da cachaça é de propriedade da Cachaça Leblon. (...) no caso de rescisão do contrato, tem multa, provisões, existe uma linguagem jurídica bem amarrada.”, segundo Marcio Pavlov.

Enquanto a Leblon deteve a propriedade da fórmula da cachaça, sendo encarregada do marketing e estratégia da marca, o francês se tornou responsável pela cadeia de suprimentos do Brasil até o país de entrega, isto é, pela produção, logística e compras, mas principalmente, pela qualidade intrínseca do produto.

“Gilles é um cara que sempre quer melhorar. Não é perceptivo para todo mundo de um ano para outro, mas dentro de três anos acho que vai ser muito perceptivo. A cada ano ele conhece mais: que tipo de cana é melhor, como tratar a cana, como fazer uma destilação mais eficiente e melhor, quantos meses exatamente dentro de cascas de conhaque.... ele é um cientista de verdade”, comenta Luttmann.

A Cachaça Leblon, que inicialmente era produzida por destilarias contratadas no interior do Brasil, passou a ter produção própria. Ao final de 2006, os sócios da Leblon, junto com Gilles Merlet, decidiram-se pela aquisição de uma destilaria mineira localizada na cidade de Patos de Minas, onde atualmente trabalham 30 funcionários exclusivamente para a Leblon.

“Ele (Gilles) ficou tão interessado, que vimos os limites de ficar dependendo de fornecedores externos. Se quisermos aumentar volumes e manter a qualidade, vamos ter problemas se não tivermos uma unidade produtiva nossa, com os nossos padrões. Inclusive no mundo, a cachaça de alambique tem uma dificuldade grande porque esses produtores não lidam com isso como se fosse um negócio. É um hobby. Tem muita gente que se aposenta, monta seu alambique e se dedica a isso, sem se preocupar em ganhar dinheiro. Ou ainda, tem o lado do orgulho de produzir uma cachaça boa, vale tanto quanto o lucro. Então, se às vezes um lote é recusado, você pode perder um fornecedor porque ele se sente ofendido. E muitas vezes, ele não atende dentro do padrão de qualidade que você quer”, conta Pavlov.

Entretanto, o controle da destilaria atualmente é detido por ambos. Gilles possui, desde 2008, 50% da unidade de produção, tendo Luttman sinalizado a compra dessa parcela do parceiro em três anos.

O processo produtivo da Leblon delineou-se, dessa forma, pela elaboração em uma fazenda mineira, sendo, em seguida, enviada à França por via marítima, acondicionado em *isotanks* – containeres de aço para o transporte de líquidos. Na França, o produto é envelhecido em barris de carvalho, purificado através de filtro de carvão e outras técnicas de refino que garantem maior suavidade à cachaça. O produto é engarrafado nas instalações de Merlet, onde recebe a embalagem de um vidro luxuoso francês, com design Leblon, oriundo da empresa Saverglass France, um dos fornecedores de vidro mais conceituado do mundo, especializado em garrafas de vinhos e frascos de perfumes franceses.

Em seguida, o produto é enviado para os mercados de consumo final, onde é distribuído pelos parceiros atacadistas para a venda. Dentre os quais, destaca-se a crescente participação da Bacardi, gigante do setor de bebidas destiladas, que vende em torno de 240 milhões de garrafas de bebidas destiladas por ano e exporta os seus produtos para cerca de 170 países em todo o mundo.

“Em julho de 2007 a Bacardi fez um aporte de recursos financeiros significativo na empresa, além da parceria estratégica na distribuição. Nossos distribuidores nos Estados Unidos são alinhados com eles. Eles são os nossos distribuidores no Brasil, são os nossos distribuidores na França e estamos negociando a distribuição na Península Ibérica. Enfim, em outros lugares, utilizando todo o poder de barganha que eles têm junto aos distribuidores no mercado”, diz Luttmann.

Desde Julho de 2007, a Cachaça Leblon se tornou parte do portfólio da Bacardi, que inclui fortes marcas como o rum Bacardi, a vodka Grey Grooze e o whisky Jack Daniels. Com essa parceria, a Bacardi passou a deter exclusividade de distribuição da Cachaça Leblon no Brasil e na Europa, além de ser um dos maiores distribuidores nos EUA. Segundo Luttmann, “a Bacardi cuida de tudo na Europa, de forma que não precisamos de pessoas para isso (distribuição). No Brasil, quem importa também é a Bacardi, similar à Europa.”

Luttmann explica a complexidade da distribuição nos Estados Unidos:

“Nos EUA nós mesmos gerimos a distribuição, diretamente. Nós precisamos de um distribuidor em cada estado, então temos 50 distribuidores para gerir. Mas é complicado vender destilado nos EUA. Em 20 estados o próprio Estado é distribuidor. Eles têm as lojas de representação. Na Pensilvânia, as lojas do Estado vendem os destilados e os vinhos também. Já na Califórnia você vai achar tudo no supermercado e aqui em NY você vai achar destilados e vinhos em lojas de destilados e nos supermercados, vai achar cerveja.”

4.2.7. Gestão e Tecnologia

A Leblon contava, em 2010, com 63 empregados diretos, dos quais mais da metade se encontra fora dos EUA. São quase 30 empregados na destilaria de Patos de Minas, e três que circulam entre São Paulo, Rio de Janeiro e Paris, encarregados da operação. Os demais – distribuidores, embaixadores, entre outros, trabalham indiretamente para empresa, semelhante a uma parceria, e dessa forma a empresa consegue manter um corpo funcional reduzido, apesar de sua dimensão.

Nos EUA, são 20 pessoas no time de vendas, enquanto a administração concentra 10 pessoas em seu quadro, destacando-se o presidente, dentre outros

executivos com significativa experiência em vendas de destilados *premium* e marketing. Embora haja um planejamento estratégico, segundo Pavlov, há uma certa flexibilidade para a tomada de decisões. “O nosso negócio é 100% formulado, está sempre sendo repensado, então temos que refazer várias contas, vários modelos de natureza financeira e mercadológica.”

A tecnologia da informação destaca-se por tanger toda gestão e facilitar a comunicação, de caráter global. A internet é um dos principais meios, permitindo contato rápido e troca de informações, uma vez que os executivos constantemente estão em viagens externas. “Nós usamos muito *teleconference*, *skype*. Sem a internet estamos perdidos”, diz Luttman.

Márcio Pavlov reforça a importância da comunicação via Internet para a empresa:

“Todo mundo tem um celular Blackberry. Além do meu telefone brasileiro, eu tenho o meu telefone americano, que é Blackberry, onde recebo meus e-mails (...) Um exemplo típico: meu embaixador está no Texas, vai para um restaurante mexicano, onde ele introduz uma caipirinha ou uma marguerita brasileira com Leblon. Ele conversa com o dono, que diz que vai comprar quatro caixas e lançar um drinque nosso. E faz tudo isso no Blackberry, o que automaticamente cai no sistema. Nosso analista, em Nova Iorque, vai ver os resultados e comparar com os pedidos que ele fez naquela semana, quais foram os resultados, se ele está atingindo os objetivos, se tem que alocar melhor o tempo dele, se ele está perdendo tempo em contas que não compram”, explica Pavlov.

A internet também tem sido utilizada para a divulgação de promoções pelo *mailing list* da empresa e também para o fortalecimento da marca, como em redes sociais, tais como o Orkut brasileiro, onde foi criada a comunidade “Eu Amo Cachaça Leblon”, e diretamente pelo *site* da Cachaça Leblon, www.liveloveleblon.com.

“Tem um programa onde as pessoas são convidadas por e-mail para um “*caipihour*” (...) Temos muito conteúdo em nosso *site*. Algo da marca principal, a Cachaça Leblon, mas também uma campanha de legalize cachaça, aqui nos Estados Unidos chama cachaça de *Brazilian rum*... internet para nós é fundamental”, diz Luttman.

O *site* funciona como ferramenta para criar e divulgar, juntamente com as outras mídias, a imagem e a identidade visual da marca, além de prover informação aos distribuidores e educar o consumidor, uma vez que nele estão descritas receitas de caipirinha e outros drinques preparados com cachaça.

“Temos aí o aspecto de posicionamento da marca, do estilo de vida Leblon para o consumidor, o que é a caipirinha, como fazer caipirinhas, a música de estilo Leblon, música brasileira no estilo Leblon. Toda a parte, toda a identidade visual, tudo que é a marca, entendeu?”, conta Pavlov.

Além disso, a empresa detém uma ferramenta de CRM (*Customer Relationship Manager* – Gestão de relacionamento com o Cliente) que permite acompanhar os resultados de cada ponto de venda. A partir dos números de cada um dos 15 mil clientes, cadastrados pelos distribuidores ou embaixadores, a Cachaça Leblon consegue acompanhar a evolução das vendas em cada supermercado, bar, boate etc.

“Internamente, na nossa equipe de vendas, nós usamos a internet de uma forma muito intensa pra fazer o CRM da empresa (...) fazemos todo o acompanhamento de contas, do cliente, quem é bom cliente, quem é mau cliente. Avaliar onde concentrar nossos recursos, onde concentrar o nosso tempo, nossa energia, resultados de eventos, resultado de promoções...” diz Pavlov.

4.2.7. Perspectivas Futuras

De acordo com os sócios da Cachaça Leblon, o segmento *premium* da categoria rum ou destilado de cana ainda é subdesenvolvido, se comparado ao mesmo segmento nas categorias de vodka, tequila e gim. Para atender ao crescimento previsto, a partir dessa oportunidade, a empresa pretende reforçar ainda mais sua presença no mundo e se consolidar em seu principal mercado, os EUA.

“ O awareness da caipirinha hoje (2010) é 25%, quase 30%. O Mojito tem hoje 85%. Dez anos atrás era zero. Então, assim como crescemos até agora podemos ainda crescer dramaticamente. Essa é nossa estratégia: penetração em novas contas (clientes) e *awareness*. Nosso time de vendas é grande, com 20 pessoas, e tudo que eles fazem é focar em novas contas de clientes e promover o produto, especialmente na Califórnia, Las Vegas, Flórida, Nova York, Boston e Chicago”, diz Luttman.

Pavlov comenta que a proposta de se solidificar no consumo norte-americano inclui a divulgação do produto no Caribe e Havaí.

“Temos possibilidade de desbravar uma possibilidade que a gente considera muito atraente, que é o Caribe. Estamos vendendo muito bem em Porto Rico, estamos vendendo muito bem no Havaí, vendemos bem na Flórida e acreditamos que o nosso produto é tropical. Então, o Caribe se apresenta como uma bela oportunidade.”

A empresa projeta para 2010, baseado em *benchmarks* estabelecidos por vodkas e tequilas super premium, alcançar um volume de 237 mil caixas de 9 litros, situando-se dentre as cinco grandes marcas de destilados em vendas, junto de Hpnotiq, Grey Goose, Tequila 1800 e Patron.

Entretanto, a concepção de uma marca global mantém-se arraigada na estratégia da Leblon. Em dez anos, a Leblon espera expandir seu volume para outras partes do mundo que não os EUA, mesmo esse sendo mais rentável. Dentre os demais mercados, a empresa planeja fortalecer o Brasil como o segundo maior mercado da bebida, a Alemanha e a Áustria estão previstas para 2010, e, de acordo com Luttmann, já há interesse em novos países:

“Criamos uma marca global, sem dúvida é mais rentável aqui, mas daqui a dez anos eu acho que 50 % do nosso volume vai ser de outras partes do mundo fora, de Brasil, Europa e Ásia. Tailândia foi um sucesso. Distribuição no Japão é muito difícil. Apesar de que tem muita influência de Brasil com Japão por causa da imigração. China é um mercado complicado também, mas eu acho que eles vão adorar o Brasil. Alemanha vamos entrar e estamos avaliando Escandinávia, Austrália, África do Sul, México... Rússia eles bebem coisas de preço alto... mas a economia agora está com turbulências. Acho que dá para entrar, mas vamos esperar...”

Capítulo V – ANÁLISE DO CASO

O objetivo deste capítulo é analisar o caso da Cachaça Leblon sob a perspectiva das teorias que buscam elucidar o processo de internacionalização das empresas. A finalidade é entender em que medida essas teorias podem explicar o processo que desencadeou a inserção global da empresa dentro de um setor caracteristicamente composto por pequenas e médias empresas, que tenderia a apresentar um comportamento mais lento e limitado no que diz respeito ao movimento para mercados que não o doméstico.

Assim, serão feitas confrontações entre o arcabouço teórico examinado no Cap. II deste trabalho e os movimentos de internacionalização da Cachaça Leblon, buscando responder a pergunta que orientou este estudo: De que forma surgiu uma empresa com características de *born global* no setor de cachaça no Brasil?

5.1. A CACHAÇA LEBLON NA PERSPECTIVA DAS TEORIAS ECONÔMICAS

As Teorias Econômicas seguem uma abordagem sistematizada e estruturada, baseadas no pressuposto de que os tomadores de decisão de internacionalização conseguem definir claramente os problemas empresariais a serem resolvidos (ANDERSEN e BUVIK, 2002). Dessa forma, a internacionalização é vista como uma decisão racional, em que as vantagens de que uma empresa dispõe internamente são transferidas para o exterior, tendo sido largamente utilizadas para explicar o surgimento das grandes multinacionais.

Em sua maioria, as teorias econômicas se concentraram em estudar o fluxo de IDE, motores propulsores da internacionalização das décadas de 1970 e 1980, época em que muitas dessas teorias foram desenvolvidas. Por isso, o olhar sobre as empresas menores – que apresentariam estágios iniciais nesse processo via exportações, ou, no máximo, com a abertura de escritórios no exterior – foi pouco explorado. Portanto, muitos dos aspectos das teorias econômicas têm baixa

capacidade explanatória sobre o processo de internacionalização da Cachaça Leblon.

No modelo de ciclo de vida proposto por Vernon (1966), a teoria já não se aplica ao caso da Cachaça Leblon desde seu primeiro passo. A empresa desde sua concepção partiu para o mercado externo. Se considerarmos o Brasil, como o mercado doméstico, houve até inversão das etapas suscitadas pelo autor, uma vez que a Leblon chegou ao país depois de ter sido vendida no exterior. Por sua vez, se os EUA forem hipoteticamente vistos como o mercado doméstico da empresa, a internacionalização do produto não ocorreu devido à saturação desse mercado, mas sim por decisões estratégicas, tendo se dado simultaneamente nos EUA e na Europa, desde seu primeiro ano de operação, como ratifica Pavlov, “Londres é o país que influencia mais o continente da Europa, as pessoas imitam o estilo de vida que eles têm lá, a cidade é o lugar mais internacional. Então, achamos estratégico lançar em Londres”.

Por sua vez, a teoria do poder de mercado de Hymer (1976) argumenta que as empresas multinacionais existem por serem fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados. Ou seja, alega que a existência e sustentação de vantagens competitivas impulsionam a internacionalização, baseado no pressuposto de que a utilização dessas vantagens monopolistas em mercados externos terá um pequeno custo adicional em relação aos custos do mercado doméstico.

Essas características previstas pelo autor não são muito evidentes no caso Cachaça Leblon, que não se lançou no mercado externo a partir de vantagens competitivas ou de um “poder de mercado” inicial. Ressalta-se que Hymer baseou seus estudos sobre os investimentos externos americanos, que se concentravam em poucos setores industriais, e especialmente em setores caracterizados por uma estrutura oligopolizada e de concorrência imperfeita. O que se mostra distante do setor da cachaça, altamente fragmentado, com cerca de 40 mil produtores, dos quais 99% representados por pequenos alambiques de controle familiar.

É importante destacar, entretanto, que a obra de Hymer (1976) já trazia indícios do papel do tomador de decisão, que se observa no caso da Cachaça Leblon. Segundo o autor, a unidade de análise começava a se reorientar da empresa (VERNON, 1966) para o tomador de decisão e os executivos deveriam captar os riscos envolvidos no processo de internacionalização, a partir de suas percepções e capacidade de identificar sinais, o que variaria entre cada indivíduo, independente do contexto econômico ou da empresa.

Buckley e Casson (1976), por sua vez, destacaram que as empresas avaliam as vantagens de localização e propriedade, de modo a decidir que atividades deveriam ser internalizadas. Destaca-se que a internacionalização da Leblon se iniciou sem a propriedade dos meios de produção, tendo recorrido à utilização de distribuidores (uso do mercado) para realizar as vendas no exterior. Isto é, a empresa não decidiu por internalizar sua operação para iniciar no seu processo de internacionalização.

“Depois que constatamos que dava para engarrafar na França, fomos buscar quem poderia fazer esse serviço. Surgiu então a ideia de melhorar o produto, deixando-o envelhecer em tonéis de carvalho. Fomos na região de Cognac e foi quando conhecemos a destilaria Merlet, do Gilles Merlet (...) Começamos a conversar e firmamos a parceria com eles pra eles darem um leve envelhecimento no produto e engarrafar”, conta Pavlov.

Verifica-se que a internalização de atividades da Cachaça Leblon se inicia após a empresa constatar que, com o crescimento de vendas, seria mais vantajoso possuir sua própria unidade de produção. “Se quisermos aumentar volumes e manter a qualidade, vamos ter problemas se não tivermos uma unidade produtiva nossa, com os nossos padrões”, conta Pavlov.

E, portanto, o comportamento da Cachaça Leblon difere do preconizado por Buckley e Casson (1976), uma vez que a internalização da produção ocorreu posteriormente ao processo de internacionalização. Por outro lado, os autores destacaram aspectos não discutidos pelas teorias anteriores tais como a importância do marketing, o nível de especialização do corpo gerencial e outras atividades além da produção foram mencionados por Buckley e Casson (1976), o que, de fato, foram

as características largamente concentradas na Cachaça Leblon, sobretudo pela influência do próprio empreendedor.

Finalmente, o Paradigma Eclético de Dunning (1980) propõe-se a explicar o processo de internacionalização das empresas, baseado na detenção conjunta de três vantagens distintas: vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização. No entanto essas vantagens não parecem tanger integralmente o plano estratégico da Leblon.

As vantagens de localização são evidentes. A empresa tem sua produção no Brasil, país que possui ótimas condições favoráveis à implantação de uma destilaria, enquanto a França, como descrito pela própria empresa, possui reconhecimento por seu processo de refinamento e engarrafamento. Já no que se refere às demais vantagens, seu relacionamento com outras empresas se sobrepôs à decisão de deter a propriedade e internalizar a operação. Tal fato, inclusive, viabilizou que a Cachaça Leblon, notadamente uma pequena empresa com limitação de recursos, se internacionalizasse com mais velocidade do que concorrentes, maiores e com mais recursos, como por exemplo a Companhia Muller.

Em síntese, a maioria dos *players* no contexto em que as teorias econômicas foram desenvolvidas era composta por grandes empresas multinacionais. Assim, discute-se, por exemplo, a questão de propriedade, que permeia todas essas teorias. Nota-se, porém, que muitas das teorias econômicas perdem sentido quando são confrontadas com as trajetórias de internacionalização das pequenas empresas, sobretudo porque muitas delas apresentam limitação de recursos e são obrigadas a buscar outras vias ao caminho natural das grandes empresas de se internacionalizarem com capital e ativos próprios.

5.2. A CACHAÇA LEBLON NA VISÃO DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS

As Teorias Comportamentais se destacam como uma das principais correntes da área de Negócios Internacionais, e como um corpo teórico muito aplicado para explicar o processo de internacionalização das empresas, sobretudo aquelas de

pequeno e médio porte. Sob sua ótica, características intrínsecas à organização, mais especificamente de seus executivos, permitem distinguir como será iniciado o processo de internacionalização, e, com isso, porque diferentes empresas assumiriam comportamentos totalmente distintos em um mesmo contexto externo.

5.2.1 A Cachaça Leblon na perspectiva da Escola de Uppsala

O esquema conceitual de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), particularmente, é aplicado no caso da Cachaça Leblon. Destaca-se que, embora o propósito deste estudo seja investigar de que forma surge uma empresa com características de *born global* no setor de cachaça, as teorias comportamentais tradicionais podem ser úteis para explicar complementarmente a trajetória do setor, e em alguns aspectos, a evolução internacional da Cachaça Leblon.

O foco do modelo é a empresa individual e:

- Sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras, e
- Seu comprometimento sucessivamente crescente com os mercados estrangeiros.

Segundo a Escola de Uppsala, o acúmulo de experiência internacional permitiria à empresa assumir níveis crescentes de envolvimento, levando-a a escolher seqüencialmente modos de entrada com maior nível de propriedade e controle. Assim, as empresas primeiramente iriam explorar seus mercados domésticos, depois lentamente começariam a exportar e, com o passar do tempo, assumiriam maior controle sobre a operação internacional, chegando ao ápice quando instalarem unidades de produção no exterior.

No caso estudado, nota-se descolamento entre as proposições de Uppsala e a formação da empresa. A Cachaça Leblon nasceu internacionalizada, conseqüência de uma forte orientação internacional, sem qualquer vínculo com a estagnação de seu mercado doméstico.

No que se refere ao grau de internacionalização, a Cachaça Leblon pulou etapas da cadeia de estabelecimento prevista em Uppsala. A empresa se lançou ao mercado externo em seu primeiro ano de vida, com escritórios de representação nos EUA, Inglaterra e França, e controle sobre as exportações, não passando pelos estágios iniciais de pedidos inesperados, exportação indireta e exportação cooperativa. Ressalta-se que embora houvesse pedidos inesperados no histórico da empresa, esses não ocorreram no início do processo, mas em seu decorrer, e, muito menos, foram os motivadores da decisão de se internacionalizar.

No entanto, nota-se aproximação do caso com as proposições teóricas de Uppsala se forem analisados os passos subsequentes da empresa em seu processo de internacionalização. Nota-se um crescente comprometimento de sua gestão em aumentar os níveis de controle e propriedade, na medida em que a empresa ganhou porte no mercado internacional.

Na produção, a Cachaça Leblon até 2006, operou com controle indireto (por meio do francês Gilles) da fazenda que concentra a produção de cana. Em 2008, adquiriu metade de sua participação. Na distribuição, a empresa controla diretamente a logística nos EUA e tem preferido, nos últimos anos, a parceria com a Bacardi nos outros mercados. Vale lembrar que essa última empresa fez um aporte de recursos na Cachaça Leblon, em 2007, tornando-se não apenas parceira mas também sócia do negócio. A Bacardi é uma das maiores distribuidoras de bebidas do mundo e mantém desde então um controle de exclusividade para a distribuição da Cachaça Leblon, tal como explica Luttman:

“Em julho de 2007 a Bacardi fez um aporte de recursos financeiros significativo na empresa, além da parceria estratégica na distribuição. Nossos distribuidores nos Estados Unidos são alinhados com eles. Eles são os nossos distribuidores no Brasil, são os nossos distribuidores na França e estamos negociando a distribuição na Península Ibérica. Enfim, em outros lugares, utilizando todo o poder de barganha que eles têm junto aos distribuidores no mercado.”

Dessa forma, embora o modo de entrada tenha ocorrido inicialmente de acordo com a oportunidade, é razoável supor que a empresa tem avançado em seu

processo de internacionalização preferindo estratégias de maior propriedade e controle.

No que diz respeito à aquisição de conhecimento sobre o mercado, o comportamento da Cachaça Leblon também se aproxima da perspectiva gradualista. A teoria defende que, dada a natureza tácita do conhecimento, a melhor forma de obtê-lo é operando efetivamente no mercado, de acordo com os princípios de que a experiência não pode ser transmitida, não pode ser separada de cada indivíduo/empresa (PENROSE, 1959). É razoável supor que parte da experiência da Leblon foi obtida em uma relação dinâmica com o mercado, ainda que de forma mais veloz que Uppsala prevê. Conforme afirma Pavlov, “o nosso negócio é 100% formulado, está sempre sendo repensado, então temos que refazer várias contas, vários modelos de natureza financeira e mercadológica.”

A Escola de Uppsala pressupõe ainda, que a incerteza proveniente do desconhecimento e da falta de recursos leva as empresas a serem mais cautelosas no envolvimento com outros mercados, em que a “distância psíquica” fosse mais evidente. Johanson e Vahlne (1977) afirmam que, devido à falta de conhecimento e a alta incerteza, as empresas comumente buscariam mercados considerados mais similares ao doméstico e, só mais tarde, se voltariam àqueles cujas condições culturais e econômicas são menos semelhantes. De acordo com Luttman:

“Criamos uma marca global, sem dúvida é mais rentável aqui, mas daqui a dez anos eu acho que 50 % do nosso volume vai ser de outras partes do mundo fora, de Brasil, Europa e Ásia. Distribuição no Japão é muito difícil. China é um mercado complicado também, mas eu acho que eles vão adorar o Brasil. Alemanha vamos entrar e estamos avaliando Escandinávia, Austrália, África do Sul, México... Rússia eles bebem coisas de preço alto... mas a economia agora está com turbulências. Acho que dá para entrar, mas vamos esperar...”.

Nessa linha, sugere-se que a Cachaça Leblon tem seu processo de internacionalização atrelado ao mapa cognitivo do empreendedor, tendo iniciado no país de origem de Luttman e se concentrado ativamente em mercados de maior similaridade cultural a esse país, como Inglaterra e França. Mesmo que de menor intensidade do que prevê Uppsala, é razoável supor que os países da Europa Ocidental ou de língua inglesa tenham sido preferíveis, enquanto espaços como

Rússia, Leste Europeu, Índia, Japão e China são vistos com maior relutância, tendo sido postergados pela estratégia da empresa, embora sejam grandes consumidores de destilados²¹.

É provável, portanto, que a seleção desses países tenha sido influenciada pela distância geográfica e psicológica e não apenas por aspectos racionais, como tamanho de mercado tal como afirma Williamson (1975). Segundo o autor, as empresas tomam suas decisões sob a perspectiva de um ambiente incerto e complexo e seguindo um comportamento oportunístico e racionalmente limitado. Com isso, os gerentes das empresas ficam limitados às alternativas que se encontram em seu mapa cognitivo e, portanto, negociações em mercados muito distantes ou de culturas muito distintas da dele podem não ser sequer objetos de consideração como alternativa de expansão. No entanto, uma gestão composta por executivos com experiência e melhor formação, inclusive internacional, poderiam apresentar maior facilidade na inserção internacional.

Ressalta-se ainda, que muitos dos avanços do caso Leblon, são favorecidos pela construção de uma rede de relacionamentos, a *network*. A teoria de *networks*, incorporada por Johanson e Vahlne (1990), salienta a importância das redes motivando e dando forma ao processo de internacionalização das firmas (COVIELLO e MCAULEY, 1999; COVIELLO, 2006).

A teoria de *networks* consegue explicar alguns processos de empresas que não se enquadram estritamente no modelo de Uppsala, principalmente no caso de pequenas e médias empresas, cujo desenvolvimento e crescimento tende a ser dependente de recursos externos e relacionamentos com outros atores (COVIELLO, 2006).

Na concepção da Cachaça Leblon, observa-se a construção de laços fortes (JOHANSON e MATTSSON, 1988) com uma clara divisão do trabalho e alta interdependência entre a empresa e suas parcerias. Essas parcerias permitiram, por

²¹ Revista Época – Disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/FlashShow/0,,19550,00.swf>. Acessado em 19/04/2010.

exemplo, uma entrada mais rápida em mercados externos. “Basicamente o que importa: relacionamentos. Você tem que ter uma pessoa local que desenvolva o seu produto, que conheça todo mundo, bares, fornecedores, governo. Isso que importa”, diz Luttman.

Entretanto, não se pode afirmar que a internacionalização da Leblon foi resultado de um movimento da *network* em direção ao exterior. As parcerias desenvolvidas por Luttman ocorreram em seguida à decisão individual da empresa por se internacionalizar, e não o contrário, como supõe a teoria.

Essas parcerias foram de fato importantes no crescimento da empresa, caracterizada pela limitação de recursos, mas, tal como prevê Shrader (1996), não se pode afirmar que o processo de internacionalização foi predominantemente resultante de uma motivação conjunta com outras empresas ou apenas uma relação bem sucedida de contratante e contratado em uma estrutura alternativa de governança dada a limitação de recursos.

5.2.2 A Cachaça Leblon e o Fenômeno *Born Global*

O estudo sobre o fenômeno das empresas *born globals* têm sido frequentemente utilizado para empresas de pequeno e médio porte que entram no mercado externo para competir em escopo global, pouco tempo após sua fundação. De acordo com Oviatt e McDougall (1994), com a redução dos custos de comunicação com o exterior e a rapidez na troca de informações entre os países, serão cada vez mais assíduas empresas de pequeno porte ocupando espaços antes reservados às grandes corporações.

Destaca-se, entretanto, que boa parte dos autores citados na bibliografia deste estudo (OVIATT e MCDOUGALL, 1994, KNIGHT e CAVUSGIL, 1996, CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004) encontraram esse comportamento de forma mais frequente em indústrias de tecnologia de informação. E dessa forma, o caso examinado, da Cachaça Leblon, se distingue por pertencer a um setor onde a

tradição é um fator crítico de sucesso, por se tratar de um segmento de bebidas alcoólicas. A cachaça apresenta características de produção artesanais, e com pequenas alterações em sua concepção (embalagem, processo produtivo etc.) se comparado ao caráter dinâmico da oferta de informática. Além disso, é razoável supor que este setor apresente um comportamento de internacionalização muito semelhante ao que prevê o preconizado pelos modelos ditos tradicionais.

Os aspectos a seguir apóiam o enquadramento da Cachaça Leblon como uma empresa *born global*, sintetizando os principais requisitos apontados na literatura:

a) Fundação da empresa e ambiente externo

A Cachaça Leblon foi fundada em 2005, época em que a globalização já se encontrava consolidada. Segundo Oviatt e McDougall (1994) e Knight, Madsen e Servais (2004), a globalização teria sido um dos principais influenciadores deste fenômeno, facilitando o processo de internacionalização das empresas mais novas, ao fornecer ferramentas como a tecnologia de informação, além de melhoras na comunicação e nos transportes, homogeneização dos mercados e maior mobilidade do capital humano.

b) Início do processo de internacionalização

Observa-se que a internacionalização da Cachaça Leblon foi imediata. Conforme Chetty e Campbell-Hunt (2004) apontaram, as *born globals* entram no mercado internacional assim que são concebidas. No caso analisado, já no primeiro ano de operação o produto era encontrado simultaneamente nos mercados norte-americano, francês e inglês.

c) Relevância das atividades internacionais

A parcela exportada da produção da Cachaça Leblon foi de 100% no início das operações e próximo a isso, nos anos seguintes, dada a pequena relevância do

Brasil, o país produtor, para o mercado da Leblon, onde as vendas ocorreram posteriormente. Ainda que considerado os EUA como o mercado doméstico da empresa, a participação das exportações para outros países alcança o critério de 25% (posição de 2009), indicado na literatura (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; MOEN, 2002; MOEN e SERVAIS, 2002).

d) Uso mais ativo de tecnologia de informação

Chetty e Campbell-Hunt (2004) defenderam que *born globals* se utilizam intensivamente de tecnologias da informação e comunicação. Na Cachaça Leblon, essas tecnologias se caracterizavam por tanger toda operação, interligando e permitindo que fosse possível integrar toda a cadeia de suprimentos e de comercialização da Cachaça Leblon que passava por, pelo menos, três países. Além disso, a internet funcionava como uma ferramenta de promoção e divulgação da identidade visual da marca, fundamental para um produto posicionado para as classes mais altas.

e) Experiência internacional do empreendedor

Aspectos internos à empresa parecem ter sido muito mais determinantes no processo de internacionalização da Cachaça Leblon, do que os avanços tecnológicos e em comunicações do ambiente externo, conforme observam Knight, Bell e McNaughton (2001).

Um aspecto destacado pela perspectiva de *born globals* para um empreendimento internacional ser bem sucedido seria a figura de um executivo experiente. Segundo Knight, Madsen e Servais (2004), tais empreendimentos são formados por empreendedores com forte tendência à internacionalização, foco no cliente e ênfase nas competências de marketing. No caso da Cachaça Leblon, verifica-se um fundador com forte orientação ao marketing e com profunda experiência internacional.

A experiência acadêmica de Luttman, o presidente, incluía um MBA em Marketing e estudos na Alemanha e Áustria. Enquanto sua experiência profissional

passou por empresas multinacionais como Unilever e na divisão de bebidas do grupo Louis Vuitton, passando por países da Europa, além de EUA e Brasil, locais que em seguida se tornaram os maiores mercados da Leblon.

f) Orientação internacional do empreendedor

A orientação internacional de Luttmann vem ao encontro do que destacaram Moen e Servais (2002) e Knight, Madsen e Servais (2004). A filosofia da Cachaça Leblon, fortemente influenciada por Luttmann, era o de internacionalizar seu produto, muito embora tendo consciência de que o mercado norte-americano fosse o de maior potencial. E por isso, muitas vezes, o objetivo de crescer nos EUA extrapolava as fronteiras desse país. Já no primeiro ano de operação, a Leblon esteve em Cannes para promover a cachaça nos EUA. Segundo o fundador, quanto mais global fosse, mais bem sucedida seria uma marca em um mercado local:

“Nossa abordagem, nossa filosofia é que cada mercado deve ser considerado um mercado local (...) As Havaianas tornaram-se populares novamente no Brasil e com preço *premium* quando se tornaram populares fora do Brasil. Então é por isso que tivemos uma campanha focada no aspecto internacional da marca”

g) Abrangência da Internacionalização

A ideia de que as empresas *born globals* apresentam maior grau de internacionalização do que as tradicionais, bem como alcançam grande dispersão geográfica de seus mercados é evidente no caso da empresa, visto que a Cachaça Leblon, em seu primeiro ano de lançamento, entrou simultaneamente em dois continentes: o americano e o europeu. A extensão e velocidade de entrada em mercados estrangeiros são típicas de uma *born global* (OVIATT e MCDUGALL, 1994). Em menos de cinco anos de operação, a cachaça Leblon já estava presente em 12 países, incluindo um localizado na Ásia. Ressalta-se ainda, que se trata de um empreendimento “passageiro”, criado para ser vendido. E, dessa forma, a velocidade do crescimento é fundamental para maximização do valor da empresa.

h) Especialização em nichos e diferenciação do produto

Além de se caracterizarem por empreendimentos formados por empreendedores com ênfase nas competências de marketing e forte orientação à internacionalização, Knight, Madsen e Servais (2004) afirmam que uma segunda característica distintiva das empresas *born globals* seria a alta qualidade de seus produtos. Utilizada para adotar uma estratégia diferenciação nos mercados onde atuam, esse aspecto se destaca também no caso da Cachaça Leblon.

“Usamos uma variedade de cana especialmente desenvolvida, usamos leveduras exclusivas na fermentação e fazemos a destilação num alambique de cobre. (...) Depois a bebida é armazenada em tonéis de carvalho francês para ficar mais suave”, diz o fundador Luttman.

O alto valor agregado também parece ser uma condição para caracterizar uma empresa *born global* para Knight e Cavusgil (1996), Zucchella (2002), bem como Rennie (1993). Esses autores acreditam que as *born globals* focam em consumidores globais de alto valor agregado e com necessidades específicas para sobreviverem em escala global. O mercado de nicho de alto padrão, inclusive, é apontado pelo próprio empreendedor da Cachaça Leblon, Steve Luttman, como facilitador da consolidação de sua marca internacionalmente.

Segundo o empresário, por serem muito parecidas, as classes altas de diferentes países têm padrões de consumo semelhantes, e, assim, para uma empresa de menor porte pode lançar o seu produto em vários lugares sem precisar fazer grandes adaptações, o que significa menor injeção de recursos.

“Uma característica de consumidor que é interessante é que a classe A de Londres, Nova York e São Paulo tem muito mais em comum do que as classes A e B, C, D nos próprios países. É incrível, mas eles têm muito mais em comum. Então em termos de consumidor, a localização geográfica não importa. O que importa é a classe social”, diz Luttman.

i) Importância das parcerias

Finalmente, no que se refere à importância das parcerias, essas foram importantes e estiveram presentes em todo caso Leblon, como suporia Chetty e Campbell-Hunt (2004). Esses autores defendem que empresas *born globals* são caracterizadas por: utilização intensiva de tecnologias da informação e comunicação, liderança de um empreendedor com experiência internacional, e, por fim, participam de *networks* internacionais.

As parcerias foram extensas na produção e na distribuição da Cachaça Leblon. Na produção, leia-se o francês Merlet, que se apaixonou pelo produto e ainda comprou terras no Brasil para produzir a cana que comporia a cachaça. Na distribuição fazem parte da rede uma série de empresas, dentre elas a Bacardi. Essas parcerias contribuíram para uma entrada veloz nos mercados estrangeiros, embora houvesse limitações de recursos financeiros típicas de uma empresa pequena e nascente.

Em suma, analisando-se o caso Cachaça Leblon, há pouca explicação de seu comportamento de internacionalização por parte das teorias econômicas, mas uma grande aproximação do caso com os pressupostos das teorias comportamentais.

A perspectiva de *born globals* elucida razoavelmente o surgimento da Cachaça Leblon, caracterizando-a como uma empresa, que durante sua formação, foi pensada para atender ao mercado externo, conforme destacam Knight, Madsen e Servais (2004). Nesse sentido, explica bem as origens, a formação e a postura da empresa no início do processo de internacionalização.

No entanto, tal enquadramento não compete inteiramente com as características apontadas pelo modelo de Uppsala, bem como afirmam Mello, Rocha e Maculan (2009). Embora a Cachaça Leblon assuma muitas das características apontadas pela perspectiva de *born globals*, conforme as questões analisadas anteriormente, alguns aspectos propostos pela literatura tradicional também são observados, sobretudo após se estabelecer, acumular recursos e ganhar porte.

O quadro 5, a seguir, sintetiza os aspectos sublinhados pela literatura tradicional, comparando-as aos aspectos da teoria Born Global e integra o esquema conceitual proposto como auxiliar ao caso. Assim, busca-se demonstrar que, embora o objetivo principal seja identificar, a partir da teoria de *born globals*, uma empresa que se formou com uma inserção internacional acelerada; no que diz respeito ao processo de amadurecimento e crescimento, o modelo de Uppsala tem razoável poder explanatório.

Quadro 5: Comportamentos no Processo de Internacionalização

Elemento	Modelo de Uppsala	Perspectiva de <i>Born Globals</i>	Caso Cachaça Leblon
Características de Formação			
Comportamento Pré-Internacionalização	Reativo	Pró-ativo	Pró-ativo
Motivação Inicial Dominante	Demanda do Mercado Externo	Orientação Internacional	Orientação Internacional
Importância do Mercado Doméstico	Mercado doméstico forte	Mercado doméstico pequeno ou inexpressivo	Mercado doméstico pequeno ou inexpressivo
Capacitação para Atuação Internacional	Conhecimento adquirido durante o processo, por experiência	Experiência prévia do empreendedor Papel das Tecnologias de Informação	Forte experiência internacional prévia do fundador
Papel das <i>Networks</i> no Processo de Internacionalização	Uso das redes nos estágios iniciais para reduzir o comprometimento de recursos	Estratégico / Instrumental	Parcerias foram úteis no processo de internacionalização, mas não se pode afirmar que foram cruciais
Escolha Inicial de Mercados de Entrada	Lógica da Distância Psíquica	Lógica da Oportunidade	Ambos
Escolha Inicial de Modos de Entrada	Lógica da Distância Psíquica	Lógica da Oportunidade	Ambos
Características de Desenvolvimento e Crescimento			
Relação Crescimento e Internacionalização	Crescimento antecede Internacionalização	Internacionalização antecede Crescimento	Internacionalização antecede Crescimento
Velocidade de Internacionalização	Processo Lento e Gradual	Processo Rápido	Processo Rápido
Motor do Processo de Internacionalização	Auto-alimentação	Mentalidade Global	Mentalidade Global
Postura Face a Riscos na Internacionalização	Minimizar Riscos	Aceitar riscos para crescer	Aceitar riscos para crescer no início.
			Minimizar riscos em um segundo momento.
Modos Subsequentes de Operação	Modos de menor a maior comprometimento	Qualquer Modo	Modos de menor a maior comprometimento
Modos Subsequentes de Propriedade	Modos de controle crescente	Qualquer Modo	Modos de controle crescente

Fonte: Adaptado de Mello, R.C. O processo de internacionalização de empresas brasileiras de software. Tese D.Sc. Coppe/UFRJ, 2009.

Capítulo VI – CONCLUSÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar as conclusões a que foi possível chegar, considerando-se as limitações do método utilizado, o estudo de caso. Em seguida, são feitas sugestões de campos de pesquisas futuras a serem realizadas.

6.1. CONCLUSÕES

Este estudo procurou examinar o caso de uma empresa exportadora de cachaça, que mesmo pertencendo a um setor historicamente de baixo nível de inserção internacional, atua em mercados estrangeiros desde sua concepção: a Cachaça Leblon. Adotou-se como método de pesquisa o método do caso, por ter como objetivo realizar um estudo exploratório em profundidade do fenômeno. E, por isso, não é possível fazer generalizações empíricas ou nem estender suas conclusões para outras empresas.

Entretanto, algumas evidências obtidas no caso Cachaça Leblon podem ser úteis para o entendimento do processo de internacionalização de outras empresas. Como mencionado neste estudo, é cada vez mais frequente a existência de empresas que se encontram em situações semelhantes à retratada no caso deste estudo. Isto é, pequenos empreendimentos com acelerada internacionalização, que se comportam de forma distinta do incrementalismo sugerido pelos modelos comportamentais tradicionais.

Foram analisados três desenvolvimentos teóricos como referência bibliográfica para analisar o processo de internacionalização do caso: as teorias econômicas, o modelo tradicional de Uppsala e os estudos sobre as empresas *born globals*.

As teorias econômicas tiveram pouca utilidade no entendimento do caso, sobretudo pelo porte e ausência de ativos específicos que poderiam conferir à Cachaça Leblon vantagens competitivas. Não é notável na empresa analisada a

existência de um poder de mercado inicial que a favorecesse em sua internacionalização. Na verdade, esse processo se iniciou sem a propriedade dos meios de produção, tendo seu relacionamento com outras empresas se sobreposto à decisão de deter a propriedade e de internalizar a operação.

Por outro lado, os modelos econômicos estudaram a internacionalização tendo como pressuposto básico a transição de uma empresa de seu mercado doméstico para o mercado estrangeiro. Esse entendimento perde sentido quando se analisa uma empresa onde nem mesmo o conceito de nacionalidade é claro. A Cachaça Leblon desde sua concepção partiu para o mercado externo. Sua produção se dá no Brasil, o marketing é realizado nos EUA, o envelhecimento, engarrafamento e expedição, na França e a distribuição é feita atualmente na Europa por uma multinacional. Nesse sentido, a partir da abordagem econômica, chama-se a atenção para um tipo de empresa que pode se tornar cada vez mais frequente no atual contexto de negócios: o de empresas verdadeiramente globais, onde as teorias tradicionais perdem sentido, desde seus pressupostos iniciais.

Já no que se refere às teorias comportamentais tradicionais, particularmente o modelo de Uppsala, verificou-se que estas teorias poderiam ser úteis para entender alguns aspectos do desenvolvimento internacional da Cachaça Leblon. Ressalta-se a questão do ambiente permeando processo de internacionalização dessa empresa caracteristicamente *born global*, bem como previram as teorias tradicionais. Embora a empresa se inicie no mercado internacional em um regime de exportação direta, com a implantação, inclusive, de escritórios no exterior, nota-se que as escolhas de mercados tiveram influência da distância psicológica de seus gestores. Nota-se, ainda, uma característica incremental no processo de internacionalização, verificando a assunção de maior comprometimento de recursos à medida que a empresa cresce e tem maior conhecimento do mercado. Levanta-se a dúvida, no entanto, se, à medida que a empresa cresce, ela assumirá características mais próximas ao “tradicional” ou, se, de fato, as empresas *born globals* são uma tendência.

No que diz respeito à concepção e velocidade do processo de internacionalização, as proposições teóricas sobre empresas *born globals* são, no entanto, as que melhor explicam a natureza da Cachaça Leblon. Dessa forma, buscou-se responder às perguntas da pesquisa com base na análise do caso à luz das teorias estudadas:

a. Que fatores ambientais favoreceram o surgimento da empresa?

Observou-se que a Cachaça Leblon foi fundada em um contexto de globalização e esse é perfeitamente percebido por seus fundadores. Segundo a teoria de *born globals*, a globalização facilita o processo de internacionalização das empresas nascentes, fornecendo tecnologias de informação e melhoras na comunicação e nos transportes (OVIATT e MCDOUGALL, 1994, KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004).

No caso analisado, observa-se que essas tecnologias estiveram presentes em toda operação, integrando produção, logística e vendas, no Brasil, na França e no país importador, respectivamente. Além disso, a internet tem funcionado como uma ferramenta de promoção e divulgação da identidade visual da marca, fundamental para um produto posicionado para as classes mais altas de consumidores.

b. Quais foram os principais fatores internos que viabilizaram a criação da empresa?

A principal motivação para a criação de uma empresa exportadora de cachaça teria sido a identificação pelo empresário de uma oportunidade no mercado de cachaça internacional, de produzir e exportar uma cachaça de qualidade superior e preço *premium*. Trata-se ainda, de um novo tipo de empresário, diferente dos tradicionais, por sua forte orientação internacional (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996, MOEN e SERVAIS, 2002), com ampla experiência profissional no exterior, inclusive em posições em empresas multinacionais que atuam no ramo de bebidas. Além disso, seus sócios Gilles e Pavlov também traziam consigo experiências

internacionais. Assim, é razoável supor que tais aspectos favoreceram a criação de uma empresa para atender mercados internacionais.

- c. Que estratégia orientou a empresa nos primeiros passos no mercado internacional?

Ressalta-se que os primeiros passos da Cachaça Leblon não ocorreram em resposta a solicitações externas. Ao contrário, a Cachaça Leblon teve uma postura pró-ativa, que tem sido encontrada por diversos pesquisadores (OVIATT e MCDOUGALL, 1994, KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004) em empresas do tipo *born global*, distanciando-se do padrão típico das empresas exportadoras tradicionais que iniciam suas atividades no exterior em resposta a pedidos inesperados que se originam de mercados externos (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Muito embora a empresa tenha atendido a pedidos inesperados surgidos na Irlanda e em Singapura, não seria razoável caracterizar a postura da Cachaça Leblon como passiva em relação aos mercados internacionais, pois esses pedidos resultaram da sua exposição na mídia na França e na Inglaterra.

A empresa optou pelo lançamento de uma bebida *premium*. A Cachaça Leblon é produzida com uma variedade de cana especial, leveduras exclusivas na fermentação, destilação de alambique de cobre e armazenagem em tonéis de carvalho francês. Além de qualidade, o posicionamento da empresa foi desenhado de forma a atender um mercado de nicho, o que está de acordo com a proposição de diversos autores que buscam caracterizar empresas *born globals* (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996, ZUCHELLA, 2002). Nas palavras do empreendedor: “pessoas de ambos os sexos, de alta renda, solteiras e com idade entre 20 e 45 anos”.

Com pouca disponibilidade de capital, a seleção dos mercados se baseou na orientação internacional do empreendedor e no conhecimento que esse dispunha sobre os diferentes países em que o produto foi lançado. Além disso, no entender de Luttman, um produto com presença internacional teria maiores chances de ser bem aceito no mercado brasileiro – o maior mercado do mundo para o destilado. O empresário destaca também que, em função das semelhanças entre os

consumidores das classes altas dos diferentes países, seriam necessárias poucas adaptações do produto para atingir os mesmos.

Assim, as vendas, que no ano de lançamento do produto atingiram EUA, França e Inglaterra simultaneamente, iam ao encontro da estratégia da Cachaça Leblon, que procura desenvolver uma marca internacional. Esses dois últimos países foram a primeira escolha da empresa, pela estreita influência que possuíam sobre o consumo das classes altas dos Estados Unidos, país onde a empresa obtém mais da metade de seu faturamento.

Observa-se que a entrada nesses países foi facilitada pelo uso de *networks* internacionais (JOHANSON e MATTSSON, 1988, CUNNINGHAM, 1985). Na França, onde a bebida é engarrafada, a empresa firmou parceria com o francês Gilles Merlet, profundo conhecedor de bebidas destiladas e parceiro estratégico para a qualidade desejada para a Cachaça Leblon. Na Inglaterra, com o auxílio do filho de Merlet, os empresários também estabeleceram uma representação para a marca.

Por fim, destaque-se que o posicionamento escolhido para a Cachaça Leblon foi fortemente amparado por uma estratégia de mercado ativa. O marketing, favorecido pelo nível de especialização do corpo gerencial, foi a atividade privilegiada pelos gestores da Cachaça Leblon, sobressaindo-se frente às atividades operacionais da empresa, que se mantiveram nas mãos de parceiros.

Verifica-se, então, que o caso estudado enquadra-se no fenômeno das empresas *born globals*, freqüentemente observado por estudiosos desde a década de 90 (por ex. RENNIE, 1993, KNIGHT e CAVUSGIL 1996, CAMPBELL-HUNT, 2004, LUOSTARINEN e GABRIELSSON, 2006). Esses resultados são relevantes, no sentido em que a literatura existente admite que na nova conjuntura de competição internacional e em busca de conhecimento único, uma vez que o mesmo se difundiria rapidamente, o fenômeno seria mais evidente em indústrias de alta tecnologia, dada sua natureza dinâmica (OVIATT e MCDOUGALL, 1994, DIB, 2004). Dessa forma, este estudo dá suporte à existência do fenômeno em outros setores de atuação empresarial, como o que se examinou neste estudo.

6.2 CAMPOS PARA PESQUISA FUTURAS

Em relação a este estudo, existem algumas sugestões de como ampliá-lo ou aprofundá-lo.

Sugere-se replicá-lo em outra empresa do setor de cachaça, em caráter comparativo, procurando entender como essa organização ingressou e evoluiu no mercado internacional. Que aspectos internos e externos favoreceram ou dificultaram seu processo de internacionalização? Que estratégia delineou a entrada em mercados estrangeiros? Em que essa estratégia difere da adotada pela Cachaça Leblon?

Sugere-se ainda, ampliar este estudo para outras empresas do setor de cachaça de forma qualitativa, como também, quantitativa, para que os limites do método de estudo de caso sejam reduzidos. E assim, estimar como a indústria de cachaça ingressa e evolui no mercado internacional, haja vista que existem poucos estudos a respeito dos movimentos internacionais do setor.

Por fim, vale destacar a relevância de se estudar a existência do fenômeno *born global* no processo de internacionalização de outros setores “tradicionais”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRABE – Associação Brasileira de Bebidas. Disponível em <http://www.abrabe.org.br/>. Acessado em 01, jun. 2009.

AHARONI, Y.; BROCK, D. International business research: Looking back and looking forward. **Journal of International Management**, v. 16, p. 5-15, 2010.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

AMCHAM – Câmara Americana de Comércio. Disponível em <http://www.amcham.com.br/>. Acessado em 01, jun. 2009.

AMPAQ - Associação Mineira dos Produtores de Cachaça de Qualidade . Disponível em <http://www.ampaq.com.br/>. Acessado em 01, jun. 2009.

ANBA – Agência de Notícias Brasil Árabe. Disponível em www.anba.com.br. Acessado em 27/09/2009.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. The Impact of Vertical Coordination on Ex Post Transaction Costs in Domestic and International Buyer-Seller Relationships. **Journal of International Marketing**, 10,1, March, pp. 1-24, 2002.

APEX - Agência de Promoção de Exportações. Disponível em <http://www.apexbrasil.com.br/>. Acessado em 01, jun. 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management Studies**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNIR, A.; SMITH, A. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. **Journal of Small Business Management**, Oxford, v. 40, n. 3, p. 219-232, 2002.

BARRETTO, A. **A Internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação**. In. Rocha, A. da (Org.). A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BELL, J.; MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S. "Born-again global" firms: an extension to the "born global" phenomenon. **Journal of International Management**, New York, v.7, n.2, p. 173-189, 2001.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of Multinational Enterprise**. London: Macmillan, 1976.

CARVALHO, A.; SILVA, L. **Aprecie sem moderação: perspectivas do comércio internacional da cachaça**. Informações Econômicas. Vol. 34, Nº1, jan. 2004.

CHANDLER, D. **The Information Age in Historical Perspective**. In: A. D., 2000.

CHANDLER, J. W.; CORTADA, **A Nation Transformed by Information** (pp. 3-37). Oxford: Oxford University Press.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. **Journal of International Marketing**, 12 (01), pp. 57-81, 2004.

COASE, R. **The nature of the firm**. Econômica. Vol 4, pp. 386-405, 1937.

COMPANHIA MULLER, 2006. Pasta de Imprensa. Disponível em <http://www.ciamuller.com.br/informacoes/imprensa/Pasta.da.Imprensa.pdf>

COUTINHO, E. Aspectos da evolução do mercado de cachaça, 2003. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2003_TR0111_0600.pdf, Acessado em 29.set 2008.

COVIELLO, E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**. Washington: Sep 2006. Vol. 37, Iss. 5; p. 713.

COVIELLO, E.; MCAULEY, A. Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. **Management International Review**. Wiesbaden: Third Quarter 1999. Vol. 39, Iss. 3; pp. 223-257.

COVIELLO, E.; MUNRO, J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**. Bradford: 1995. Vol. 29, Iss. 7; pp. 49-62.

CRUZ-CARREON, G. **The internationalization process of entrepreneurial SMEs in high technology niche market segments**. Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, 2007.

CUNNINGHAM, T. **Interaction and networks** – a review of the evolution and development of the IMP Group's research activities from 1976 – 1985. 2nd Open International IMP Research Seminar, Uppsala, 1985.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. 2nd ed. Massachusetts Blackwell Publishers. 1992.

DENZIN, K.; LINCOLN, S. (Editores). **Handbook of qualitative research**. (2 Ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2000.

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: estudo do setor de software**. Tese de Doutorado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

DUNNING, J. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**. vol 11 (1), pp 9-31, 1980.

_____. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. vol 19 (1), 1980.

_____. The eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**. Vol 9, pp. 163-190, 2000.

ELFRING, T.; HULSINK, W. Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms. **Small Business Economics** 21: pp. 409-422, 2003.

ÉPOCA. Um suave perfume de mulher: herdeiras controlam grandes e pequenas produtoras de aguardente no Brasil. Abr. 2000. Disponível em <<http://epoca.globo.com/...>>

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, M.; DIMITRATOS, P.; SOLBERG, C.; ZUCHELLA, A. Born globals: Propositions to help advance the theory. **International Marketing Review**, 17(08), pp. 385-401, 2008.

GANITSKY, J. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. **International Marketing Review**. Vol. 6, Nº5, pp. 50-65, 1989.

GOODE, J.; HATT, K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1975.

HYMER, S. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. Cambridge, Mass.: MIT Press. 1960/1976.

IBRAC – Instituto Brasileiro da Cachaça. Disponível em <http://www.ibrac.net/>. Acessado em 01, jun. 2009.

IETTO-GILLIES, G. **Alternative approaches to the explanation of international production**. In: John, R. (ed.) *Global Business Strategy*. London: International Thomson Business Press. Cap. 5, p. 83-101. 2003.

IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária. Disponível em <http://www.ima.mg.gov.br>. Acessado em 26, ago. 2009.

IMP GROUP. **Industrial marketing and purchasing group**. Revista Rede2020, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, jan/fev 2006.

ISIQUE, D.; LIMA-NETO, S.; FRANCO, W. **A bebida típica brasileira tem plenas condições de concorrer com outros destilados existentes no mundo**, bastando para isso investimento em pesquisa e no aprimoramento da qualidade. 2002.

JOHANSON, J.; MATTSSON G. **Internationalization in industrial systems – a network approach**. In: Buckley, P. J.; Ghauri, P. (eds) - The internationalization of the firm: a reader. London, Academy Press, pp. 303-321, 1993.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, **Journal of International Business Studies**, 8(1), p. 23-32, 1977.

_____. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KNIGH, J.; BELL, J., MCNAUGHTON, R. **“Born Globals”: old wines in new bottles?** Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference. Auckland. 2001.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, T. The Born Global Firm: **A Challenge To Traditional Internalization Theory**. In: T. Cavusgil, & T. K. Madsen, Advances in International Marketing (8) (pp. 11-26). New York: JAI Press Inc, 1996.

KNIGHT, G.; MADSEN, K.; SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and in the USA. **International Marketing Review**, London, v. 21, n.6, p. 645-665, 2004.

KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S.; SERVAIS, P. Firms’ degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance, **Journal of World Business**, 42, 253-267, 2007.

LAURINO, J. **Exportações da indústria de bebidas, performance no período de 1995-1999 e perspectivas**. Mar. 2000. <http://www.laurino-lopez.com.br>. Acessado em 29, set. 2008.

LOPEZ, R. Cachaca brasileira planeja construir mercado externo. **Revista Engarrafador Moderno**, ano XVII, n.134, julho de 2005.

LOUREIRO, F.A. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Cadernos de Gestão Tecnológica, São Paulo, CYTED-NPGCT/USP, 20, 1995.

LUOSTARINEN, R.; GABRIELSSON, M. Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. **Thunderbird International Business Review**, 48(6), 773-801, 2006.

MADSEN, T.; SERVAIS, P. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? **International Business Review**, 06 (06), pp. 561-583, 1997.

MAKIYA, I.; PONÇANO, V.; Carvalho, T. Franco, D.; **Inserção internacional da indústria da cachaça**. Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – FEA-SP, 2006.

MDIC - Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em <http://alicesweb.desenvolvimento.org.br>. Acessado em 21/09/09.

MELLO, R. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras de software**. Tese D.Sc. Coppe/UFRJ, 2009.

MELLO, R.; ROCHA, A.; MACULAN, A. M. **A trajetória internacional das pequenas empresas: é possível conciliar as teorias comportamentais?** In: Encontro de Estudos de Estratégia, 4, 2009, Recife. ANPAD, 2009.

MELO, L. **Pequenas e médias empresas ajudam a elevar exportações brasileiras**, diz ministro. Agência Brasil. 17/07/2008. Disponível em: www.agenciabrasil.gov.br/noticias - acessado em 30/09/08.

MOEN, O. The Born Globals: A New Generation of Small Europea Exporters. **International Marketing Review** , 19 (02), pp. 156-175, 2002.

MOEN, O.; SERVAIS, P. Born Global or Gradual Global? Examining The Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10 (03), pp. 49-72, 2002.

OLIVEIRA, A.F.; ANEFALOS, L. C.; GARCIA, L. A. F.; ISTAKE, M.; BURNQUIST, H. L. **Sistema agroindustrial da cachaça e potencialidade de expansão das exportações**. In: Anais do IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, FEA-USP, Ribeirão Preto, 2003.

OLIVEIRA, S. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, G. MAGALHÃES, A. Procedimentos para a produção de cachaça artesanal de Minas regulamentados pelo Decreto nº 42.644 de 05/06/2002. **Revista Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 23, n.217, p.78-83, set/out 2002.

OVIATT, B.M.; MCDUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 25(1), pp 45-64, 1994.

_____. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**. 37: 85-99, 1997.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford, UK: Basil Blackwell.1959.

RENNIE, M. W. **Born Global**. McKinsey Quarterly , 04, pp. 25-52, 1993.

RIALP-CRIADO, A., RIALP-CRIADO, J.; KNIGHT, G. **The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-Ups and Born-Globals: What do We Know After a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Inquiry?** International Business Review, 2005.

ROCHA, A. **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** In: Rocha, A. (org.), *As novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro, Mauad, 13-28, 2003.

What is Psychic Distance? COPPEAD / UFRJ. EIBA, 2004.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. **Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais.** In Tanure, B. e Duarte, R.G. (Org.) *Gestão Internacional*, São Paulo, Editora Saraiva, 2006.

ROCHA, A.; SILVA, J.F.; CARNEIRO, J. M. T. . **A expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese.** In: Maria Tereza Fleury; Afonso Fleury. (Org.). *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

RODRIGUES, L.; OLIVEIRA, E. *Expansão da exportação de cachaça brasileira: Uma nova oportunidade de negócios internacionais.* In: XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica – Universidade do Vale do Paraíba. FCSA-SP, São José dos Campos, 2007.

RONEN S., SHENKAR O. Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*.1985.

SERVAIS, P.; MADSEN, K.; RASMUSSEN, S. **Small manufacturing firm's involvement in international e-business activities.** *Advances in International Marketing*, 17, 297-317, 2007.

SILVA, B.; GUIMARÃES, D.; LIMA, E. **Caracterização e análise da cadeia produtiva da cachaça brasileira.** In. XLIII Congresso da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural: “Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial”, 2005.

SOUZA, C. As emergentes multinacionais latino-americanas, **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, 61, 4, 2-3, 1999.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. Agora sim: prepare sua empresa para a concorrência global. **Harvard Business Review** .Brasil, Set. 2004.

TONÉIS E CIA (Portal da Internet). Acessado em 27/09/2009. Disponível em: <http://www.toneis.com.br/modules.php?name=News&file=article&sid=132>.

TSCHA, R. ; CARVALHO M. ; Pessoa Neto, A. **Canal de comercialização e estratégia empresarial da agroindústria de cachaça: o caso Pitu.** In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2007, Londrina.

VERNON, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, vol 80 (2), p. 190-207.

WANG, Y.; SUH, C. Toward a re-conceptualization of firm internationalization: Heterogeneous process, subsidiary roles and knowledge flow. **Journal of International Management**, v. 15, p. 447-459, 2009.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. NewYork: Free Press, 1975. Disponível em: <http://www.gerdau.com.br>>.

YIN, K. **Case Study research: design and methods**. Newbury Park, California, Sage Publications, 1988.

_____. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2 Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S.A. A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of international Business Studies*, 36, 20-28, 2005.

ZUCHELLA, A. **Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on The Italian Case**. XXVIII EIBA Conference, (pp. 1-27). Athens, 2002.

ANEXOS

ANEXO I – Roteiro de Perguntas - Presidente

INTERVIEW SCRIPT

Date: ____/____/____ Interviewer: _____
 Company: _____
 Address: _____
 Telephone: _____ Fax#: _____ e-mail: _____

1. Interviewee Background

Name: _____ Position: _____
 In current position for _____ years.
 Academic Background:
 Undergraduate: (course and institution) _____
 Graduate: (course and institution) _____
 Previous Professional Experience: _____

Was any stage of your academic studies made abroad?

- () No
 () Yes. Which one? (type, duration, country)

Average number of trips abroad per year (business and leisure): _____

2. Company

Foundation year: _____
 Business activity: _____

Major products/services provided by your company (in income importance order) and
 % or revenues in domestic market and outside:

Number of employees in domestic market

TOTAL _____

Number of employees abroad, including those who, despite being in domestic market, dedicate to the export activities:

TOTAL _____

Total Income last year: US\$ _____

% of total income from foreign sales: _____%

Historic

Describe how the idea of developing a premium liquor company came about and how it has evolved, regarding the business conception, viability and so on.

Did you have previous knowledge of the market? How was it acquired?

Did you conduct market research before entering into this market?

How was the process to set up the company? (Describe where, when, money invested, partnership etc.)

Who were the most important people on the very beginning stage?

Was the idea of building a successful company and selling later the main aim? Have these thoughts changed over time?

How was the company evolution in numbers (income and new markets)?

How was the product acceptance outside? What are your market's standards for acceptance?

In your opinion, what were/are the main competitors for your product?

3. Transactions Abroad

What was the first country to which the company exported or started foreign operations: _____

In what year did the first foreign sale or operation occur? _____

In your opinion, what was the main reason that motivated the company to start foreign operations in the specific first country:

- () request from a client in domestic market that was already operating in that country;
- () foreign market opportunity, based on market research;
- () government incentives to expand operations into that country;
- () request by a customer located in that country;
- () because company executives were already familiar with this country:
- family relationships and/or visit it frequently ()
 - previous study (undergraduate and/or postgraduate) in that country ()
 - previous work experience in that country ()
 - prior professional relationships ()
- () other reason: _____

Did you have any barriers to overcome in order to start selling your product outside?

Has the original mode of operation changed over time? () Yes () No

If so, what kind of change(s) have been made?

Internationalization Sequence and Entry Modes

In which other markets does the company operate abroad?

Country	Year	Entry Mode	If FDI	Property
		() Exporting () Commercial Office () Franchising () Licensing () FDI	() Greenfield () Acquisition	() Integral Control () Majority ____% () Minority ____%
		() ...	() ...	() ...

What was the company strategy on the marketing channel choice?

Psychic Distance

What were your previous perceptions of these markets and to what extent were these perceptions confirmed? In other words, what were your perceptions of the similarities and differences between the U.S. and the foreign countries where your company also does business? (e.g., language, laws, how business affairs are conducted, ethics, etc.)

Have your perceptions changed as your company learned more about the market?

Acquisition of Market Knowledge

Did you have previous knowledge of the market? How was it acquired?

Did you conduct market research before entering each market? Alternatively, did you learn about the market when operations were already underway?

In your opinion, what is the best way to acquire knowledge about foreign markets?

Ask for examples.

Commitment

When entering the first foreign market, were management's intentions seen as permanent or as exploratory? Did such intentions subsequently change? When and why?

When entering subsequent foreign markets, were management's intentions seen as permanent or as exploratory? Did such intentions subsequently change? When and why? (Select the three most important markets to the company, as applicable).

Sequential Advance

When did management perceive the company was ready to enter the second foreign market? What factors influenced this perception?

When did management perceive the company was ready to enter the subsequent (i.e., third, fourth, etc) foreign markets? What factors influenced this perception?

Has the company adopted a step-by-step strategy or a more aggressive strategy? Why?

People

Describe the company's management. Does the work team have prior experience in liquor's upmarket?

Who are the individuals responsible for leading international activities (name, title, how long with the company, what prior international experience, if any).

4. Alliances e Partnerships

Has the company established an alliance with other companies in their international career? ☐ yes ☐ no

If so:

Were these companies from the same country or foreign?

Was the partnership initiated by your company or by the other firm?

What kind(s) of benefit(s) has this partnership brought to your company?

☐ added technology to my product(s)/service(s)

☐ brought knowledge about the trade practices in that market

☐ provided leads for my product/service

☐ allowed my company to overcome legal barriers to act in that market:

☐ other benefit: _____

What kind(s) of benefit(s) has your company brought to this partnership?

☐ added technology to the partner product(s)/service(s)

☐ allowed the partner to offer additional product(s)/service(s) to their customers

☐ allowed the partner to increase its competitiveness, by offering an equivalent product/service at a lower price

☐ other benefit: _____

Did your company have prior relationships with these partners before establishing commercial dealings with them?

☐ No

☐ Yes, there was a social network (friendship, kinship etc.)

☐ Yes, there was a professional relationship (customer, vendor etc.)

() Yes, an executive of that partner-company is a previous executive of our company.

() Other _____

Is this partnership restricted to developing the foreign market, or both foreign and domestic markets? _____

Was the partnership established through a formal document (contract) or are the businesses conducted informally? _____

Over time, was the partnership expanded? If so, in what way? _____

Is this first partnership ongoing or did it terminate? Why? _____

After this first partnership, did your company seek to establish relationships with other firms?

() yes, in the same country

() yes, in another country

() no

If so, how did this search happen? (e.g., participation in fairs, exhibitions, or conferences, indications received from our customers in the U.S. or abroad, recommendations from North American government agencies, etc.)

5. Management Perceptions of Present and Future

Do you see the importance of foreign markets for the company? Has your perception of the importance changed over time, since the beginning of the international performance so far?

What is the importance of the Internet to develop new markets for your foreign business?

What is the importance of the Internet to maintain your business abroad?

Do you plan to modify your product? What about your marketing channels?

In your perception, the company profitability from foreign markets:

() is superior to that obtained in the domestic market

() is lower than that obtained in the domestic market

What factors seem to influence this outcome?_____

In your perception, what benefits does your product offer customers in relation to those of direct foreign competitors? (e.g. price, performance, etc.)_____

And what are the disadvantages?

Does the company have plans to grow abroad? () yes () no

If so, what are the main guidelines for this growth? (e.g., to increase the presence in the countries where we are already active, search for other countries that could offer good growth opportunities, or search for other countries with political and/or cultural affinity, or that are geographically close).

Anexo II – Roteiro de Perguntas – Diretor de Operações**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS****BRASILEIRAS DE SERVIÇO****ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Data: ____/____/____

Entrevistador: _____

Empresa: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ Fax: _____ e-mail: _____

4. Informações sobre o Respondente

Nome: _____ Cargo: _____

Há quanto tempo desempenha esta função na empresa: _____ anos.

Formação acadêmica:

Graduação: (curso e instituição) _____

Pós-Graduação: (curso e instituição) _____

Experiência profissional anterior: _____

Alguma etapa de sua formação acadêmica foi adquirida no exterior?

() Não

() Sim. Qual? (tipo, duração, país) _____

Número médio de viagens ao exterior por ano (a trabalho e a lazer): _____

5. Informações sobre a Empresa

Ano de fundação: _____

Ramo de atividade: _____

Principais serviços comercializados por sua empresa:

Serviços (por ordem de importância no faturamento)	No Brasil	No Exterior
1.		
2.		
3.		

Número de funcionários no Brasil

TOTAL _____

Número de funcionários no exterior, incluindo aqueles que, mesmo estando no Brasil dedicam-se às atividades de exportação:

TOTAL _____

Faturamento total anual: R\$ _____

Faturamento referente à comercialização dos serviços no exterior, como % do faturamento total: _____%

6. Informações sobre as Operações no Exterior

Qual foi o primeiro país para o qual a empresa exportou ou iniciou a operação de seus serviços: _____

Em que ano em essa primeira venda ou operação aconteceu: _____

Qual foi o principal motivo que, no seu entender, levou a empresa a iniciar operações no exterior, especificamente neste primeiro país?

- () solicitação de um cliente no Brasil que estava operando nesse país;
- () oportunidade no mercado externo através de pesquisa de mercado;
- () incentivos governamentais para estender as operações para esse país;
- () pedido de um cliente localizado nesse país;
- () Porque executivos da empresa já conheciam esse país:
 - a. por ter relações familiares e visita-lo com frequência ()
 - b. por ter estudado (graduação ou pós-graduação) nesse país ()
 - c. por ter trabalhado anteriormente nesse país ()
 - d. por dispor de relações profissionais estabelecidas anteriormente ()

() Por outro motivo: _____

Esse modo inicial foi alterado com o passar do tempo? () sim () não

Caso positivo, que tipo de alteração (ões) foi (ram) feita (s)? _____

Seqüência e modos de entrada

Quais os mercados em que atua, ano de entrada, modo de entrada (exportação, escritórios, licenciamento/franquia, investimento direto) e de propriedade (se for investimento direto, controle integral, majoritário ou minoritário). Em caso de investimento direto, se é investimento novo (greenfield) ou aquisição.

Distância Psíquica

Quais as percepções que tinha quanto a esses mercados e em que medida essas percepções se modificaram? Qual a sua percepção de semelhanças e diferenças entre o Brasil e os países em que atua? Por ocasião da entrada no mercado e à medida que adquiriu conhecimento do mercado? (Houve mudanças de percepção?)

Aquisição de Conhecimento sobre os Mercados

Tinha conhecimento prévio do mercado? Fez algum estudo ou pesquisa antes de entrar em cada mercado? E depois? Ou foi adquirindo conhecimento com as operações? Qual foi, em sua opinião, a melhor forma de adquirir conhecimento sobre o mercado? Pedir exemplos.

Comprometimento

A atitude da empresa com relação ao primeiro mercado, por ocasião da decisão de atuar naquele mercado, era vista como definitiva ou como exploratória? E hoje, para o conjunto de mercados?

Avanço seqüencial

Em que momento percebeu que a empresa estava pronta para entrar em um novo mercado? Que fatores levaram a essa decisão? E nos mercados seguintes? A empresa adotou uma estratégia passo a passo, ou uma estratégia mais agressiva?

Pessoas

Quem são as pessoas responsáveis por dirigir as atividades internacionais (nome, cargo, há quanto tempo estão na empresa, se já tinham experiência internacional prévia e como a adquiriram).

4. Alianças e Parcerias

A empresa estabeleceu alguma parceria com outras empresas em sua trajetória internacional? ☐ sim ☐ não

Caso positivo:

Essa(s) empresa(s) eram brasileira(s) ou estrangeira(s)? _____

A iniciativa para a formação dessa parceria foi da sua empresa ou da empresa no exterior? _____

Que tipo(s) de benefício(s) essa parceria trouxe para a sua empresa?

- ☐ adicionou tecnologia ao meu produto/serviço
- ☐ trouxe conhecimento sobre as práticas comerciais naquele mercado
- ☐ trouxe clientes potenciais para o meu produto/serviço
- ☐ permitiu à minha empresa ultrapassar barreiras legais para atuar naquele mercado: _____

☐ outra contribuição: _____

Com que tipo(s) de benefício(s) a sua empresa contribuiu para essa parceria?

- ☐ adicionou tecnologia ao produto/serviço do parceiro
- ☐ permitiu à parceira oferecer outro produto/serviço aos seus clientes já existentes
- ☐ permitiu à parceira aumentar a sua competitividade, oferecendo um produto/serviço equivalente por um preço menor

☐ outra contribuição: _____

Existia algum relacionamento prévio de sua empresa com esse parceiro antes de estabelecer alguma relação comercial com o mesmo?

- ☐ Não
- ☐ Sim, existia um relacionamento social (amizade, parentesco etc.)
- ☐ Sim, existia um relacionamento profissional (fornecedor, cliente etc.)

() Sim, executivos desse parceiro haviam sido colegas de trabalho de executivos de nossa empresa anteriormente

Essa parceria se restringiu ao desenvolvimento de mercado(s) no exterior ou também para o mercado doméstico? _____

A parceria foi estabelecida através de um documento formal (contrato) ou os negócios aconteceram de maneira informal? _____

Com o passar do tempo, essa parceria foi ampliada? De que maneira? _____

Essa primeira parceria continua existindo, ou ela se esgotou? Por quê? _____

Após essa primeira parceria, a sua empresa buscou estabelecer relações com outros parceiros no exterior? () sim, no mesmo país

() sim, em outro país

() não

Caso positivo, de que maneira se deu essa busca? (através de participações em feiras ou congressos internacionais, através de indicações recebidas de clientes da empresa no Brasil ou no exterior, através de recomendações de parceiros já estabelecidos, através de instituições do governo brasileiro etc.)

5. Informações de ordem geral

Como vê a importância dos mercados externos para a empresa? Sua percepção quanto a esta importância mudou no decorrer do tempo, desde o início da atuação internacional até agora?

Qual a importância da internet para o desenvolvimento de novos mercados para seus negócios no exterior? _____

Qual a importância da internet para a manutenção de seus negócios no exterior?

Em sua percepção, a rentabilidade que a empresa obtém no exterior:

() é superior àquela obtida no Brasil

() é inferior àquela obtida no Brasil

Porque _____

Em sua percepção, quais as vantagens que seu produto/serviço oferece aos clientes, em relação aos seus concorrentes diretos? (preço, desempenho etc.)

_____ E

quais seriam as desvantagens? _____

A empresa possui planos para crescer no exterior? () sim () não

Caso positivo, quais seriam as principais diretrizes que orientariam esse crescimento? (aprofundamento da presença no(s) país(es) em que já tem presença atualmente, expansão para outros países que oferecerem oportunidade, ou que tenham afinidade política e/ou cultural, ou que sejam próximos geograficamente, ou que apresentem bom potencial de mercado para os serviços da empresa etc.)

Anexo III – Wall Street Journal: The Next Latin Wave

THE WALL STREET JOURNAL.

IN THE MARKET

The Next Latin Wave: Grub From Ipanema

THE RECENT EXPLOSION of interest in Latin cuisine, from Mexican flavors on McDonald's sandwiches to mojitos, has largely bypassed Brazil. Now more Americans are getting a taste for Brazilian staples. Importers and retailers are finding an increasing market here for *guaraná* soft drinks made from an exotic fruit; *palmitos* or *corações de palma*, Brazilian varieties of hearts of palm; and *pão de queijo*, a kind of cheesy bread puff sold in Brazil as snacks in bakeries and coffee shops.

Triunfo Food, an importer based in Newark, N.J., says it is selling 40% more frozen *pão de queijo* than last year. Whole Foods carries a *pão* mix in some stores in New Jersey, Massachusetts and Connecticut, and Publix supermarkets in Florida have ready-to-bake frozen *pão de queijo*. There's even a seven-month-old bakery in New York called Puff & Pao that specializes in homemade *pão* with gourmet cheeses.

Guaraná, a tropical-fruit soft drink known for its stimulant properties, is now being sold at some Wal-Mart stores in Miami and Salt Lake City, at 80 Stop & Shop stores in New England and at A&P Super Food Marts in Connecticut, as well as on Brazilian food Web sites. *Guaraná* is the active ingredient in Bawls *Guarana*, an energy drink made in the U.S. that's being marketed to videogame aficionados through contests and events; sales by volume in 2005 went up 34% from 2004 results, according to the company. One importer says he's bringing in 50% more canned hearts of palm from Brazil than he did last year. Overall, the value of Brazilian agricultural exports, which include commodity crops such as coffee and orange juice, rose by nearly 25% in 2004, according to the Embassy of Brazil.

Some of this growth is because of an influx of Brazilian immigrants looking for a taste of home. Until the 1980s, few Brazilians moved to the U.S., according to the Brazilian Embassy, but the pace has picked up. Annual immigration doubled to 350,000 from March 2002 to March 2005, according to the Pew Hispanic Center. When *BrazilianShop.com*, a

Flying Up From Rio

Foods from Brazil are becoming more widely available in the U.S. We tried a range of them, from cheese bread to cashew fruit juice.



BRAZILIAN NAME	WHAT IT IS	WHERE TO FIND IT	COMMENT
Pão de queijo	Cheesy bread puffs, sold frozen and ready-to-bake, and as a make-it-yourself mix	www.brazilianshop.com ; Whole Foods, Publix ¹	We found them pleasantly cheesy and salty, with a signature chewy texture. The ones we made from the mix were lighter and crispier.
Guaraná	Soft drinks made from guaraná fruit that are high in caffeine	Stop & Shop, Wal-Mart, Publix ¹ , Amigafoods.com	These sodas are reminiscent of cream soda, with a light apple flavor. There are several brands.
Palmitos or corações de palma	Hearts of palm from a variety of palm trees, including <i>açaí</i> , also the source of the <i>açaí</i> berry used in smoothies.	Many supermarkets	Bland, soft, white stalks make a low-calorie salad ingredient and a good foil for dressing; also pair well with shrimp.
Maracujá	Passion fruit juice or nectar	Upscale bars and grocery stores	A good mixer for vodka or cachaça, the Brazilian sugar-cane spirit. Not all passion fruit juice is from Brazil.
Suco de caju	Cashew fruit juice, made with the fruit on which cashew nuts grow	Grocery stores specializing in Brazilian products	The taste is sweet and mild, but the aroma reminds us of smelly socks.

¹At selected stores in the Northeast and Florida

Web site that sells foods such as *açaí* berry juice and *guaraná* soda, launched four years ago, about 95% of customers were expatriate Brazilians, says Chief Executive Marcelo Gomez. But now these products are crossing over. Today, about half of the site's patrons are non-Brazilian Americans, Mr. Gomez says.

One reason: More Americans are vacationing in Brazil—in excess of 700,000 Americans in 2004, four times the number 10 years ago, according to Brazilian tourism officials.

Most observers put more emphasis on the arrival—and proliferation—of the *churrascaria* restaurant, where diners pay an all-you-can-eat price for various cuts of skewered meat. While there's no exact count of *churrascarias* in the U.S., Zagat Surveys lists 67 Brazilian restaurants in its top-10 largest market guides, up from 37 three years ago. *Fogo de Chão*, which launched its first *churrascaria* in Dallas in 1997, now has six units throughout the country, while *Texas de Brazil* has opened eight places since 1998. These restau-

rants "are very important in terms of positioning our products" to American diners, says Leonardo Burgos, sales director at Bexx America, a Miami Brazilian-food importer. Most *churrascarias* serve hearts of palm in the salad bar, *pão de queijo* in the bread basket and *guaraná* soft drinks.

Cachaça, the Brazilian rum used in the popular *caipirinha* cocktails, is also coming into the U.S. in ever-greater amounts; imports went up by 20% in 2005. The spirit has even gotten its first high-end brand for the U.S. market, Leblon, which sells for \$29.99 for 750 milliliters, about twice as much as other brands. Steven Luttman, a former marketing executive in LVMH Moët Hennessey Louis Vuitton's wine and spirits division who launched Leblon in September, says he believes the popularity of Brazilian music, models and sandals indicates a taste for all things Brazilian. In the past three months, he says he has sold 1,500 cases and opened 850 accounts. "*Cachaça* is the next tequila," he says.

—Katy McLaughlin

Anexo IV – New York Times: Shaken and Stirred

By JONATHAN MILES

I CAN'T call myself a doctor, because that goes too far," said Albert Trummer, as he arranged a row of amber-colored cork-lidded pharmaceutical bottles beside a tall glass beaker on the bar at Apotheke, a new lounge in Chinatown.

Not that Mr. Trummer, who makes his living mixing drinks, hasn't flirted with big titles before: Eight years ago, he coined the term bar chef, to differentiate his work from that of your average barkeep. But as of a week and a half ago — when the Austrian-born Mr. Trummer and two partners opened Apotheke (German for pharmacy) on a crook of Doyers Street — Mr. Trummer began sporting a new title: apotheker.

What does an apotheker do? Well, Mr. Trummer mixes drinks. But he mixes them with a certain mad-scientist-circa-1800s élan, "infusing them," he said, "with my special oils, and my special herbs," of which he said he has 80 varieties on hand. He eschews even the classicist-approved staples such as simple syrup, instead using freshly pressed sugar

cane juice to sweeten his cocktails — in the back corner, there's an antique press imported from Guatemala. He prescribes drinks for various moods and disorders, and is setting things on fire.

Take the Five Points, one of Apotheke's signature drinks. It's a baroque take on a caipirinha that receives some intricate oomph from a dose of floral aromatics. Mr. Trummer has a complex formula to explain the name, which is meant to evoke, like the bar's opium-den atmosphere and speak-easy vibe, a bygone New York.

To make it, Mr. Trummer cranked some juice from the sugar cane stalks, poured the juice into a beaker and added some housemade elderflower extract, cachaça and white grapes. Then it got complicated. In went some verbena oil. "Then the hibiscus," he said. "Just a little bit." He muddled, he stirred. Then a dab of oil, just a fingertip's worth, from one of those medicinal bottles. "A cold-pressed oil made with herbs from Valencia," he explained.

For show, he poured some infused cognac into another beaker and set it aflame. He poured the fiery cognac over a wine decanter, held sideways, that dripped flaming blue rivulets onto an absinthe fountain and onto the bar as well, igniting sugar cubes balanced on spoons atop the glasses beneath the fountain. Applause broke out at the bar.

"I don't know if it's the botanicals, the herbs or the alcohol," Mr. Trummer said, "but after they drink my drinks, people are happy." At that, a young woman who had been prescribed an aphrodisiacal drink — a champagne and strawberry concoction — stepped in to testify that it worked.

"What was that, 15 minutes?" Mr. Trummer asked, making a mental note of her reaction time after she had ordered the drink. "In a lab, you need testing subjects. We are like little medicine men here."

FIVE POINTS

*Loosely adapted from
Apotheke*

- 1 **teaspoon elderflower syrup**
- 1 **teaspoon absinthe (or absinthe substitute)**
- 2 **ounces Leblon cachaça**
- 2 **ounces simple syrup**
- 3 **ounces freshly crushed white grape juice**

Mix all the ingredients in a cocktail shaker with ice. Shake well. Strain into a chilled champagne flute or cocktail glass. To garnish, add a few of the mashed grapes left from crushing.

Yield: 1 serving

Anexo V – NY Daily News: Steve Luttmann

NEW YORK'S HOMETOWN CONNECTION

WWW.NYDAILYNEWS.COM

DAILY NEWS

STEVE LUTTMANN LEBLON CACHAÇA

THE NEXT tequila — that's what Steve Luttmann figured he'd found after he tasted the Brazilian liqueur cachaça.

It was already the national spirit of Brazil and one of the world's top-selling liqueurs. Luttmann, 43, of the Upper West Side, wanted to be the one to introduce it to the U.S.

"It's the key ingredient in the caipirinha," he said. "It tastes like a margarita but is made like a mojito."

His plan back in 2005 was to recruit 20 "brand ambassadors" to carry out a campaign of educating bartenders, liquor stores, the general public and distributors about the product and its origin. That required classes teaching Portuguese phrases and product knowledge.

Luttmann set out to raise \$3 million through friends and family.

"We put together a 30-page book, developed presentations, invited friends

and invited them to invite people in their network," he said. "We broke it into increments of \$50,000 and told them, 'This will buy you this many shares and this much value in the company that exists now.'

"We showed them our business plan and told them that we believed cachaça to be the next tequila."

For his next phase, Luttmann sought to raise another \$6 million from another layer of investors, people he didn't know as well.

Over two years, he talked to a lot of people and held countless meetings.

"Some invested right away," he said. "Others took a long time, until they saw proof that the concept was right or that we were pretty good, that we were showing sales."

