

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Centro Sócio Econômico

Departamento de Economia e Relações Internacionais

INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL DA
RED BULL

THOMAS BOLDUAN HILDEBRAND

Florianópolis, julho de 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

DISCIPLINA: MONOGRAFIA - CNM 7280

**INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL
DA RED BULL**

Monografia submetida ao Departamento de Economia e Relações Internacionais para obtenção da carga horária na disciplina CNM 7280 – Monografia, como requisito obrigatório para a aquisição do grau de Bacharelado.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Florianópolis, julho de 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A banca examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 ao aluno Thomas Bolduan Hildebrand na disciplina CNM 7280 – Monografia, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Orientador

Prof. Dr. Francisco Gelinski Neto

Helberte João França Almeida

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente aos meus pais, Julio e Marisa, que me proporcionaram a oportunidade de estudar e chegar à Universidade Federal, e me apoiaram em todos momentos de minha vida, ajudando a enfrentar e superar todos os desafios.

Agradeço ao meu orientador, Luiz Carlos de Carvalho Júnior, que acreditou em meu projeto e participou efetivamente no desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço a todos os meus amigos que tiveram participação muito importante nesta etapa da minha vida, em especial André Locks, Antônio Schappo, Arthur Xavier, Christiano Marzari, Luís Eduardo de Moraes e Rodrigo Pizzolatti, proporcionando momentos felizes e de descontração. Agradeço especialmente à Thayse Furtado, por sempre estar ao meu lado, nos momentos felizes e também nos mais complicados. Agradeço também aos colegas, de faculdade, de estágio, de trabalho, de escola que, de certa forma, colaboraram com a evolução de meu caráter e personalidade.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina e aos professores de Relações Internacionais que no decorrer desta trajetória se dedicaram ao máximo para transmitir seus conhecimentos.

“When launching a product called an Energy Drink and named it Red Bull, a product that stimulates body and mind, is a short step to the roots where Red Bull came from. We have been doing this for 20 years - now it's called adventure sports, extreme sports, and outdoor sports.”

Dietrich Mateschitz

RESUMO

No ambiente competitivo do setor de bebidas energéticas, as estratégias utilizadas pelas empresas podem se refletir no desejo pelo crescimento. Baseado nisto, a identificação de estratégias de crescimento torna-se uma ferramenta importante para a análise de estratégias e a formulação de objetivos. O principal objetivo deste trabalho é a identificação e análise da internacionalização e das estratégias de marketing internacional da Red Bull, utilizadas como métodos para se alcançar o crescimento da empresa. Esta análise foi realizada através da busca e coleta de informações em bancos de dados da empresa, publicações acadêmicas e demais fontes secundárias de pesquisa. Foi verificado que a Red Bull se utiliza basicamente da exportação como forma de inserção em mercados estrangeiros. Isto se deve ao fato de que, para garantir a qualidade de seu produto, toda a produção de bebida energética da empresa se concentra na Áustria, seu país sede. Sua expansão internacional iniciou-se através da distribuição do produto nos países europeus vizinhos devido a sua proximidade geográfica e similaridade cultural. Após um grande sucesso e aceitação popular, a empresa passa a exportar para mercados mais distantes, através da abertura de escritórios próprios encarregados das vendas e todo o processo de distribuição. Hoje, a marca está presente em 166 países e é líder mundial no setor de bebidas energéticas. Por fim, constatou-se que boa parte do sucesso atingido pela empresa em todo o mundo é devido ao intenso e poderoso investimento em marketing. A imagem da marca é permanentemente vinculada a eventos de grande porte, aos melhores atletas e equipes de diversos esportes e a programas midiáticos produzidos pela empresa, o que gera uma grande propagação e notoriedade à marca. Assim, a Red Bull se expande pelos mercados estrangeiros, utilizando-se de poderosas estratégias de internacionalização e marketing e mantendo a liderança no setor de bebidas energéticas.

Palavras-chave: estratégias de crescimento; internacionalização; marketing internacional; Red Bull; bebida energética.

ABSTRACT

In the competitive environment of the energy drinks sector, the strategies used by companies may reflect in the desire for growth. Based on this, the identification of growth strategies becomes an important tool for the analysis of strategies and formulating goals. The main objective of this study is the identification and analysis of the internationalization strategies and international marketing of Red Bull, as methods used to achieve the company's growth. This analysis was performed by searching for and collecting information in the company databases, academic journals and other secondary research sources. It was observed that Red Bull used primarily the exporting as way of insertion into foreign markets. This happens because, to ensure the quality of your product, the total production of the company is based in Austria, its home country. Its international expansion began with the product distribution in neighboring European countries due to its geographical proximity and cultural similarity. After a great success and popular acceptance, the company now exports to more distant markets, by opening own offices in charge of sales and the whole the distribution process. Nowadays, the brand is settled in 166 countries and is the world leader in the energy drink industry. Finally, it was observed that much of the success achieved by the company around the world is due to the intense and powerful marketing investment. Brand image is permanently linked to large events, to the best athletes and to various sports teams and media programs produced by the company, which generates a large spread and notoriety to the brand. So the Red Bull makes its expansion by foreign markets using the powerful strategies of internationalization and marketing and maintaining leadership in the energy drink industry.

Keywords: growth strategies; internationalization; international marketing; Red Bull; energy drink.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: O processo de internacionalização da Red Bull a partir das perspectivas de expansão global.....	57
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Tema e problema.....	12
1.2. Objetivos.....	13
1.2.1. Objetivo geral.....	13
1.2.2. Objetivos específicos	13
1.3. Justificativa	14
1.4. Metodologia	14
1.5. Estrutura do trabalho.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1. Objetivos da empresa.....	16
2.1.1. Problemas da maximização de lucros	16
2.1.2. Alternativas à maximização de lucros	18
2.2. Competitividade das empresas e o padrão de concorrência setorial.....	19
2.3. Fatores determinantes da competitividade.....	21
2.3.1. Fatores Empresariais	21
2.3.2. Fatores Estruturais	22
2.3.3. Fatores Sistêmicos	23
3. INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA	25
3.1. Motivações para se internacionalizar.....	25
3.1.1. Estratégias Internacionais	28
3.1.1.1. Estratégia Multidoméstica	28
3.1.1.2. Estratégia Global.....	29
3.1.1.3. Estratégia Transnacional.....	29
.....	
3.2. Escolha do modo de entrada internacional	29
3.2.1. Exportação	30

3.2.2. Entrada Contratual	31
3.2.2. Entrada por Investimento	31
3.3. Escolha do Mercado.....	33
3.4. Decisão sobre o Programa de Marketing	35
3.5. Estratégias de Preço	36
3.6. Processo de Comunicação de Marketing	38
3.7. Canais Internacionais de Distribuição	40
4. A RED BULL	44
4.1. História.....	44
4.2. Empresa.....	46
4.3. Fatores que afetam a entrada da Red Bull em mercados estrangeiros	49
4.3.1. Ameaças e oportunidades ambientais e as forças e fraquezas da Red Bull no processo de internacionalização.....	49
4.3.1.1. Forças.....	49
4.3.1.2. Fraquezas	50
4.3.1.3. Oportunidades	50
4.3.1.4. Ameaças.....	50
4.3.2. Fatores Externos.....	51
4.3.3. Fatores Internos.....	53
4.4. Estratégia de entrada nos mercados estrangeiros.....	55
4.5. A expansão da Red Bull para os mercados externos	57
4.6. Abordagem de marketing em países estrangeiros.....	61
4.6.1. Buzz Marketing.....	63
4.6.2. Mídia.....	63
4.6.3. Patrocínios e Eventos	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Problema

O marketing é uma disciplina relativamente nova na cena mundial. Possui suas origens na época em que a humanidade começou a comercializar entre si, mas seus primeiros estudos surgiram em meados do século XX. O marketing é toda atividade relacionada à satisfação das necessidades dos clientes através do estímulo do consumo. Até o início do século XX as empresas das economias mais desenvolvidas possuíam um foco voltado para a produção, e não havia a preocupação com a venda, uma vez que tudo que era produzido era consumido. As empresas voltavam suas atenções apenas para a qualidade de seus produtos.

Após a crise de 29, os Estados Unidos são assolados por uma grande depressão em que a dificuldade de obter dinheiro deixa o consumidor sem poder de compra. Para reconquistar os poucos consumidores que restaram, surge então o marketing. Assim cresce a importância do produto e principalmente a atenção às necessidades específicas de cada consumidor. Nesse contexto global, uma empresa com as estratégias utilizadas anteriormente, não conseguia mais se adaptar ao novo cenário instaurado após a o advento do marketing. A partir de então começam a surgir grandes empresas que se destacam por substituir o lema “venda a qualquer custo”, por “satisfação em primeiro lugar”.

Dentre as grandes empresas globais que se destacam por atingir um elevado número de consumidores em mercados diversificados, a Red Bull é reconhecida por distanciar-se do marketing convencional, tornando suas estratégias diferenciadas. Foi a partir dessas estratégias, que serão estudadas no presente trabalho, que a empresa conseguiu construir uma marca forte que a consolidou como a líder mundial em bebidas energéticas, estando presente em 166 países. Atualmente a empresa é vista não só como uma marca ou um produto bem sucedido, mas como uma cultura e um estilo de vida, conseguindo através disso um grande número de consumidores que passam a adotar seus valores, contribuindo para o enorme sucesso que a Red Bull alcançou em todo o mundo.

Através desta grande aceitação da marca e do produto por parte de seus consumidores, a Red Bull possui um histórico de sucesso no que se refere a sua internacionalização. Surgindo de uma ideia de um empreendedor austríaco em uma viagem de negócios à Tailândia, o energético foi levado à Europa, onde adquiriu suas características visuais e de composição. Foi estabelecida uma planta produtiva e a partir daí, sua expansão para os mercados estrangeiros foi realizada através da exportação de um produto totalmente padronizado. A expansão iniciou-se pela Europa, em mercados similares ao austríaco, e depois foi se espalhando para todo o globo. Hoje está presente em 165 países além da Áustria, com pretensões para atingir mais profundamente o mercado do leste asiático, que continua pouco explorado pela empresa (RED BULL, 2013).

É dentro da realidade da empresa Red Bull que este estudo se baseia para responder: *Com base no sucesso mundial e grande aceitação na maioria dos países do globo, quais são os fatores que levaram a Red Bull ao patamar de liderança mundial no mercado de bebidas energéticas?*

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral:

- Identificar as estratégias de marketing utilizadas pela empresa Red Bull no seu processo de internacionalização

1.2.2. Objetivo Específico:

- Mostrar o surgimento da marca, bem como sua história.
- Identificar os fatores que influenciaram a internacionalização da Red Bull
- Apontar as razões que conduziram a Red Bull a adotar a exportação como forma prioritária de sua internacionalização
- Expor as estratégias de marketing utilizadas pela marca.

1.3. Justificativa

A Red Bull é a líder mundial de vendas de bebidas energéticas e continua crescendo de forma incessante, atingindo cada vez mais mercados. A companhia é um grande exemplo para outras empresas de todo o mundo no que diz respeito às estratégias de marketing utilizadas. A sua abordagem é considerada revolucionária, pois fugiu do tratamento de marketing tradicional realizado pelas empresas até então, transformando drasticamente o modo utilizado para atingir seus consumidores. O forte apelo para os esportes radicais, música e atividades que cativam os jovens fez com que a marca se difundisse em todo o mundo de forma extraordinária. A forma com que a empresa cativa fortemente seus consumidores, sem fazer o uso da publicidade de seu produto é o que a concorrência busca alcançar. Suas campanhas publicitárias não estão focadas na bebida energética em si, mas sim no que o consumidor é capaz de fazer quando consumi-la. Além disso, suas estratégias de internacionalização são um exemplo de como obter sucesso em diferentes mercados caracterizados por grandes diferenças culturais, políticas e sociais.

Devido a esse sucesso obtido pela empresa austríaca, a análise das suas estratégias de internacionalização e marketing é essencial para qualquer empresa que deseja projetar-se no mercado global, com intuito de desenvolver uma marca forte e confiável, com uma identidade própria. Dessa forma é possível alcançar a satisfação, respeito e confiança do consumidor adotando suas estratégias de acordo com as especificidades de cada empresa.

1.4. Metodologia

A presente pesquisa se configura como uma pesquisa bibliográfica. Esta é fundamental para qualquer trabalho científico, pois dá um embasamento teórico ao tema em questão. Ela consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo fazer um histórico e atualizar-se sobre o tema; encontrar respostas aos problemas formulados e evitar repetição de trabalhos já realizados (AMARAL, 2007).

A investigação será desenvolvida através de uma abordagem qualitativa do problema. Esse tipo de estudo “não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não utiliza material

estatístico para análise dos dados” (NEVES, 1996). É importante que o pesquisador entre em contato com o problema tratado e entenda os fenômenos segundo as perspectivas dos atores a fim de, a partir daí, gerar uma interpretação própria.

A técnica utilizada para coleta dos dados será a consulta fontes primárias, como livros e periódicos, teses em meio impresso e eletrônico e relatórios oficiais da Red Bull; e fontes secundárias, como anuários e bibliografias. Esse método visa criar maior familiaridade em relação a um fato, fenômeno ou processo, investigando o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito de um assunto (MENDONÇA, s.d).

O presente trabalho visa um estudo sobre a crescente importância do marketing relacionado aos esportes, que, devido à sua grande quantidade e variedade, cativam a maior parte da população mundial, tanto como praticantes, quanto como espectadores. O estudo tomará como base o sucesso da empresa Red Bull, líder mundial do setor de bebidas energéticas. Suas estratégias de marketing, inicialmente voltadas para os esportes de ação, vêm se inserindo fortemente nos esportes coletivos, abrangendo um público diversificado e aumentando ainda mais a popularidade da marca.

1.5. Estrutura do trabalho

A análise, no presente trabalho, se dará, portanto, a partir do case de internacionalização da Red Bull, bem como as estratégias utilizadas por ela desde seu surgimento até os dias de hoje, as quais a tornaram a grande líder mundial em bebidas energéticas. O trabalho apresenta-se dividido em cinco capítulos. No próximo capítulo temos a fundamentação teórica presente sobre os objetivos e estratégias de crescimento da empresa. No terceiro capítulo temos a apresentação do panorama geral acerca da internacionalização de empresas e no quarto capítulo temos a caracterização da empresa Red Bull, bem como sua internacionalização e suas estratégias de marketing internacional. O quinto e último capítulo ficou reservado para as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é responsável por apresentar os principais temas que serão abordados posteriormente no estudo. Dessa forma, para atingir os objetivos propostos podemos iniciar pela definição de objetivo da firma e apresentar a competitividade e estratégias de crescimento e suas principais características.

2.1. Os objetivos da empresa

Na microeconomia tradicional, a empresa tem como objetivo a maximização dos lucros no curto e no longo prazo. Segundo George e Joll (1983), o modelo básico de uma firma maximizadora dos lucros sabe com certeza quais são suas curvas de receita e custos e maximiza seus lucros igualando o custo marginal à receita marginal. A teoria tradicional afirma que o objetivo da empresa é a maximização dos lucros, a qual se baseia na premissa de que a empresa é gerenciada pelo proprietário, que não lida com incertezas no que se refere à evolução de variáveis que podem afetar suas decisões, pois o ambiente é considerado estável. Tal objetivo é questionado por muitos autores por entenderem que mesmo que a empresa vise a maximização do lucro, ela enfrentará dificuldades para realizá-la. Além do fato de que ela pode ter outros objetivos diferentes da maximização de lucro.

2.1.1. Problemas da maximização de lucros

Na prática, as firmas têm de tomar decisões num contexto dinâmico, em que a empresa está rodeada de incertezas sobre a evolução das variáveis que afetam sua receita e seus custos. Os valores dos fluxos de custos e de receita no futuro são incertos porque são afetados por valores que a firma não pode prever: por exemplo, as reações dos concorrentes existentes e potenciais, a taxa de crescimento da renda real, mudanças de gostos e da tecnologia e mudanças de custo e disponibilidade de matérias-primas ou fatores de produção (GEORGE; JOLL, 1983, p. 44). A firma pode adotar estratégias seguindo por diferentes caminhos, que implicam em

diferentes retornos em distintos momentos no futuro. Cada caminho está associado a um grande número de possíveis resultados, cada um com uma probabilidade diferente.

O caminho a ser seguido por uma firma maximizadora de lucros é incerto, ele dependerá do seu grau de aversão ao risco que mostra um conflito de escolhas entre o retorno esperado e a sua variância durante um determinado período. A firma pode decidir entre adotar uma política que ofereça maiores lucros associada a um maior risco, ou, se ela for avessa ao risco, optar por uma política com valores mais baixos dos lucros esperados, com menos riscos associados a esses valores.

Na grande empresa moderna, o ambiente em que as empresas estão inseridas é incerto, a evolução das variáveis afeta o seu desempenho, pois não é possível prever o que ocorrerá futuramente. Além das incertezas, outras variáveis imprevisíveis fazem com que o objetivo da empresa não seja somente a maximização de lucros. Em todos os níveis, trabalhadores encarregados de certas operações podem não se interessar pela maximização dos lucros da empresa por não identificar benefícios para si na realização das tarefas.

Há uma dificuldade de estabelecer fluxos de informações eficientes dentro das corporações, o que gera, com frequência, desentendimentos entre as partes dentro de uma firma, afetando seus objetivos. “Decisões tomadas de cima, a nível de diretoria, podem ser inadequadamente explicadas aos que estão mais abaixo na firma e que tem de coloca-las em pratica. Além disso os problemas e reclamações da administração inferior e dos empregados podem encontrar dificuldades em passar pelos diversos níveis da firma ate chegar ao nível de decisão” (GEORGE; JOLL, 1983, p. 48).

Outra dificuldade que as empresas enfrentam são as coalizões de grupos de interesse. Unidades distintas competem por alocação de recursos dentro da firma, como por exemplo, divisões operacionais de vendas, compras, marketing, pesquisa e desenvolvimento, etc., que acabam por prejudicar o objetivo da maximização do lucro.

2.1.2. Alternativas à Maximização de lucros

Na grande empresa moderna, o controle é detido por um pequeno número de gerentes e, a sua propriedade, é diluída em forma de ações, que são adquiridas por acionistas. A gerência controla a empresa sem a influência dos proprietários acionistas. (GEORGE; JOLL, 1983, p. 53).

As novas teorias da firma, ao contrário dos ideais tradicionais, argumentam que a empresa não se comporta pela busca da maximização do lucro, mas sim pela maximização da utilidade de seus executivos profissionais, contratados para gerenciar a empresa. A firma passa a buscar outros objetivos, como a maximização das despesas discricionárias, a maximização de vendas e a maximização do crescimento.

A influência dos acionistas nas tomadas de decisão é reduzida devido à separação entre a propriedade e o controle. A empresa passa a não priorizar a maximização dos lucros como objetivo primordial em detrimento de interesses dos próprios gerenciadores. Tais interesses dos gerentes são discutidos nos modelos gerenciais, sendo os mais conhecidos os de Williamson, Baumol e Marris.

Segundo o modelo de Williamson, “os gerentes visam maximizar uma função utilidade que inclua gastos discricionários com pessoal e com todas as formas de regalias da gerencia, sujeita a uma restrição de lucros imposta pela necessidade de mantê-los a nível aceitável” (GEORGE; JOLL, 1983, p. 57).

Esta função compreende variáveis prioritárias para os gerentes, como salários, segurança, prestígio profissional (também representado pelo tamanho da equipe que está sob seu controle) e outros *fringe benefits* (pagamentos extra-salariais, muitas vezes em espécie ou serviços), ou seja, que atendem a seus próprios interesses (KON, 1994, p. 72).

A ideia de maximização de vendas se baseia no modelo gerencial de Baumol, em que os gerentes estão mais interessados em aumentar a receita das vendas e não dos lucros. Isso se justifica pelo fato de a remuneração dos gerentes depender mais do tamanho da empresa do que de seus lucros. “A firma maximizadora das vendas sempre escolherá uma produção maior que a da firma maximizadora dos lucros desde que a restrição do lucro esteja abaixo do nível de lucros máximos (GEORGE; JOLL, 1983, p. 59). A receita das vendas é maximizada às custas dos lucros correntes, optando por um nível mais elevado de produção. Segundo Kon, esse modelo

ênfatisa o crescimento dos gastos, particularmente com publicidade, visando maiores vendas, e não apenas a diminuição dos preços, como comportamento padrão da empresa moderna, o que implica que o crescimento da receita se dá com o sacrifício do nível dos lucros.

O terceiro modelo gerencial é o desenvolvido por Marris. Sua finalidade é a maximização da taxa de crescimento da firma. Segundo Marris, a firma tem como objetivo a maximização da sua taxa de crescimento equilibrado, ou seja, a taxa de crescimento da demanda do produto deve equiparar-se à taxa de crescimento do capital. Assim, os gerentes adotam políticas financeiras relativas a endividamento, liquidez e retenção do controle acionário. Esse objetivo de maximizar o crescimento da empresa é limitado pela capacidade de seus gerentes e por restrições financeiras, mas no longo prazo, implicará em maximização de lucros. “As restrições a esta expansão decorrem dos custos de publicidade e marketing, de pesquisa e desenvolvimento e da expansão da capacidade gerencial para manter o mesmo nível de eficiência” (KON, 1994, p. 73).

A maximização das despesas discricionárias, das vendas e principalmente do crescimento, fazem com que os gerentes busquem novas estratégias baseadas em dois pressupostos. O primeiro pressuposto é empresa situada em uma economia fechada, onde o crescimento é alcançado através da diversificação, buscando novas formas de atuação além de seu mercado natural. No segundo pressuposto, a empresa situa-se em uma economia aberta e é capaz de utilizar a internacionalização de atividades como estratégia de crescimento, a partir da estagnação do mercado para o seu produto ou serviço.

2.2. Competitividade das empresas e o padrão de concorrência setorial

A empresa deve formular estratégias que lhe permitam melhorar ou conservar uma posição sustentável e duradoura frente à concorrência no mercado em que atua. Para a empresa, a eficiência da produtividade e o desempenho no mercado são decorrentes do conhecimento de estratégias competitivas adotadas com base na percepção das ações de seus concorrentes e do meio ambiente econômico. É através do processo de decisão dessas estratégias empresariais que se devem buscar elementos analíticos centrais de compreensão da competitividade.

O conceito de padrão de concorrência é explicado pela “inserção das empresas ou de suas unidades de produção na estrutura produtiva, o que envolve desde os requerimentos tecnológicos à utilização dos produtos; e pelas estratégias de concorrência abarcando as políticas de crescimento das empresas líderes em todos os níveis (tecnológico, comercial, financeiro e marketing além das políticas de adaptação aos mercados e de recriação dos mercados)” (CARVALHO, 2000, p.8).

Os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico. No primeiro caso, estão as complementaridades tecnológicas, as restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e serviços entre outros fatores que decorre da interdependência entre firmas ou setores em concorrência. No segundo caso, estão as disponibilidades de infraestrutura e de recursos financeiros e humanos, as leis, o sistema de planejamento e a política industrial, os instrumentos de fomento e demais características associadas ao ambiente macroeconômico e ao arcabouço institucional onde as empresas estão imersas (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 7).

Cada setor da estrutura produtiva possui seus próprios padrões de concorrência característicos. As especificidades naturais dos padrões de concorrência fazem com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade, havendo a possibilidade de sua utilização em mercados distintos, constituindo elementos básicos para a seleção de estratégias competitivas das empresas. Os padrões de concorrência são mutáveis no tempo, pois se ajustam as transformações tecnológicas, organizacionais e econômicas de forma geral.

O padrão de concorrência é uma variável determinante e a competitividade é uma variável determinada, ou de resultado. Dessa forma, a análise da competitividade é responsável por um grande número de variáveis ligadas às formas de concorrência, pois a natureza dos processos de esforço de venda, capacitação produtiva, recrutamento e treinamento de mão de obra, gestão de produção e da qualidade, e ainda engenharia financeira também devem ser levados em conta.

2.3. Fatores determinantes da competitividade

Ferraz; Kupfer e Haguenaer (1997) enfatizam como determinantes da competitividade um conjunto de fatores que, além de ser em grande número, transcendem o nível da firma, sendo também relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo.

2.3.1. Fatores Empresariais

Um dos determinantes da competitividade são os fatores empresariais, em que a empresa possui o poder decisório. Eles se relacionam ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às suas estratégias de ampliação dos recursos por elas adotadas, em termos das suas quatro áreas de competência: inovação, produção, recursos humanos e gestão.

A primeira competência é a inovação, que constitui a essência do comportamento das empresas competitivas. Hoje, é inequívoca a importância da inovação tecnológica para a competitividade das empresas. No âmbito internacional, empresas líderes e inovadoras estão visando cada vez mais criar capacitação em áreas tecnológicas, explorando oportunidades de criação e ocupação de mercados, em detrimento da definição de estratégias e competências objetivando exclusivamente o desenvolvimento de linhas de produtos.

As atividades de P&D vêm se sofisticando. Os departamentos de desenvolvimento de produtos crescem em importância para as empresas. Esta área necessita uma forte inter-relação com as demais áreas da empresa e tem a capacidade de lidar com uma atividade que apresenta alto grau de incerteza quanto aos resultados, o que aumenta de forma significativa a probabilidade de uma contribuição positiva para a competitividade da empresa.

A segunda competência é produção, em que “as transformações tecnológicas em curso na indústria mundial, que para muitos estudiosos constituem as bases de uma terceira revolução industrial, revelam a consagração de um novo paradigma produtivo onde a qualidade de produto, flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.16). As inovações organizacionais primam pela redução de desperdícios e pela garantia

de qualidade através do comprometimento dos agentes produtivos e incorporando atitudes, comportamentos e aptidões da força de trabalho.

Outra área de competência é a de recursos humanos, em que as empresas objetivam definir e implantar modelos de organização e operação de processos de trabalho, buscando uma melhoria da qualidade dos produtos e métodos de fabricação sem que haja prejuízo na produtividade. A gestão empresarial passa a comprometer-se com processos permanentes de treinamento da força de trabalho visando à participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência entre todos os colaboradores da firma.

Na última competência, a gestão empresarial, as estratégias precisam adaptar-se ao padrão de concorrência do mercado e, a eficiência com ênfase na minimização de perdas, justifica as condutas utilizadas pelas empresas. Crescem interações envolvendo mercadorias e tecnologias, exigindo que a empresa atue como um elo em uma vasta rede de relações envolvendo fornecedores e clientes: o que se faz internamente às empresas, o que e como adquirir, o que e como vender são decisões, cada vez mais, formadas em parceria com fornecedores e clientes (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p.15). A gestão empresarial tem grande importância na definição da competitividade de uma empresa, em que depende da habilidade de seus gestores em negociar com clientes e fornecedores.

2.3.2. Fatores Estruturais

Nos fatores estruturais, ao contrário dos fatores empresariais, a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência. Suas especificidades setoriais são mais nítidas e possuem uma significativa importância relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria.

Um dos principais fatores de competitividade é o dinamismo de mercado que, embora seja um fator crucial, a presença da exigência do consumidor é um fator que igualmente favorece a competitividade de uma empresa. O consumidor é capaz de pressionar a empresa a adotar estratégias de competição em detrimento de uma melhoria constante de eficiência.

Como consequência da saturação dos mercados, padrões de consumo baseados em tecnologia são encontrados em todos os setores da economia. É um ciclo em que existe uma propensão à redução do ciclo de vida das inovações, ao lançamento de novos modelos de produtos e ao uso cada vez mais crescente de bens manufaturados, com o objetivo de adaptar-se, da melhor forma, às necessidades do cliente.

A presença sistemática no mercado internacional é outro fator estrutural que caracteriza a competitividade. Segundo FERRAZ; KUPFER e HAGUENAUER, (1997, p.19), a atuação no mercado internacional expõe a empresa ao contato com uma clientela mais variada, em geral com elevados níveis de exigência e disputada por grande número de concorrentes, favorecendo processos de aprendizado e ampliando a capacidade de ajustamento às transformações dos padrões de consumo. No ambiente internacional, o ato de exportar tem a importância de determinar as posições competitivas das empresas no mercado interno. Na economia atual, a empresa necessita relacionar suas estratégias competitivas tanto no mercado interno quanto no externo. Essas estratégias adotadas nos dois âmbitos são diferenciadas, mas acabam por fortalecer uma a outra e encontram dificuldades se forem postas em prática de maneira equivocada.

2.3.3. Fatores Sistêmicos

Há também os fatores denominados sistêmicos, que são aqueles constituídos de externalidades para a empresa, as quais fogem do controle de seus administradores, que possuem pouca ou nenhuma possibilidade de intervir. Para Ferraz; Kupfer e Hagenauer (1997), podemos classificá-los em: fatores macroeconômicos, que consistem em taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito, taxas de juros, política salarial e outros parâmetros; fatores político-institucionais, referentes à política tributária, tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo; e fatores legais regulatórios, os quais se referem à proteção à propriedade industrial, preservação ambiental, defesa da concorrência, ao consumidor, bem como a regulação do capital estrangeiro.

Existem também os fatores infraestruturais, que se referem à disponibilidade, custo de energia, de transportes, de telecomunicações, de insumos básicos, de serviços tecnológicos, e de

consultoria; fatores sociais, que estão relacionados à qualificação da mão de obra, políticas de educação, formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social; e por fim, os fatores internacionais, que dizem respeito às tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais e acordos internacionais.

3. INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

A internacionalização é definida como um processo de envolvimento de operações de uma empresa com mercados estrangeiros. Devido às incertezas e imperfeições de um mercado totalmente desconhecido, a internacionalização ocorre de forma gradativa. O processo de expansão de suas atividades para outros mercados começa a ser uma condição necessária para a obtenção de melhores condições de acesso a tecnologia, de capitais, da cultura empresarial e de mercados. A empresa que deseja internacionalizar-se pode optar por três diferentes alternativas, estabelecendo canais de exportação, subsidiárias de vendas e subsidiárias de produção no mercado estrangeiro. A intenção de internacionalizar-se indica possibilidades de sobrevivência e êxito fora do mercado doméstico.

A internacionalização pode ser utilizada como evolução da capacidade de exportação da empresa, inicialmente experimentando um baixo envolvimento com o mercado externo, passando exportações regulares, e por fim, um comprometimento, atuando com mecanismos variados em diversos mercados. Outra estratégia seguida por diversas empresas é através da cooperação internacional, agregando parceiros, constituindo uma boa alternativa para contornar barreiras à importação e melhorar o acesso a outros mercados. Outras empresas se internacionalizam como consequência de obterem vantagens competitivas no mercado doméstico, pois, a partir de suas bases locais, usufruem da tecnologia, dos processos de produção e dos sistemas de gestão para instalar-se em outros mercados.

3.1. Motivações para se internacionalizar

A maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente. Seria muito mais fácil e seguro fazer negócios. No entanto, muitos fatores estão levando mais e mais empresas ao mercado internacional (KOTLER, 2000, p.672). Para chegar a esse mercado, a empresa necessita de estratégias mais complexas e aprimoradas do que as utilizadas no seu país de origem. Uma estratégia internacional refere-se à venda dos produtos ou serviços em mercados que não sejam o mercado doméstico de uma empresa. Os mercados internacionais fornecem uma gama de novas oportunidades potenciais, que não podem ser

encontradas dentro das fronteiras do país de origem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.317).

Dar seguimento a uma estratégia internacional é uma opção utilizada por empresas domésticas que possuem oportunidades limitadas de crescimento no seu mercado nacional diante da competitividade. Ou seja, possuem uma indústria doméstica saturada. A decisão de se internacionalizar é baseada no aproveitamento de novas oportunidades de crescimento.

Na busca de crescimento, as empresas se expandem em princípio nos mercados locais e nacionais. Alternativamente, podem crescer por meio da diversificação da oferta, quer em produtos, quer em outros negócios (diversificação relacionada ou não relacionada), ou recorrer à integração vertical, a jusante ou a montante da cadeia produtiva. Finalmente, após esgotar as possibilidades de crescimento doméstico, as empresas se voltam para os mercados internacionais (TANURE; DUARTE, 2006, p.227).

A expansão das atividades internacionais pode assumir várias formas. Dunning identifica quatro motivações econômicas básicas: (i) a busca por novos mercados (*market seeking*); (ii) a busca por novas fontes de recursos (*resource seeking*); (iii) a ênfase na eficiência dos mercados globais (*efficiency seeking*); e (iv) a busca de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*). As duas primeiras são motivos para iniciar o processo de internacionalização. As duas últimas são maneiras de gerir os mercados, os riscos e os ativos internacionais (TANURE; DUARTE, 2006, p.229).

A empresa passa a descobrir que, nos mercados internacionais, são maiores as oportunidades de lucro do que no seu mercado doméstico. Surge a chance de não depender somente de um único mercado e tornar-se menos susceptível a riscos relacionados a impactos macroeconômicos e problemas político-institucionais que podem influenciar na sua performance no país de origem. A internacionalização também abre oportunidade para expandir a base de clientes e assim atingir economias de escala.

Um dos principais motivos que impulsionam as empresas a se internacionalizarem é a garantia de recursos necessários para a realização de suas atividades. Matérias-primas, especialmente minerais (como ferro, bauxita, petróleo, gás natural) e energia, são imprescindíveis para muitas indústrias.

No caso do investimento direto externo em atividades de produção, estas são guiadas em primeiro lugar, por razões de custo, que pode promover a realocação geográfica de atividades produtivas, quer em direção às fontes de insumos, quer em direção aos mercados (TANURE; DUARTE, 2006, p.229).

Garantir o acesso à força de trabalho mais barata também motiva as empresas a investirem em mercados internacionais, principalmente em países do leste asiático, em que os níveis salariais são muito baixos comparados aos dos países ocidentais.

As firmas podem localizar instalações em outros países para diminuir os custos dos bens e serviços que produzem, podendo ter acesso mais fácil à mão de obra, energia e outros recursos naturais a um custo inferior (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.323).

O tamanho de um mercado internacional em particular também afeta a disposição que uma firma tem para investir em P&D para construir vantagens nesse mercado. Mercados maiores geralmente oferecem retornos potenciais mais elevados e, dessa forma, via de regra, apresentam menos risco para os investimentos da firma (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.321). A ascensão de novos mercados de grande escala, como China e Índia, que possuem fortes incentivos em razão da demanda potencial existente nestes países, é uma motivação que leva as empresas a se expandirem internacionalmente. Os dois países, bem com os tigres asiáticos e alguns países da América Latina, apresentam grandes oportunidades de crescimento. Muitas vezes alguns países incentivam a entrada de empresas estrangeiras através uma série de incentivos. A superação das barreiras tarifárias e não tarifárias locais também é força importante para a realocação das atividades produtivas.

Expandindo seus mercados, as empresas também podem desfrutar de economias de escala, especialmente com relação a operações de manufatura. Através da padronização de produtos entre os países em que atua, utilizando instalações produtivas que sejam as mesmas ou similares, e coordenando funções de recursos críticos, a empresa possivelmente irá alcançar economias de escala que serão fundamentais para que a sua indústria se mantenha no mercado global. A atuação em mercados estrangeiros dá à empresa oportunidades de aprendizado a partir das diferentes práticas que encontram nos distintos mercados internacionais.

3.1.1. Estratégias internacionais

De acordo com Tanure e Duarte (2006), à medida que as empresa desenvolvem diferenciais competitivos a partir da acumulação das competências em um mercado local, elas buscam expandir a presença além do ambiente doméstico e, posteriormente, em mercados internacionais, quando atrativos, em geral via exportação. “A estratégia internacional é ditada, em parte, pelas vantagens comparativas às quais a empresa tem acesso no país de origem. À medida que cresce e ganha escala no país de origem, a organização desenvolve competências específicas que se traduzem em vantagens competitivas específicas” (TANURE; DUARTE, 2006, p.239).

Três tipos de estratégias internacionais podem ser adotados pelas empresas: multidoméstica, global ou transnacional. Elas se concentram nos objetivos das operações da empresa através da diversificação geográfica e de produto.

3.1.1.1. Estratégia Multidoméstica

É uma estratégia em que as decisões, tanto estratégicas como operacionais, são tomadas tendo em vista cada um dos diferentes países em que a empresa atua, com o objetivo de ajustar os produtos aos respectivos mercados domésticos. Ela supõe que as necessidades e desejos do consumidor, a indústria local, a política, as normas e a cultura variam de país para país. Deste modo, a estratégia deve responder às ações da concorrência e atender às especificidades de cada mercado.

Nesse estágio a empresa procura adaptar-se às necessidades dos clientes, às demandas regulatórias e institucionais e à estrutura da concorrência, replicando localmente, de maneira progressiva, suas atividades de venda, produção, desenvolvimento de produtos, de suporte e de gestão, de modo que ofereça melhor resposta a cada mercado (TANURE; DUARTE, 2006, p237).

A utilização desta estratégia resulta em mais incerteza para a corporação como um todo devido às diferenças entre mercados e, desse modo, às diferentes estratégias empregadas por unidades nacionais. Não permitem a execução de economias de escala, podendo ser mais custosas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.331).

3.1.1.2. Estratégia Global

É uma estratégia em que há mais padronização de produtos nos mercados nacionais. As estratégias competitivas passam a ser centralizadas e controladas por um escritório central, geralmente no país de origem. Os produtos padronizados são oferecidos em mercados nacionais e a estratégia competitiva é determinada pelo escritório doméstico.

É planejada e rigidamente coordenada centralmente, com orientações padronizadas de produtos e processos. A área internacional organiza-se prioritariamente por divisões de produtos, com pouca autonomia para respostas locais diferenciadas (TANURE; DUARTE, 2006, p237).

Assim, uma estratégia global enfatiza economias de escala e oferece maiores oportunidades para utilizar inovações desenvolvidas no nível corporativo ou num país em outros mercados, ou porque estes mercados tem menos probabilidade de identificar oportunidades ou porque as oportunidades exigem que os produtos sejam adaptados ao mercado local (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 333).

3.1.1.3. Estratégia Transnacional

A estratégia transnacional é utilizada para obter eficiência global aliada a uma resposta à competitividade local, exigindo da empresa coordenação geral e flexibilidade nos diferentes mercados. Nela, existe forte interação entre o centro e as unidades geográficas, que também interagem entre si, caracterizando uma orientação de rede. Ela consiste em padronizar um produto ou serviço globalmente, adaptando pequenas características de acordo com idiossincrasias locais, atraindo clientes nos segmentos de mercado nos quais a marca se insere.

3.2. Escolha do modo de entrada internacional

Uma série de fatores influencia a escolha de uma empresa acerca do modo de entrada em mercados internacionais. A decisão é o resultado baseado no estudo da situação do país, das condições competitivas da indústria local, das políticas governamentais, e dos recursos, capacidades e competências essenciais da firma. O modo de entrada escolhido será a organização

institucional que possibilitará o ingresso de produtos, tecnologia, administração, recursos humanos e outros recursos da empresa em um mercado estrangeiro. Assim, a companhia adota distintas formas de entrada para mercados heterogêneos, cada qual englobando níveis de risco e propriedade distintos.

3.2.1. Exportação

A primeira forma de entrada no mercado internacional é a exportação. Geralmente, segundo estudos de Tanure e Duarte (2006), as empresas iniciam sua investida exportando bens e serviços para outros países, desenvolvendo acordos contratuais com firmas do país anfitrião. No começo, as empresas exportam principalmente para países mais próximos de suas instalações, em razão de haver menores custos relacionados ao transporte e à similaridade maior entre vizinhos geográficos.

Os elevados custos de transporte e tarifas impostas pelos países importadores aos bens são uma desvantagem que se encontra ao exportar. Outra dificuldade que o exportador enfrenta é o baixo grau de controle sobre a comercialização e distribuição de seus bens no país destino e a dificuldade de comercializar um produto pouco ou nada adaptado aos mercados internacionais.

Os dois principais tipos de exportação são a direta e a indireta. A exportação direta é feita por intermédio de escritórios próprios da empresa no exterior, como filiais ou subsidiárias, permitindo maior controle e autonomia sobre suas atividades no mercado destino. Já a exportação indireta, utiliza intermediários para realizar as atividades no país de origem da companhia. Esses intermediários são empresas comerciais exportadoras, mais conhecidas como *trading companies* ou agentes de exportação que, compram dos fabricantes nacionais os bens e procuram compradores estrangeiros, recebendo uma comissão pela exportação realizada.

3.2.2. Entrada Contratual

A entrada contratual se caracteriza pela associação não patrimonial, de longo prazo, entre uma firma internacional e uma instituição em um país estrangeiro. Envolve a transferência de tecnologia ou capacitação da empresa para aquele país (TANURE; DUARTE, 2006, p.11).

A maneira mais simples de entrar em um mercado estrangeiro é por meio de licenciamento, em que a empresa disponibiliza o uso da marca, da patente, do processo de fabricação, dos segredos comerciais ou de outros itens de valor em troca do pagamento de royalties correspondentes a cada unidade produzida ou vendida. A empresa licenciada assume os riscos e investe em instalações para produção, comercialização e distribuição dos produtos e serviços. É a forma de internacionalização é menos dispendiosa, mas, no entanto, dá às firmas pouco controle sobre a produção e comercialização nos outros países, e garante baixos retornos potenciais, pois são compartilhados entre a firma licenciadora e a licenciada. Outro problema é que ao final do contrato, a firma licenciada possui o *know-how* de como produzir e vender e pode surgir como futura concorrente da firma licenciadora.

Outro exemplo de entrada contratual é a franquia, que se assemelha muito com o licenciamento. Nele, a empresa que possui *know-how* concede a terceiros o direito de distribuir produtos ou serviços em um determinado local por um tempo determinado. Mediante um contrato, o franqueador concede ao franqueado o direito de uso da marca do produto ou serviço em troca do pagamento de *royalties*.

É a forma mais completa de licenciamento. O franqueador oferece todo um conceito de marca e um sistema operacional. Em contrapartida, o franqueado faz um investimento inicial e paga determinada quantia ao franqueador (KOTLER, p. 2000, 679).

3.2.3. Entrada por Investimento

A entrada de empresas em mercados internacionais por meio de investimento está crescendo significativamente em consequência do livre comércio, que vem se expandindo de uma forma progressiva nos mercados globais. A primeira forma de entrada é por meio de aquisição internacional. Essa forma consiste na realização de uma compra, por uma firma

estrangeira, de um negócio já existente em um país estrangeiro. Essa forma favorece um rápido acesso a um novo mercado, oferecendo maior e mais rápida expansão no mercado internacional. São bastante utilizadas por companhias que seguem estratégias multidomésticas com alto grau de diversificação de produtos e uma maior experiência internacional.

Os problemas para incorporar a nova firma a firma existente que foi adquirida são complexos. “Lidar com exigências legais e reguladores no país anfitrião da firma-alvo e obter informações apropriadas para negociar um acordo frequentemente apresentam problemas significativos. A firma adquirente deve lidar não somente com culturas corporativas diferentes, mas também com culturas sociais e práticas potencialmente diferentes” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.341).

Outra forma de entrada é o estabelecimento de uma nova subsidiária própria no país destino, a *greenfield venture*. É uma forma de entrada custosa e complexa, no entanto, garante maior controle e pode propiciar mais retornos à firma. Torna-se uma opção quando os países de destino são muito diferentes culturalmente do país de origem da empresa.

Devido aos custos presentes no estabelecimento de uma nova operação comercial em um país totalmente diferente do país de origem da empresa, os riscos tornam-se altos. Há uma grande dificuldade de adquirir conhecimento e habilidade no mercado desconhecido, muitas vezes necessitando a contratação de pessoas nativas, possivelmente de firmas competitivas, ou consultores, o que pode ser muito dispendioso. Fora isso, para tornar-se competitiva no mercado entrante, a empresa necessitará novas instalações de produção, redes eficientes de distribuição e a implementação de estratégias apropriadas de marketing, para tornar seu produto ou serviço conhecido no novo mercado.

Por fim, a empresa pode optar por uma subsidiária na qual a propriedade e o controle são compartilhados. A chamada *joint venture* é definida como uma empresa independente em que participam duas ou mais firmas, sendo ao menos uma delas sediada em um país distinto daquele em que *joint venture* foi instalada. Ao optar por realizar este tipo de entrada, a firma compartilha dos riscos e dos recursos necessários para entrar em mercados internacionais com as firmas associadas objetivando estabelecer uma nova empresa no mercado distinto, o que oferece grande potencial de retorno e maior controle sobre operações. A utilização da *joint venture* pode ocorrer

por razões econômicas ou políticas, pois a firma que deseja entrar em determinado país pode não contar com recursos financeiros, físicos e gerenciais para manter o empreendimento sozinha. Muitas vezes, também, o governo local exige que seja feita uma *joint venture* como condição para a entrada da firma em seu país, fomentando o crescimento de firmas locais.

A maioria delas é feita com uma firma do país anfitrião, que conhece e entende as condições competitivas, as normas legais e sociais e as idiossincrasias culturais do país, o que ajuda a firma a manufaturar e comercializar um produto competitivo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.340).

3.3. Escolha do mercado

A partir do momento que a empresa decide que irá se internacionalizar, ela deve determinar em qual mercado irá investir. Muitas vezes essa decisão não é tomada de uma forma simples, pois ela deverá levar em conta uma série de fatores que servem como obstáculo a empresas entrantes. Segundo Kotler (2000), antes de tomar a decisão de ingressar no mercado internacional, é necessário ponderar vários riscos:

- A empresa pode não compreender as preferências do cliente estrangeiro e não conseguir oferecer um produto competitivamente atraente.
- Pode não compreender a cultura empresarial do país ou não saber lidar com seus habitantes.
- Pode subestimar as normas estrangeiras e incorrer em custos inesperados.
- Pode se dar conta de que não possui gerentes com experiência internacional.
- O país pode mudar suas leis comerciais, desvalorizar sua moeda ou passar por uma revolução política e desapropriar bens estrangeiros.

Com o intuito de facilitar esta decisão de entrar ou não em um mercado potencial, se faz necessário um planejamento estratégico que, segundo Chiavenato (2000), é um método pelo qual uma organização deseja implantar uma determinada estratégia de negócios, crescimento e desenvolvimento almejando os objetivos propostos. Este método gerencial constitui-se na definição da direção a qual a empresa vai seguir, considerando as interações da mesma com os ambientes interno e externo. A direção definida pela empresa deve considerar o âmbito de

atuação, questões culturais, políticas, geográficas, concorrência, filosofia de atuação e objetivos da empresa. Este planejamento estratégico pode ser a curto e longo prazo, e uma das técnicas utilizadas para alavancar os objetivos propostos é a análise da Matriz de SWOT.

A análise SWOT possui este nome, pois engloba as iniciais das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que na língua inglesa significam respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas são os fatores internos que podem influenciar na decisão de entrar ou não em um novo mercado. Estes valores podem ser ativos, recursos financeiros e humanos, diferenciais positivos que a empresa possui em relação aos seus futuros concorrentes. Já as oportunidades e ameaças são os fatores externos, que não podem ser controlados pela empresa, como fatores demográficos, políticos, sociais, legais e tecnológicos do mercado que se quer entrar.

A empresa não dispõe de recursos e conhecimentos mínimos para operar nos mercados em questão. Por exemplo, não conhece o idioma, a estrutura do mercado, as preferências dos clientes, a legislação, normas técnicas ou práticas locais de negócio. Isso faz com que ela inicie a internacionalização em um mercado que tenha instituições e cultura mais parecidas com as suas, ou seja, em que haja menor distância psíquica em relação ao país de origem (TANURE; DUARTE, 2006, p.234). Muitas empresas preferem fazer negócios com países que se tem maior afinidade, porque se sentem mais à vontade com o idioma as leis a cultura.

A estratégia de entrada em países com estruturas de mercado, de regulação e de competição semelhantes pressupõe um esforço moderado de adaptação às características do país, o que permite às empresas experimentar novas formas de atuação, de maneira gradual, gerando um aprendizado ampliado do repertório de respostas a situações internacionais que, uma vez internalizadas, podem auxiliar na entrada em novos mercados (TANURE; DUARTE, p.235).

À medida que ganham experiência com países mais próximos, as empresas diversificam seu portfólio geográfico e exportam para locais culturalmente mais distantes. (TANURE; DUARTE, 2006, p.234).

Muitas vezes faz sentido operar em menos mercados, mas com um comprometimento mais profundo e com maior penetração. Em geral, uma empresa prefere entrar em países (1) que estejam entre os primeiros quanto à atratividade, (2) que tenham baixo risco no mercado e (3) nos quais ela detenha vantagem competitiva (KOTLER, 2000, p.676).

3.4. Decisão sobre o programa de marketing

Empresas que possuem atividades fora de seu país devem decidir acerca da utilização ou não de estratégias de marketing às condições de cada mercado em que atuam. A padronização do produto, da propaganda e dos canais de distribuição proporciona menores custos à empresa.

O desenvolvimento da Web, o rápido alcance, em todo o mundo, da TV a cabo e via satélite e a interconexão global de redes de telecomunicação, resultaram em uma convergência de estilos de vida. A convergência de necessidades e desejos criou mercados globais para produtos padronizados, principalmente entre jovens de classe média (KOTLER, 2000, p.681).

Já a adaptação destas atividades para cada mercado-alvo confere custos relativamente maiores. A adaptação é escolhida para proporcionar mais competitividade à empresa no mercado estrangeiro, fazendo frente aos competidores, restaurando as preferências do consumidor e atendendo as demandas dos canais de distribuição locais.

De acordo com Czinkota e Ronkainen (1995), muitas companhias desenvolvem produtos globais, que incorporam diferenças regionais ou mundiais no mesmo projeto. A leve adaptação é feita entorno do corpo padronizado de um produto. A empresa internacional tenta explorar as características básicas existentes, mas as necessidades locais são consideradas para o desenvolvimento de um produto que atenda a suas necessidades.

As decisões do consumidor são essenciais para o processo de decisão de entrada em um mercado estrangeiro. Devem ser levados em conta pela empresa os padrões de consumo, as características psicológicas e os critérios culturais gerais dos consumidores locais, que juntos, determinam a especificidade cultural e psicológica em relação aos produtos e serviços que devem ser introduzidos no mercado em questão. As variáveis culturais também afetam decisões do consumidor sobre o produto. Refletem a herança social, política, e religiosa do país, apresentando a mais difícil variável para qualquer empresa tentar mudar. A interpretação correta da cultura de um país ou região, em termos de idioma, religião, estéticas, valores, atitudes e educação, necessita de ajuda de pessoas especializadas em um mercado em particular.

As barreiras não tarifárias dificultam a entrada de mercadorias em determinados países. Elas incluem padrões de qualidade e procedimentos de teste e aprovação dos produtos estrangeiros, e subsídios para produtos domésticos, tornando-os mais competitivos. Seu principal

objetivo é manter produtos estrangeiros fora do país destino, protegendo as indústrias nacionais. Regulações governamentais provavelmente o fator que mais contribui para a adaptação de um produto, geralmente apresentando as mais rigorosas exigências. Algumas servem somente como proteção da indústria doméstica ou uma resposta a pressões políticas, envolvendo muita burocracia, que é um fator difícil de lidar, devido à sua morosidade.

A embalagem pode variar em função do tipo transporte e suas condições, do tempo e da distancia. A maioria dos ajustes feitos na parte promocional, o rótulo, é a forma bilíngue. Não usar a língua pretendida ou descrições incorretas podem causar problemas.

Estética da embalagem deve ser considerada em termos promocionais, escolhendo tamanho, quantidade de itens, cores e formatos (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 277).

O tamanho da embalagem varia de acordo com os modos de compra e condições do mercado em que se está, por exemplo, a garrafa de dois litros só é viável em países onde o consumidor tem o costume de consumir determinada quantidade do produto.

A utilização de um programa de *branding* global favorece a diminuição de custos relacionados ao marketing, possibilitando maiores economias de escala na produção e proporcionando crescimento em longo prazo para a empresa. A marca de uma empresa refere-se ao nome, termo, símbolo, signo, ou design utilizados para diferenciar sua empresa de seus concorrentes, transmitindo a imagem do produto ou serviço oferecido. Grandes companhias podem optar por não padronizar produtos e serviços, mas a marca geralmente é um dos itens mais padronizados.

A empresa internacional possui varias opções nas escolha da estratégia de *branding*. O uso do *branding* padronizado é forte em mercados culturalmente similares. Marca regional pode bem ter características locais, ou um produto altamente padronizado pode ter marcas locais (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p.275).

3.5. Estratégias de preço

Estipular um preço ideal para um produto pode ser a chave para o sucesso ou fracasso de uma empresa no mercado internacional. A complexidade do preço em mercados estrangeiros,

bem como a importância dada às operações de internacionalização, levam as empresas a adotarem diferentes estratégias de definição de preço. No marketing mix, todos os elementos são custos, exceto o preço, que é o único que gera receita. Ele serve para estipular uma comunicação com o consumidor, gerando uma base de julgamento a atratividade da oferta. Preço é a maior ferramenta para encontrar ou vencer o rival e os substitutos. Competição vai sempre forçar os preços para baixo. Preços, junto dos custos, vão determinar a viabilidade em longo prazo da empresa.

Segundo Czinkota e Ronkainen (1995), a determinação do preço em outros mercados pode ser feita de três formas diferentes. A primeira é chamada de *skimming*, que tem como objetivo a maior contribuição possível em um curto período de tempo, mantendo um preço elevado do produto, posicionando-o no topo do mercado. Para isso o produto deve ser único e alguns segmentos de mercado devem estar dispostos a pagar um valor alto para consumi-lo. A segunda forma é utilizada é seguir o preço de mercado, podendo ser posta em prática se produtos similares já existem nesse mercado. A concorrência é que determina preço final para o consumidor, podendo a produção e o marketing da empresa ser ajustados a ele. Por fim, a terceira forma é o preço de penetração, utilizado quando o produto se insere no mercado com um preço muito baixo visando vender em grande quantidade e ganhar participação no mercado.

A definição do preço de um produto é influenciada por fatores internos e externos de uma empresa. Filosofia, metas, objetivos, custos de desenvolvimento, de produção e marketing são fatores internos. Já os fatores externos são difíceis de controlar, pois não dependem dos esforços da empresa. São eles: fatores de consumo, regulamentações, competitividade e fatores financeiros e econômicos. “A interação entre esses elementos causa oportunidades de preço e restrições nos diferentes mercados” (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 292). O preço dependerá se a empresa estiver buscando a maximização do lucro, participação de mercado, sobrevivência, retorno da porcentagem no investimento, ou estratégias competitivas para fazer frente aos competidores.

O mercado em que se deseja entrar é responsável por outros fatores, como a importância do preço para a decisão de compra do consumidor, a relação entre qualidade percebida entre os consumidores e o preço, e as reações potenciais de manipulação de preço pelas empresas.

O marketing mix deve ser planejado para corresponder com as características do mercado alvo. A estipulação de preço será o principal fator na determinação da imagem desejada, bem como os canais de distribuição a serem usados e o nível de apoio promocional necessitado (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 292).

Com relação ao preço de inserção em mercados internacionais, a empresa pode seguir a estratégia global padrão, adotando o mesmo preço para seus diversos mercados atuantes. Pode também utilizar o preço duplo, que diferencia os preços do produto nos mercados internacionais e o doméstico, geralmente somando os custos logísticos ao preço doméstico para vender em mercados estrangeiros. Dessa forma, o preço em tais mercados pode ficar muito alto, causando uma baixa competitividade da empresa. Já na estratégia de preço diferenciado, ele é determinado baseado nas condições do mercado em que se deseja atuar. “Para essas firmas, a estratégia de custo marginal proporciona uma base e os preços podem mudar com frequência devido a mudanças na competitividade, taxas de cambio, ou outras mudanças no ambiente. A necessidade de informação e controle se torna crucial se a determinação de preço alternativo é o que se esta pensando fazer” (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 293).

Quando as empresas vendem seus produtos fora do país, enfrentam o problema da escalada de preços. O fabricante tem de acrescentar ao preço de fabrica o custo de transporte, dos impostos, da margem do importador, da margem do atacadista e da margem do lojista. Alem do risco da flutuação de cambio, o produto pode ter sido vendido com preço duas a cinco vezes maior do que em outro país ara propiciar o mesmo lucro ao fabricante (KOTLER, 2000, p. 687).

3.6. Processo de comunicação de marketing

Segundo Czinkota e Ronkainen (1995) uma comunicação eficiente é particularmente importante no marketing internacional por causa das distancias geográficas e psicológicas que separam a firma dos intermediários e dos consumidores. Por definição, comunicação é um processo de estabelecer o pensamento comum entre o transmissor e o receptor. Esse processo se estende alem da transmissão de ideias para incluir persuasão e assim permite o processo do marketing funcionar de forma mais eficiente e efetiva. Idealmente, a comunicação de marketing é um dialogo que permite organizações e consumidores a atingir uma satisfação mútua.

Uma efetiva comunicação de marketing necessita de três elementos: transmissor, mensagem e receptor, que são conectados por um canal de mensagem. No mercado internacional a tarefa de conectar os três elementos é mais complicada, pois a empresa entrante não está familiarizada com a língua, costumes, legislação e em alguns casos com a religião.

O profissional de marketing internacional deve estar alerta ao barulho cultural. A falta de habilidade em uma língua pode impedir negociações de sucesso, ao passo que erros de tradução podem tornar a campanha publicitária um fracasso. Similarmente, linguagens não verbais e sua interpretação indevida podem causar problemas sérios (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 316).

As empresas podem por em prática os mesmos programas de comunicação de marketing usados no país de origem, ou alterá-los para cada mercado local, um processo chamado de adaptação da comunicação. Uma única mensagem pode ser utilizada para todos os mercados em que a empresa atua, modificando apenas a língua, os nomes e as cores, que podem ser alteradas para evitar deparar-se com tabus de muitos países. Outra possibilidade é usar o mesmo tema globalmente, adaptando as peças publicitárias a cada mercado. Por fim, uma terceira alternativa consiste na preparação de um conjunto de anúncios, que serão selecionados por cada país, os mais apropriados para a sua realidade.

O primeiro passo para o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação internacional é avaliar as características da empresa, marca ou produto que devem ser transmitidas aos consumidores do mercado estrangeiro. É necessário o monitoramento constante das características dos consumidores dos mercados e um investimento significativo neste trabalho. A empresa internacional precisa operar em mercados estrangeiros de acordo com suas regras. Muitas vezes as experiências promocionais devem se concentrar em mercados específicos, geralmente limitando suas operações a um país ou região, de modo a atingir as metas com o capital disponível. “Estratégias alternativas são necessárias para decifrar como os recursos da firma podem ser combinados e adaptados às oportunidades de mercado” (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 321).

Segundo Czinkota e Ronkainen (1995), as ferramentas que a empresa internacional tem disponível para formar um programa de comunicação total para ser usado em mercados específicos são referidas ao marketing mix, e consistem em:

- Propaganda: qualquer forma de apresentação de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado, utilizando predominantemente a mídia de massa;
- Venda pessoal: assistência e persuasão para o consumidor comprar um bem ou serviço;
- Publicidade: qualquer forma não remunerada, revista, jornal;
- Promoção de vendas: indução direta que proporciona um valor extra ao produto, força de vendas e distribuidores.

Para os autores, existem dois tipos de estratégias de vendas. As *push strategies*, ou estratégias de impulso, são focadas nas vendas pessoais, em que há uma comunicação entre o vendedor e o consumidor, proporcionando a este, informações necessárias de acordo com as suas necessidades. Já as *pull strategies*, estratégias de atração, são utilizadas principalmente no marketing de indústrias de bens de consumo para comunicação de massas, principalmente através propaganda, devido ao grande público alvo e grandes canais de distribuição.

Essas estratégias devem ser utilizadas de acordo com o mercado alvo e as características do produto, tamanho do orçamento promocional, o tipo e o tamanho do envolvimento internacional e considerações de controle (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 322).

3.7. Canais internacionais de distribuição

Canais de distribuição tem o objetivo de interligar produtores e consumidores, garantindo que o produto chegue até o consumidor final. Um canal de distribuição deve constituir-se em uma equipe que trabalha em busca de uma mesma meta, articulando esforços de todas as partes para garantir uma longa corrida de sucesso.

Os canais podem variar entre canais diretos, produtores para consumidores e canais multinível empregando vários tipos de intermediários, cada um servindo um propósito particular (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 337).

As suas configurações diferem de uma indústria para outra, mesmo entre a mesma empresa e para o mesmo produto, pois os diferentes mercados possuem características únicas, obrigando a empresa a adaptar-se a elas. Nas primeiras fases da introdução do produto em outro

mercado, a empresa deve concentrar esforços em mercados mais atrativos e, depois, se ater a expansão da distribuição para outros países.

Os canais de distribuição internos variam consideravelmente entre países. O tamanho e as características das unidades varejistas no exterior são muito diferentes de país para país. Em alguns mercados o setor está nas mãos das grandes cadeias varejistas, porém em outros, o setor é dominado por muitos pequenos varejistas (KOTLER, 2000, P.689).

Devido ao grande número de produtos vendidos diretamente aos seus consumidores finais, a empresa necessita decidir o caminho a seguir para movê-los aos mercados escolhidos. A empresa muitas vezes não estará equipada para manter funções importantes relacionadas ao câmbio e a logística, devido a isso, o uso de intermediários pode ser feito para ganhar um baixo custo entrando em um novo mercado. Quando as empresas internacionais entram em um país, preferem trabalhar com distribuidores locais que tenham bom conhecimento da região, facilitando a adaptação ao mercado local.

As características demográficas e psicológicas do público alvo formarão as decisões sobre a escolha do design do canal. As respostas de perguntas como: o que o consumidor precisa - assim como por que, quando, como eles compram - são usadas para determinar as maneiras de como o produto de ser disponibilizado para gerar vantagem competitiva (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 339).

A cultura de distribuição do mercado deve ser analisada meticulosamente antes de se inserir nele. Deve se considerar os canais previamente existentes no país para decidir a forma de distribuição que será implementada. A empresa precisa estar disposta a gastar tempo desenvolvendo um conhecimento de trabalho, ou seja, fazendo um estudo de mercado com o intuito de definir as configurações e o modelo de canal de distribuição que irá desenvolver para suprir a demanda no país em que se quer entrar.

Em cada caso, em cada país, as empresas devem estudar sistemas de distribuição em geral e os tipos de ligação entre membros de canais para seus produtos em específico. Usualmente, a empresa deve se ajustar a estruturas existentes para ganhar distribuição (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 340).

Além da estrutura do canal, devem ser traçadas as funções exercidas para cada tipo de intermediário. Os produtores estão encarregados de produzir e realizar atividades promocionais,

e os intermediários em trabalhar com logística, finanças e comunicação com produtores e varejistas. Já os varejistas, focam nas vendas e nas atividades promocionais. “As empresas geralmente se beneficiam da internacionalização de intermediários e formatos de distribuição. Desmembrar formas tradicionais de distribuição pode resultar em uma aceitação de seus produtos e aumento de entradas em outros mercados” (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p.341).

Para adaptar-se a um mercado em que exista muita concorrência, a empresa internacional deve estruturar-se efetivamente e eficientemente, usando uma abordagem de distribuição totalmente diferente da usada pelos rivais e esperar que essa abordagem desenvolva uma vantagem competitiva.

Essa nova abordagem deverá ser cuidadosamente analisada e testada contra os ambientes culturais, políticos e legais aos quais a empresa será introduzida (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 343).

Em alguns casos as empresas internacionais não conseguem manipular as variáveis de distribuição, como por exemplo, em países em que o governo possui um monopólio estatal que controla as importações e realiza a taxaço de certas categorias de produtos e em casos de produtos que possuem grande vantagem doméstica de preço, muitas vezes devido a subsídios governamentais.

Os objetivos de uma empresa global para a participação no mercado tem total participação no planejamento do canal a ser utilizado. Muitas vezes a administração simplesmente quer usar um canal de distribuição particular, e pode não haver uma base solida de negocio para a decisão (CZINKOTA; RONKAINEN, 1995, p. 343).

Segundo Czinkota e Ronkainen (1995), a natureza do produto, suas características, tem um grande impacto no projeto do canal de distribuição. Geralmente, quanto mais especializado, caro, volumoso, ou perecível é o produto e quanto mais ele requer serviços pós-venda, mais provável que o canal seja relativamente curto. Mudanças nas condições do mercado global, como flutuações da moeda, podem exigir mudanças de distribuição também. Um aumento do valor do dólar pode causar um reposicionamento do produto como produto de luxo, necessitando um canal apropriado para sua distribuição.

Os recursos financeiros de uma empresa irão determinar o tipo de canal a ser utilizado e suas bases de relacionamento. Quanto maiores as finanças, mais capaz é a empresa de estabelecer canais de distribuição. Relacionado aos recursos financeiros, os custos representam as despesas incorridas da manutenção de um canal uma vez estabelecido. Custos variam em termos de força relativa do produtor frente a seus intermediários, podendo também agravar-se devido condições adversas de mercado.

A cobertura se refere ao número de áreas em que o produto será representado, que dependem da dispersão da demanda e também do tempo desde a introdução do produto no mercado em questão. A cobertura intensiva necessita uma distribuição do produto pelo maior número de diferentes tipos de intermediários e intermediários individuais de cada tipo. A seletiva implica em escolher um número de intermediários para cada mercado a ser penetrado, e cobertura exclusiva, envolve somente uma entidade em um mercado.

Uma vez que a empresa decidiu sobre o planejamento do canal de distribuição, ela necessita escolher o tipo de intermediário com quem irá trabalhar. Primeiramente a empresa precisa determinar o tipo de relacionamento que irá ter com o intermediário. O distribuidor irá comprar o produto e proporcionará um serviço completo de marketing. Os agentes possuem menos liberdade que os distribuidores devido ao fato de que eles trabalham em regime de comissões e somente fazem o intermédio das transações. Após a escolha do intermediário, a empresa internacional decide se usará a exportação direta, indireta ou distribuição integrada.

4. A RED BULL

4.1. História

Inspirado pelas bebidas funcionais do Extremo Oriente, Dietrich Mateschitz fundou a Red Bull em meados da década de 1980. Criou a fórmula da Red Bull Energy Drink e desenvolveu o conceito de marketing único da Red Bull. Em 1987, no dia 1º de abril, a Red Bull Energy Drink foi vendida pela primeira vez no mercado da Áustria. Este foi não só o lançamento de um produto completamente novo, foi de fato o nascimento de uma categoria totalmente nova de produtos. Atualmente, a Red Bull está disponível em 166 países e foram consumidos, até o ano de 2013, mais de 35 bilhões de latas. (RED BULL, 2013).

Segundo Montague (2013) a Red Bull deve o seu sucesso à visão de Dietrich Mateschitz, um austríaco, ex-diretor de marketing de uma empresa alemã de produtos de higiene chamada Blendax. Um dia, em uma de suas viagens de negócios, Mateschitz descobriu aquilo que viria a ser a bebida energética conhecida hoje como Red Bull. Na Tailândia ele descobriu uma bebida energética, bastante popular entre os trabalhadores locais, que foi capaz de curar os efeitos de fadiga de sua última viagem, conhecido como *jetlag*. Ele então ficou rendido aos efeitos revigorantes da bebida chamada “Krating Daeng”, que significa touro vermelho no idioma tailandês.

Percebendo o grande potencial da bebida, a sua decisão de introduzir este produto no mercado ocidental surgiu após a conclusão de que existia uma lacuna no mercado europeu para este tipo de bebida. Assim, o empreendedor austríaco entrou em contato com os responsáveis por produzir a bebida, a TC Pharmaceuticals e, com muita persistência, os convenceu de que havia um vasto mercado fora da Tailândia para o Krating Daeng. Em 1984, fez um acordo com Chaleo Yoovidhya, proprietário da empresa, adquirindo parte dos seus direitos. Mateschitz tornou-se sócio detendo 49% das ações na bebida energética. Chaleo passou a ter 49% das ações e seu filho mais velho, Chalerm Yoovidhya, passou a ter 2% das ações da empresa (SARASALIN; WATTHANACHAI, 2009, p.7).

Os dois formaram Red Bull GmbH e iniciaram um processo de formulação do produto e de um plano de marketing, com o intuito de perseguir um público-alvo específico, jovens com idades entre 18 e 34 anos, apreciadores de esportes de ação, um movimento crescente na época.

Em 1987, a Red Bull iniciou sua internacionalização depois de confirmar as oportunidades de comercializar bebidas energéticas fora da Ásia, inserindo-se na Áustria, país natal de Mateschitz. Para poder adaptar este produto ao novo mercado, foram efetuadas algumas alterações no produto e no *branding*, tornando a bebida gaseificada, indo ao encontro dos gostos dos consumidores presentes neste mercado. Foi também introduzindo o nome “Red Bull”, que significa touro vermelho em inglês, mesmo significado de “Krating Daeng”, e ocorreram mudanças na embalagem, que passou a ser uma lata azul e prateada, ao invés de uma garrafa de vidro.

De acordo com Sarasalin e Watthanachai (2009), inicialmente foram feitos testes com potenciais consumidores e a bebida registrou resultados negativos. O nome da bebida e principalmente o sabor receberam as maiores críticas. Mesmo assim, apesar do retorno negativo, ela foi lançada no mercado austríaco no ano de 1987. Após sua inserção na Áustria, a empresa adotou uma estratégia de internacionalização desde cedo, quando viu as suas vendas duplicarem no país. A expansão para o mercado global iniciou-se na Hungria, em 1992, devido à proximidade entre o país e a Áustria. Em 1995, foi introduzida no Reino Unido e em 1996 entrou na Alemanha, Espanha e Nova Zelândia. Foi introduzida nos Estados Unidos em 1997, no Brasil e na Itália em 1998, e em 1999 foi a vez da Austrália. Mais tarde, em 2004, a empresa estabeleceu novas subsidiárias no Canadá, Turquia e Rússia.

Ao introduzir a bebida no mercado ocidental, a Red Bull se viu em um panorama muito favorável ao crescimento, que foi possível através da diferenciação de seu produto com relação ao restante das bebidas existentes, criando o mercado de bebidas energéticas. “A rápida expansão dos negócios da Red Bull para os mercados internacionais é visto como uma importante opção estratégica para alcançar o crescimento. Isso indica que a Red Bull pretende internacionalizar suas atividades considerando que o processo de internacionalização é visto como processo complexo, que envolve diferentes fatores internos e externos, e influenciam a Red Bull a buscar uma expansão global” (SARASALIN; WATTHANACHAI, 2009, p.7).

Atualmente, a Red Bull é uma das marcas mais facilmente reconhecidas internacionalmente e é líder no mercado mundial de bebidas energéticas, registrando anualmente um volume de vendas elevado e tendo uma presença bastante ampla, sendo vendida em 165

países, além da Áustria. Esta evolução bem sucedida é resultado de uma estratégia muito bem desenvolvida, baseada no conhecimento do público-alvo e seus gostos, associado ao empreendedorismo e competência de seu criador. Adotando uma postura incomum, o marketing convencional foi deixado de lado em detrimento de uma estratégia própria. Assim, a Red Bull criou uma marca e um produto bem-sucedidos, e, além disso, foi responsável por originar uma cultura, um estilo de vida, cativando e fidelizando consumidores que se identificam com seus valores e acabam por promover a marca.

4.2. Empresa

A Red Bull foi a empresa que criou a denominação “bebidas energéticas”, sendo também a primeira empresa a produzir este tipo de produto. Antes dela, essa categoria não existia. Como na época em que foi inserido no mercado austríaco esse tipo de bebida era algo novo e desconhecido no mercado ocidental, a Red Bull passou a ser vista como um produto inovador, diferente, e acima de tudo, incomum, com características únicas capazes de despertar o interesse do consumidor.

A marca sempre foi considerada sinônimo de seu produto, mas recentemente a empresa inseriu novos itens ao seu portfólio, entre eles o Red Bull Sugar Free, o Red Bull Cola, o Red Bull Shot, e mais recentemente, o Red Bull Zero e o Red Bull Editions, esse último com três sabores: *cranberry*, limão e *blueberry* (RED BULL, 2013). Mesmo com a diversificação de seu portfólio, o principal produto continua sendo a bebida energética Red Bull Energy Drink, que segundo seu fabricante, “revitaliza corpo e mente”, através de uma combinação de ingredientes que estimulam o metabolismo e aumentam a performance e a concentração na prática de esportes, no trabalho ou nos estudos.

De acordo com a própria Red Bull, as situações ideais para consumo são momentos que requerem elevados níveis de concentração ou energia, tais como ao volante, durante sessões de estudo ou trabalho, prática de esportes ou até mesmo sair à noite (CONCEIÇÃO, 2013, p.82).

Segundo o site da própria empresa, os ingredientes responsáveis pela revitalização do corpo e da mente são: cafeína, vitaminas do grupo B, sacarose, glicose, taurina, e água das fontes

alpinas. Com o intuito de assegurar uma qualidade superior, a água utilizada na fabricação do produto provém das fontes dos Alpes austríacos e suíços, região conhecida por ter uma das maiores reservas de água natural do mundo. A cafeína melhora a velocidade de reação e capacidade de concentração, ajudando a queimar gordura durante as atividades físicas. A taurina é um aminoácido que naturalmente é encontrado no corpo humano e atua como um antioxidante, se juntando a substâncias nocivas e acelerando sua excreção.

Segundo artigo da revista *Selling Power* (2014), a rápida expansão internacional tem como fator de risco o fato de que a empresa tornou-se mais conhecida por sua marca e imagem do que por seu produto. A Red Bull não conseguiu explicar porque, desde o início, a substância possuía efeitos positivos sobre a mente e o corpo, o que acabou causando problemas para a empresa. Junto da proliferação do consumo da bebida, gerou-se uma onda de preocupação por parte dos governos dos países devido ao desconhecimento quanto aos efeitos da taurina e do consumo exagerado de cafeína, presentes em grande quantidade na bebida energética. Quando Mateschitz inseriu a bebida no mercado austríaco, o governo do país não permitiu a sua venda sem testes científicos que comprovassem que não prejudicava a saúde. O mesmo acontece ainda hoje com agências sanitárias de alguns países, que por desconhecimento dos efeitos colaterais das substâncias, tentam impedir sua comercialização.

De acordo com o artigo, atualmente, a empresa compartilha resultados de estudos com as autoridades de saúde governamentais a cada vez que é realizada a entrada em um novo país. A maioria dos governos, até então, aprovaram a bebida para venda, mas em casos como da Dinamarca e França, a bebida foi proibida por um tempo, pois as autoridades estavam focadas em pesquisar sobre o perigo potencial representado pelos níveis anormalmente elevados de taurina, cafeína e vitaminas do grupo B. Hoje, com o objetivo de reduzir o tempo e os custos de entrada em um novo país, a Red Bull passa a fornecer muita informação a respeito dessas substâncias e está sempre preocupada em esclarecer que a taurina é somente um ingrediente sintético que ajuda a acelerar a eliminação de substâncias nocivas que se acumulam no corpo devido ao esforço físico e estresse.

O sabor do energético que ficou mundialmente famoso por ser o mais vendido em todo o mundo desafia a lógica de sucesso da empresa austríaca. O gosto não agrada a maioria dos

consumidores. Esta é uma estranha relação que ocorre entre o produto e o consumidor, em que este consome a bebida, não por ela ser agradável ao seu paladar, mas por satisfazer suas necessidades e expectativas, relacionadas aos benefícios de se consumir para praticar esportes, para estudar, ou para se manter acordado em uma festa (MCDONALD, 2011). Além disso, as pessoas se fidelizam a marca, incorporando o estilo de vida que é proporcionado pela Red Bull. Mateschitz não se preocupa com a questão do gosto e confia no seu produto, diferenciando-o de um refrigerante comum. Para ele, o Red Bull é um produto de eficiência, que melhora a resistência, a concentração, o tempo de reação, a velocidade e o estado emocional, o que nenhum refrigerante pode proporcionar ao consumidor. Por isso, para ele, o gosto não tem nenhuma importância.

As latas são fabricadas e envasadas no mesmo local, reduzindo custos, tempo e uso de recursos naturais. Tendo uma só planta de produção, localizada na Áustria, a Red Bull garante que a qualidade do produto seja a mesma em todo o mundo, devido à detenção de todo o processo de produção e distribuição. Assim que o produto está pronto, ele é transportado da Áustria para 165 países por via marítima e ferroviária, sendo o transporte rodoviário utilizado como último recurso, pois é mais custoso, poluente e ineficiente (RED BULL, 2013).

A rápida expansão dos negócios da Red Bull para mercados internacionais é vista como uma importante opção estratégica para alcançar o crescimento. Ela consegue internacionalizar suas atividades, mesmo este sendo um processo complexo que envolve diferentes fatores internos e externos que influenciam sua expansão global.

Hoje em dia a Red Bull é uma das marcas com maior reconhecimento internacional e conta com a liderança no mercado mundial de bebidas energéticas, estando presente em 166 países e registrando anualmente um volume de vendas muito elevado, com mais de 35 bilhões de latas vendidas durante toda a sua existência. Somente no ano de 2013, um total de 5,38 milhões de latas de Red Bull foram vendidas em todo o mundo, representando um aumento de 3,1% em relação ao ano anterior. O volume de negócios da empresa, em 2013, ultrapassou pela primeira vez a marca de cinco bilhões de euros, atingindo o valor de € 5,04 bilhões e representando os melhores resultados de sua história em termos de vendas, receita, produtividade e lucro operacional. Esses números positivos atribuem-se à gestão eficiente dos custos, ao investimento

contínuo na marca e às crescentes e elevadas vendas nos mercados da Índia (55%), Japão (+32%), Turquia (+18%), Escandinávia (+16%), Rússia (+13%) e Brasil (+12%) (RED BULL, 2013).

4.3. Fatores que afetam a entrada da Red Bull em mercados estrangeiros

Os fatores que afetam a entrada da empresa nos mercados internacionais são os fatores internos e externos. Os fatores internos constituem em forças e fraquezas de uma corporação, vantagens e desvantagens da estrutura corrente da empresa, como recursos financeiros e *know-how*. Os fatores externos que afetam a inserção de uma empresa em outro país são os fatores relacionados ao mercado em que se quer entrar, e não são controlados pela empresa. Estes fatores são as oportunidades e ameaças e constituem em aspectos positivos ou negativos da empresa com relação a questões políticas, demográficas, sociais e culturais do mercado destino.

4.3.1. Ameaças e oportunidades ambientais e as forças e fraquezas da Red Bull no processo de internacionalização

Baseando-se no artigo do site “A bull burned by mosters” (2014), foram retirados os conceitos de ameaças e oportunidades do ambiente e as forças e fraquezas da empresa Red Bull no seu processo de expansão para os mercados estrangeiros.

4.3.1.1. Forças

A Red Bull tem estabelecida uma imagem de marca forte e consistente mundialmente. Seu produto é sinônimo de bebidas energéticas em muitos países e a liderança está presente em praticamente todos os mercados do mundo. As atividades promocionais têm como base os patrocínios de esportes radicais e auxiliam a continuar construindo uma identidade forte e aumentar a lealdade do consumidor para com a marca. A ampla abrangência geográfica do produto garante um crescimento positivo em longo prazo, mesmo seja atingida a maturidade em certos mercados.

4.3.1.2. Fraquezas

Consistem em uma fraqueza as limitações da marca dentro de uma categoria em que há uma grande diversidade de opções. No que se refere a refrigerantes e as próprias bebidas energéticas, a Red Bull está dotada de um limitado portfólio de produtos, quando comparada ao número crescente de concorrentes, que trazem um leque variado de opções de consumo. O preço dos produtos *premium* da Red Bull está acima da média praticada pelas outras empresas de bebidas energéticas, e geram dúvida aos consumidores na hora da compra. A receita da bebida é facilmente copiada de forma legal, pois não existe patente registrada. O teor elevado de substâncias como a cafeína e a taurina torna a marca altamente vulnerável ao controle regulamentar das agências sanitárias dos mercados em que a empresa se insere.

4.3.1.3. Oportunidades

Os mercados emergentes representam mercados ainda virgens para a expansão internacional da Red Bull. O uso massivo de estratégias de marketing e patrocínios em novos mercados é uma forma de tornar a marca mais conhecida ao consumidor. A oportunidade de montar novas instalações de produção em países emergentes, principalmente na Ásia onde a mão de obra é barata e existem incentivos governamentais, torna possível realizar preços mais competitivos para o produto em todo o mundo. A extensão da sua linha de produtos, oferecendo novos sabores e formatos de embalagem, pode ser considerada uma oportunidade melhorar a fatia de mercado.

4.3.1.4. Ameaças

A competição com outras grandes marcas que surgiram após a criação do Red Bull representa a maior ameaça. Alguns energéticos contêm ingredientes naturais, sendo mais desejáveis que a Red Bull para alguns consumidores. A concorrência está passando a utilizar as bem sucedidas estratégias de marketing criadas por Mateschitz para galgar melhores posições nos diversos mercados em que a Red Bull está presente. Os altos custos de marketing em países desenvolvidos, em parte utilizados para fazer frente às novas empresas rivais, tornam a

promoção mais difícil do que no passado, representando um grande percentual dos custos da empresa. Outra ameaça é a publicidade negativa recorrente em todo o mundo, insistindo que o produto é prejudicial à saúde.

4.3.2. Fatores externos

As empresas devem considerar vários fatores que podem influenciar o modo de entrada em países estrangeiros. Os fatores externos no país em que se deseja entrar podem ser um incentivo ou uma barreira às empresas internacionais. Para que a escolha do mercado internacional seja um sucesso, é necessário um constante monitoramento de variáveis como economia, política, legislação, meio ambiente, etc. para se ter uma noção exata da situação que se encontra o país em que se deseja inserir a empresa.

O tamanho do mercado influencia as decisões acerca do modo de entrada em países estrangeiros. Para empresas entrantes, é muito complexa a obtenção de informações suficientes e entender profundamente um novo mercado antes de realmente inserir-se nele. No caso da Red Bull, “depois de familiarizada com a situação local, o mercado europeu tornou-se um mercado definitivamente atraente, com grande potencial de vendas” (SARASALIN; WATTHANACHAI, 2009, p.29).

A situação econômica deve ser considerada a partir de três perspectivas. A primeira é o tamanho da economia, que é sempre medido pelo produto interno bruto. A segunda é a dinâmica da economia que é a taxa de crescimento real do PIB, a taxa de investimento e de renda pessoal e assim por diante. A terceira são as relações econômicas externas do país, como a balança de pagamentos e serviço da dívida (SARASALIN; WATTHANACHAI, 2009, p.29).

O energético Red Bull foi lançado na Áustria no ano de 1987. Na época, a empresa havia investido fortemente na produção e em pesquisa e desenvolvimento visando obter a aprovação das autoridades governamentais para a bebida ser comercializada legalmente, faltando capital para se investir em marketing do produto. Diante dessa situação, Mateschitz preferiu executá-lo através de recursos próprios ao invés de gerar dívidas através de empréstimos, forçando a recém-nascida empresa a criar uma estratégia de marketing única, a qual iria seguir a Red Bull em todos os países que a marca viria a se inserir.

Políticas e regulamentos governamentais relativos ao comércio internacional também são fatores difíceis de controlar, pois mudanças nesse âmbito podem ocorrer rapidamente de forma inesperada, devendo haver cautela por parte das empresas com relação a esses fatores. Existem as políticas restritivas, que acabam por desestimular investimentos estrangeiros no país, e também políticas de encorajamento de investimento externo, através da oferta de incentivos fiscais, subsídios e favores. A Red Bull obteve dificuldades em inserir-se na França, onde houve a proibição da comercialização da bebida energética devido ao pouco conhecimento sobre a substância taurina e suas propriedades e pelo alto teor de cafeína presente em uma lata do produto. “Isto foi apenas os franceses protegendo seu próprio mercado, que para isso precisou de uma desculpa. Porém lhes falta pesquisar mais sobre a taurina, que na verdade é um ácido inofensivo” (SARASALIN; WATTHANACHAI, 2009, p.29).

A Red Bull foi obrigada a mudar seu foco de mercado por seu produto ter entrado na França via Suíça e Bélgica, onde o produto é comercializado legalmente. No caso da União Europeia, casos como esse são difíceis de controlar devido à livre circulação de bens entre os países membros. Como a Suíça e a Bélgica são muito próximas da França, ambos os países fazendo fronteira e possuindo o francês como língua oficial, a entrada da Red Bull em território francês ocorria facilmente. A proibição da comercialização da bebida na França deveu-se à grande quantidade de cafeína e taurina em sua composição, cujos efeitos ao organismo humano eram então desconhecidos. Em 2008, a agência de segurança sanitária e alimentar francesa acabou cedendo e liberando a comercialização do produto por falta de provas de que o consumo representava risco para a saúde do ser humano.

Os passos seguintes da Red Bull, após sua entrada no mercado austríaco, foram contra a ideia de que a empresa procura primeiramente os países que possuem pequenas distâncias psicológicas para se internacionalizar. Geralmente a empresa inicia sua jornada internacional buscando mercados similares ao do seu país, sempre buscando semelhanças com relação à cultura, língua, costumes, educação, práticas de negócios, política e desenvolvimento econômico, ou seja, em busca de uma pequena distância psicológica. “Em vez de penetrar ainda mais no mercado asiático e europeu, a empresa entrou no mercado americano e mais tarde o mercado australiano” (SARASALIN; WATTHANACHAI, 2009, p.30). A distância geográfica não pode ser uma medida de distância psicológica. Esses mercados são completamente diferentes do

mercado austríaco, mas nota-se que a partir do momento em que a inserção da marca no mercado americano foi um sucesso, a Red Bull pôde entrar no mercado australiano mais confiante em busca da aceitação do seu produto, pois a distância psicológica entre esses dois países é muito pequena.

O desenvolvimento de uma empresa no mercado europeu difere do desenvolvimento na Tailândia principalmente pelas diferenças de cultura. Até agora, existem maneiras ainda pouco eficientes de superar este problema. Devido à distância psicológica, os estilos são diferentes. A Krating Daeng, ou Red Bull tailandesa, é um produto consumido basicamente por motoristas de caminhão, mas para o mercado externo, a Red Bull não é apenas uma bebida energética, ela abrange um mercado muito mais amplo, em que as pessoas não só a consomem para ficar acordadas, mas também para praticar esportes, para ir a festas e para estudar.

4.3.3. Fatores internos

Os fatores internos que afetam a entrada das empresas em mercados internacionais são elementos determinados pela própria empresa, sem a intervenção de causas externas. Para Sarasalin e Watthanachai (2009), o primeiro e principal fator interno deve ser experiência. A única ferramenta que uma empresa tem, antes de entrar no mercado alvo, é o conhecimento que ele já tem de suas atividades anteriores e atuais. O conhecimento pode ajudar a empresa a escolher um modo de entrada através da análise dos fatores internos e externos no mercado. A experiência internacional é um conhecimento adquirido apenas pelas próprias forças da empresa, não se consegue através ensinamentos. Tendo vivido as experiências na prática faz com que a empresa esteja pronta para resolver problemas futuros com mais facilidade e menos prejuízo.

A Red Bull adquiriu experiência ao entrar no mercado da Áustria, mas somente depois de ter entrado, pois antes a empresa nunca havia se expandido para outro país. Para a inserção da empresa em outros mercados europeus, é necessário o uso do conhecimento prévio para análise dos fatores que afetam a escolha do modo de entrada a ser utilizado, pois as situações encontradas nos países não são todas iguais às austríacas.

No começo, tanto a Krating Daeng quanto a Red Bull, empresas semelhantes, não tinham experiência suficiente sobre como expandir no exterior. A maneira mais prática é aprendida a partir de suas próprias atividades, aprender fazendo (SARASALIN; WATTHANACHAI, 2009, p.30).

Sem conhecimento suficiente, a Red Bull decidiu entrar no mercado europeu a partir de um só país utilizando uma forma que envolvia bastante risco. Ela entrou na Áustria utilizando uma *greenfield venture*, ou seja, uma subsidiária totalmente própria. Após considerar todas as condições, a forma escolhida para entrar no mercado europeu foi a exportação, começando desde o início da implementação do modo de entrada. Segundo Sarasalin e Watthanachai (2009), no mercado internacional, a empresa está mais preocupada em minimizar o risco e maximizar o controle sobre o mercado. Perante esta situação, a exportação parecia ser a primeira escolha para um mercado totalmente estranho. A Red Bull já se tornou uma multinacional conhecida em todo o mundo, e este fator pode ser a evidência mais poderosa de que a escolha feita no mercado europeu foi a mais correta.

O fator do tamanho da empresa deve relacionar-se com a rede de contatos que empresa mantém com as empresas locais e as suas próprias filiais. De um modo geral, Sarasalin e Watthanachai (2009) dizem que quanto maior a empresa, mais provável é que ela vá optar por *joint-ventures* ou subsidiárias próprias. As pequenas empresas, diferente das grandes, geralmente não possuem estreitas redes de contatos com as suas filiais, o que torna a obtenção de conhecimento e recursos mais difícil. Na pequena empresa o controle direto é muitas vezes aplicado, logo, quando a empresa entra em um país geograficamente muito distante, problemas como língua e barreiras culturais tornam-se cada vez mais difíceis de vencer, quando comparado às empresas grandes. Não existe relação negativa entre o tamanho da empresa multinacional e escolha do modo de entrada de alto controle.

Analisando o caso da Red Bull, o modo de entrada escolhido sempre foi de acordo com o tamanho da empresa. No início, quando não era conhecida como hoje e não possuía estreitos relacionamentos com empresas locais, fornecedores e clientes, a entrada escolhida foi através da exportação do seu produto. Com a inserção massiva da Red Bull no mercado europeu, ela tornou-se cada vez mais conhecida, passando a modificar o seu modo de entrada ao longo do tempo, iniciando a partir de uma *greenfield venture* para depois passar a utilizar subsidiárias

comerciais, responsáveis pela comercialização e distribuição do produto nos diversos países em que está inserida.

Para a Red Bull, o consumidor é diferente em cada país, mas globalmente, a marca deve manter a identidade. Quando a marca se insere em um novo país, as orientações internacionais são seguidas rigorosamente, mas por outro lado, em certos mercados é necessário fazer certos ajustes finos locais. Isso é um equilíbrio muito delicado, pois a Red Bull preza pela padronização de seus produtos e opta por diversificar ao mínimo o seu portfólio de produtos. A diversificação e a adaptação se tornam mais complicadas, pois toda a produção da empresa está localizada na Áustria.

4.4. Estratégia de entrada nos mercados estrangeiros

A entrada de empresas em mercados estrangeiros é um processo que demora a se consolidar completamente. A grande maioria das empresas adota um modelo de internacionalização que segue gradativamente um aumento de investimento no país destino de acordo com o tempo. As empresas iniciam sua investida nestes mercados exportando através de um agente, depois passam a estabelecer uma filial de vendas e, em alguns casos, iniciam a produção no país. Ao longo do tempo, a empresa vai aumentando o seu controle do mercado, passando de um modo de entrada menos arriscado para o modo de entrada mais arriscado.

Alguns fatores como sistema livre de mercado e política estável influenciam bastante a escolha de empresas que desejam internacionalizar-se. Uma empresa sempre optará por uma atmosfera livre de possíveis riscos, onde a relação entre os benefícios, custos e riscos pode ser bem equilibrada. A Red Bull iniciou sua entrada em mercados estrangeiros com base em tal princípio, além do motivo de que a Mateschitz visava levar a empresa para seu país, onde se inseriu primeiramente. Na Europa, os países escolhidos eram desenvolvidos e politicamente estáveis, como a própria Áustria, além da Finlândia, Alemanha e Suíça. No continente americano, os países escolhidos foram os Estados Unidos e o Canadá, ambos desenvolvidos e politicamente estáveis. Já no caso da Ásia, o mercado alvo foi a China, que embora seja um país em desenvolvimento, possui uma política estável, cresce economicamente a taxas muito elevadas

e sua população de mais de 1,3 bilhões de habitantes representa um grande potencial consumidor.

De acordo com Hill (2007), a empresa poderia entrar em um mercado estrangeiro em grande escala, mas nesse caso, ele teria que enfrentar um grande risco. Ou a empresa pode expandir seus negócios para um país estrangeiro lentamente, ou seja, em pequena escala. Neste caso, a empresa pode ter mais tempo para ganhar informações para reduzir o risco. No caso do mercado austríaco, por exemplo, a inserção foi feita de forma antecipada, três anos após sua fundação, em 1984. Nesse ano empresa mudou-se para fora da Tailândia e estabeleceu a primeira loja na Áustria, expandindo-se internacionalmente apenas em larga escala.

Além disso, em 1995, a Red Bull saiu do mercado do Norte da Europa e foi para os Estados Unidos. Em seguida, em 1999, foi para fora da Europa e entrou no mercado de Austrália, que estendeu seu negócio para mais de 100 países. Portanto, podemos concluir que a Red Bull foi se expandindo para mercados de países psiquicamente distantes (SARASALIN; WATTHANACHAI, 2009, p.28).

Durante o processo de internacionalização e expansão, a Red Bull geralmente investe diretamente nos mercados em que entra, objetivando um maior controle, quase por completo, em cada subsidiária. Este modo de entrada é o chamado *greenfield venture*, e acaba sendo mais custoso e complexo, garantindo maior controle da empresa sobre suas atividades e propiciando retornos à empresa com mais facilidade. Essa forma de entrada não auxilia a empresa a diminuir o risco de perder o controle devido à competitividade, mas passa a garantir um estreito controle sobre as operações da empresa, permitindo a escolha do local em que será instalada e podendo experimentar todas as oportunidades propiciadas pelas curvas de mercado. Devido a esses fatores que a Red Bull geralmente utiliza as *greenfield ventures* para inserir-se em um mercado novo, implantando subsidiárias comerciais responsáveis pela distribuição e venda do produto, sempre procurando o maior controle sobre as atividades da empresa, dependendo, da menor forma possível, de agentes.

4.5. A expansão da Red Bull para os mercados externos

O processo de internacionalização cronológica da Red Bull iniciou-se na Áustria, ideia inicial de Dietrich Mateschitz, que identificou uma grande oportunidade da inserção da bebida em seu país natal e na Europa. A empresa decidiu expandir sua atuação aos países mais próximos geograficamente como a Hungria, seguido pelos países bálticos (Lituânia, Letônia e Estônia) e o restante da Europa Ocidental. Em seguida, expandiu suas operações além mar para mercados africanos, bem como América Latina e Oceania, como pode se ver na Tabela abaixo. Os padrões e modos de entrada da Red Bull em mercados estrangeiros não seguem o modelo comum de iniciar exportando e depois ir evoluindo na ordem correta até constituir uma planta produtiva no país em que se está entrando. Seus compromissos em mercados internacionais aumentariam gradualmente se a empresa estabelecesse uma ordem evolutiva dos modos de entrada, evitando insucessos em determinados mercados.

Tabela 1: O processo de internacionalização da Red Bull

Ano	País
1987	Áustria
1992	Hungria
1993	Escócia
1995	Países Bálticos, República Tcheca, Holanda, Polônia, Rússia, Eslováquia, Suíça, Reino Unido
1996	Bélgica, Grécia, Nova Zelândia, Portugal, Romênia, Espanha, Suécia
1997	Irlanda, África do Sul, Estados Unidos
1998	Brasil, Finlândia, Itália
1999	Austrália

Fonte: SARASALIN; WATTHANACHAI, 2009, p.27.

A Red Bull tailandesa, Krating Daeng, ignorou começar sua estratégia de internacionalização exportando para um país através de um agente. Após o acordo de parceria com

Chaleo Yoovidhya, Dietrich Mateschitz, através de sua compreensão e percepção acerca dos elevados riscos envolvidos na inserção de uma empresa em mercados internacionais, tornou possível a internacionalização da empresa para o mercado austríaco através da instalação de uma subsidiária produtiva própria. Essa foi a primeira tentativa de internacionalização da Red Bull.

Após a inserção da marca na Áustria, a Red Bull passou a utilizar um único princípio de entrada em todos os mercados em que atua. A empresa inicia a partir de estudos de marketing em termos de comportamento do público-alvo, da economia do país, bem como sua política e sociedade, incluindo estudo de mercado atual, da concorrência, e de competidores, realizando pesquisas acerca das ameaças e oportunidades de se entrar nesses mercados pretendidos. Em seguida, é tomada a decisão de como e quando será lançado o produto. Isso será feito no âmbito global, incluindo o posicionamento de produtos, estratégia de preços, estratégia de comunicação e de distribuição de produtos. É traçado um plano global que será utilizado em todo mundo, por se tratar do mesmo produto para todos os mercados. A atuação da empresa nos países ocorre através de subsidiárias comerciais que são encarregadas da distribuição e venda do produto que é produzido na Áustria.

Com relação à distribuição de produtos, a tendência é a Red Bull estabelecer suas próprias distribuidoras, alegando que empresas contratadas não prestam atenção aos seus produtos e que o vendedor não conhece o produto que está vendendo, uma vez que não é a sua marca. Quando se inseriu nos Estados Unidos, em 1997, a decisão foi estabelecer uma empresa de distribuição própria, pois os comerciantes e vendedores do país não se adequaram a sua forma de distribuição. Um alto investimento foi realizado na contratação de empregados para deixar de depender de distribuidores locais, criando uma força de venda própria. “Depois se passou a utilizar a mídia para atingir os consumidores em três canais de venda: *on premise* (bares, lanchonetes, restaurantes, *clubs*), *off premise* (supermercados, mercados), e o canal em que o consumidor compra por impulso, como, por exemplo, em lojas de conveniência de postos de combustível” (SARASALIN; WATTHANACHAI, 2009, p.23).

Concentrando-se inicialmente nos estados do oeste do país, principalmente na Califórnia, inseriu-se no mercado americano como uma alternativa aos produtos de grandes corporações que dominavam e ainda dominam o mercado de refrigerantes, a Coca-Cola e a Pepsi. A lata alongada

e o preço relativamente alto comparado aos refrigerantes vendidos no país ajudaram a diferenciá-lo das bebidas comumente consumidas pelos americanos. O energético passou a ser vendido em latas de alumínio, de 250 ml, por 2 dólares cada (FUNDING UNIVERSE, 2004).

Segundo artigo do site Funding Universe (2004), a fama da marca na Europa era relacionada ao seu apelo aos esportes radicais, que até então era o foco de patrocínios, eventos e campanhas de marketing da empresa. Nos Estados Unidos, no momento de entrada da marca no país, o alvo foram os trabalhadores exaustos das grandes cidades, mas o grande sucesso adquirido pela marca deveu-se à introdução da bebida na vida noturna do público jovem. O energético tornou-se a mistura mais popular para bebidas alcoólicas em festas e casas noturnas, não só nas americanas, mas em todo o mundo. A Red Bull, percebendo a força e a influência da bebida na vida noturna dos jovens, aprofundou seu envolvimento com a cena dos *night clubs*, criando uma escola para *deejays* em Nova York, chamada de Red Bull Music Academy.

No início dos anos 2000, a Red Bull passou a focar sua expansão para um mercado ainda pouco explorado pela marca, os países da Ásia. O intuito é reforçar a sua posição global devido ao grande potencial desse mercado, mas a probabilidade de sucesso no leste asiático é desconhecida. Na região do oceano Pacífico, as marcas nacionais possuem tradicionalmente a liderança de produção e vendas nos mercados de cada país. O grande problema para estas empresas é a decrescente fatia de mercado em níveis regionais. Isto decorre da demanda interna estagnada e da lenta ou inexistente expansão ultramarina destas marcas, que propiciam uma menor participação, visto que existem outras empresas se inserindo no mercado, como a Red Bull.

A Red Bull utiliza métodos agressivos em termos de expansão geográfica e vem registrando forte crescimento de volume de vendas na China, Hong Kong, Índia, Filipinas, Paquistão e Azerbaijão ao longo dos últimos anos. A empresa austríaca, no ano de 2005, ultrapassou a marca de bebidas “M” e assumiu a liderança na categoria de bebidas energéticas com uma fatia de mercado de 13% na região da Ásia-Pacífico. Esta posição de liderança ainda não se consolidou totalmente, pois a diferença entre da Red Bull e as marcas M e Otsuka Oronamin C, com a segunda e terceira maiores fatias de mercado, é muito pequena. Ambas as

concorrentes possuem, respectivamente, 12,1% e 11,7% de parcela de mercado. (EUROMONITOR, 2013)

A Ásia está se tornando o mercado prioritário para a expansão dos negócios da Red Bull. Os principais consumidores da bebida estão na faixa dos 20 anos de idade e a grande população de jovens nesta região representa potenciais consumidores que, em longo prazo, serão fiéis à marca. A Índia possui o maior número de jovens na faixa de 20 a 24 anos no mundo, com aproximadamente 98 milhões, seguido pela China, com 82 milhões e Indonésia, com 21 milhões. Os padrões de vida e os níveis de renda da população estão melhorando devido à liberalização das economias chinesa e indiana, que vem favorecendo as vendas de produtos de alto valor de consumo. Junto com o aumento total do consumo de refrigerantes, China, Índia e Indonésia continuarão a apresentar crescimento de vendas de bebidas energéticas nos próximos anos, o que implica em perspectivas de negócios otimistas para a Red Bull.

Segundo estudos da Euromonitor (2013), o Japão possui um mercado de bebidas energéticas altamente concentrado, com marcas nacionais representando mais de 70% do mercado, dispondo de uma base forte de clientes que acaba tornando muito custosa a tentativa de entrada de uma nova marca no mercado. Outra dificuldade para a expansão da Red Bull neste país é a população que constantemente diminui suas taxas de natalidade e, com o tempo, vai se tornando mais velha, se afastando dos objetivos da empresa. Assim, as marcas de bebidas energéticas neste país não conseguem encontrar novos consumidores e o consumo total diminui de forma constante desde o final dos anos 90, e esta tendência tem previsão de continuar nos anos que seguem.

O mercado japonês de refrigerantes é muito competitivo, e as marcas lá estabelecidas precisam renovar constantemente seus produtos para atender a frequente mudança de preferências e modismos da população. A Red Bull é muito cautelosa em termos de desenvolvimento de novos produtos. Seus produtos são altamente padronizados e vendidos da mesma forma em todos os países em que a marca está inserida. Isto pode não ser atraente para os jovens japoneses, que tradicionalmente são voláteis a novas tendências e não tem o costume de fidelizar-se a marcas. Porém, o Japão é um país rico e sua população é propensa a pagar mais caro por produtos *premium*. Existe uma carência de vendas nos canais *on-premise* (bares,

restaurantes, hotéis, clubes) no país, o que representa uma oportunidade para a empresa. No Japão, parcerias com distribuidores locais, que tem experiência na distribuição de marcas internacionais e operam um grande número de máquinas de venda automática em todo o país, é uma forma de abranger mais consumidores e assim fortalecer a marca e penetrar com mais facilidade e rapidez no mercado japonês.

4.6. Abordagem de marketing em países estrangeiros

A abordagem de marketing da Red Bull é considerada revolucionária, pois inaugurou um novo capítulo na história do marketing empresarial e transformou radicalmente o modo utilizado para atingir seus consumidores finais. Na maioria dos países em que é introduzida, a Red Bull possui participação de mercado acima de 60%. Ela é considerada a líder do mercado global de bebidas energéticas, apesar de ter um número crescente concorrentes entrando nos diferentes mercados internacionais.

A Red Bull, para promover sua marca e seu produto, vincula-os à formadores de opinião, que impulsionam as vendas através do marketing boca a boca e por associação. A empresa sempre selecionou os principais e mais bem sucedidos atletas de esportes de ação como forma de divulgação da marca, mas hoje vem diversificando seus patrocinados, utilizando *deejays* famosos, atletas de esportes não radicais como futebol, beisebol, futebol americano, hóquei no gelo, atletismo, etc., pilotos de variadas categorias do automobilismo, cantores, bandas e artistas em geral. Além de atletas, a empresa passou a possuir equipes de diferentes esportes, como o time de futebol New York Red Bulls, a equipe de hóquei no gelo Red Bull München, da Alemanha, e variadas equipes de automobilismo, sendo a principal delas, a Red Bull Racing, uma equipe de Formula 1. Esta estratégia fez e mantém a Red Bull como a líder global de bebidas energéticas, vendendo 5,22 bilhões de latas em 2012, representando um aumento de 12,8% em relação a 2011 (RED BULL, 2013).

A marca apresenta uma posição de liderança em todo mercado nacional em que está presente e continua crescendo de forma incessante nos últimos anos. As vendas da empresa aumentaram 32,3%, de 1,26 bilhões de euros para 1,66 bilhões. “Devido aos preços mais elevados e às flutuações cambiais, o volume de negócios da empresa aumentou 15,9%, de 4,25

bilhões de euros para 4,93 bilhões de euros no ano de 2012. Em termos de vendas, receitas, produtividade e lucro operacional, os valores registrados foram os melhores da história da empresa até agora. Esses valores positivos podem ser atribuídos às vendas extraordinárias na África do Sul (+52%), Japão (+51%), Arábia Saudita (+38%), França (+21%), EUA (+17%) e Alemanha (+14%), à gestão eficiente dos custos e ao investimento em curso da marca” (RED BULL, 2013).

A estranha reação de paixão que exerce nos consumidores, relacionando-se com as atividades que os jovens mais apreciam, como esportes, música, festas e lazer, é chamada de cultura Red Bull. Através de ações de marketing em que o oferecimento direto do produto não é o foco, a marca cativa o público de uma forma diferenciada e eficiente, promovendo eventos, produzindo programas midiáticos e utilizando bastante a distribuição de amostras grátis. Este simbolismo, no entanto, representa também uma liberdade para cada operação nos países em que a marca busca se inserir, buscando estratégias mais adequadas para o mercado local.

Apesar de utilizar uma abordagem aparentemente descontraída, a Red Bull mantém a consistência em sua estratégia de marketing e comunicação. Para o seu criador, a empresa deve manter a estratégia de acordo com o que é utilizado desde a sua criação. Esta cultura visa manter toda a organização global em conjunto através da adoção da mesma estratégia de atuação nos diferentes países em que a marca está inserida, o que mostra o poderoso impacto criado por uma forte cultura em termos corporativos de atrair funcionários e de implementação de estratégias inovadoras.

Os elementos-chave da estratégia de marketing da Red Bull são a promoção de eventos e patrocínios esportivos. A marca alcançou um extraordinário sucesso global, principalmente devido ao investimento de cerca de 30 a 35% do seu faturamento em marketing e atividades promocionais. A sua estratégia é dividida basicamente em três pilares preponderantes, *buzz marketing*, promoção da marca em diversos meios midiáticos e patrocínios.

4.6.1. Buzz marketing

O *buzz marketing* é uma abordagem do marketing que tem como objetivo a disseminação de propaganda de um produto ou serviço através do seu próprio consumidor. No caso da Red Bull, baseado nos estudos de Conceição (2012), essa estratégia é composta principalmente pela distribuição de amostras grátis dos seus produtos em campus universitários, pistas de skate, quadras esportivas, praias e eventos onde os jovens geralmente se reúnem. É uma abordagem que é utilizada como forma de sensibilização dos consumidores. O objetivo desse método é atingir consumidores simpatizantes que, gostando do produto, realizarão uma propaganda inconsciente da marca. Esse *buzz*, ou zumbido, gerado por consumidores comuns após os eventos promocionais da marca, principalmente após experimentarem a bebida através de amostras grátis, vem impulsionando as vendas da marca e é uma das principais estratégias de marketing da empresa, utilizada em todo o mundo.

Para pôr em prática o *buzz marketing*, a empresa possui equipes de funcionários que realizam o contato direto com os consumidores, os *wings teams*. Estas equipes são compostas geralmente por duas meninas que possuem a função de promover a marca e o produto em determinadas regiões. A dupla se locomove com um carro característico da marca, um Mini Cooper, que carrega uma agigantada lata de Red Bull em seu teto. Elas levam amostras grátis para lugares onde se concentram os jovens, proporcionando interação e proximidade com os consumidores. O *wings team* visa estabelecer um relacionamento mais pessoal, aproximando-se dos consumidores, para mostrá-los o produto, conversando para saber o que eles gostam e o que não gostam. É utilizada a estratégia de inserção do produto em círculos sociais de estudantes através de esportes, eventos e festas. O objetivo é disponibilizar um produto e um folheto da Red Bull nas mãos dos consumidores e com isso, levar o consumidor à fidelidade à marca. Somente universitários são aptos para se tornarem membros do *wings team*, pois é desejável o dinamismo dos jovens para transmitir a imagem ideal que a empresa deseja fornecer.

4.6.2. Mídia

A Red Bull, ao longo dos anos, produziu programas de televisão, seriados esportivos, artísticos e de *lifestyle*, revistas, um site e contínuas publicações de vídeos na internet através das

redes sociais, apresentando conteúdo único relacionado a esportes, cultura, estilo de vida e entretenimento *premium*. A empresa evita a realização de publicidade convencional em detrimento de uma estratégia marketing baseada na promoção de seus próprios eventos, atletas, shows e publicações.

A Red Bull Media House é reconhecida mundialmente como uma das empresas mais inovadoras da atualidade. Nesta “casa” são desenvolvidos produtos midiáticos para vários canais de televisão e rádio, para redes sociais, internet e celular. São criados filmes e séries, em sua maioria de esportes radicais, que são vendidos para emissoras de televisão de todo o mundo. Como um grande provedor de conteúdo, o objetivo deste investimento em marketing multimídia é se comunicar e distribuir o conceito da marca em todos os principais segmentos de mídia nos países em que a marca se encontra. Grande parte da mídia é produzida para suprir a demanda do canal da Red Bull no YouTube, que possui mais de 3 milhões de pessoas inscritas e mais de 3800 vídeos publicados.

Dentre as realizações da “casa de mídia” está a revista mensal *The Red Bulletin*, que foca em temas como esporte, ação, música, viagem e cultura. De acordo com dados da Red Bull (2013), são publicadas mensalmente 2,2 milhões de cópias, disponíveis em cinco idiomas. Ela foi lançada em maio de 2011, nas edições de domingo dos mais importantes jornais dos Estados Unidos. A Red Bull TV foi criada a partir deste centro de produções midiáticas e consiste em um canal de televisão em que a programação é baseada em programas com experiências culturais e esportivas, dando maior enfoque em esportes de ação e reproduzindo projetos principalmente de atletas patrocinados pela marca. É um canal disponível para acesso online via internet.

4.6.3. Patrocínios e Eventos

A maior parte da estratégia de comunicação da Red Bull é representada pelos patrocínios. Para a marca, esta é uma maneira de afirmar uma identidade forte, defendendo a superação de si mesmo, não somente um meio para refletir uma imagem jovem e dinâmica do seu produto ao público alvo. A Red Bull se faz presente em patrocínios de atletas e artistas e, principalmente de esportes radicais e automotores, mas vem se inserindo gradativamente nos esportes coletivos e olímpicos.

A base da campanha de marketing da Red Bull é a afirmação de que se pode melhorar o desempenho atlético. O primeiro atleta a ser patrocinado pela marca e assim se tornou um "embaixador" foi o austríaco Gerhard Berger, vencedor de 10 corridas de Fórmula 1. Em pouco tempo, a Red Bull estava patrocinando eventos e atletas em uma variedade de eventos. A chegada dos anos 2000 marcou o início da ligação da Red Bull com os esportes radicais, no que se refere ao patrocínio de atletas. O primeiro esportista de ação que levou o logotipo da empresa em seu capacete foi o piloto de *motocross freestyle* Travis Pastrana, que com 16 anos venceu o primeiro evento desta modalidade do X Games, em 1999. Travis ganhou dez medalhas de ouro em suas participações no X Games na modalidade *motocross* até o ano de 2012, quando passou a competir na modalidade rali. Além de piloto de moto e de rali, o atleta também participa do campeonato da segunda divisão da NASCAR, nos Estados Unidos e possui um programa de televisão chamado *Nitro Circus*, o qual retrata viagens dele e dos amigos pelo país realizando atividades de ação.

O skate é um dos principais esportes para a Red Bull. Em meados dos anos 2000, a empresa passou a patrocinar Sandro Dias, brasileiro que veio a se tornar pentacampeão mundial da modalidade skate vertical. Mais tarde passou a patrocinar Ryan Sheckler, campeão da modalidade *skate park* nos X Games de 2003, com apenas 13 anos, se tornando o atleta mais jovem a conquistar uma medalha de skate nos jogos. Ryan venceu por três vezes o X Games *skate park/street*, estrelou duas temporadas de uma série sobre sua vida no canal televisivo MTV e atualmente possui uma série sobre skate no canal da Red Bull no YouTube. Mais recentemente a empresa passou a patrocinar o brasileiro Pedro Barros, tetracampeão mundial da modalidade bowl e cinco vezes medalhista de ouro no X Games na mesma modalidade.

A Red Bull também se faz presente em outros esportes no que se refere à patrocínio de atletas. No surfe, a empresa patrocina Maya Gabeira, Carlos Burle e os campeões mundiais masculino e feminino, Mick Fanning e Carissa Moore. Nos esportes com bicicleta, a empresa possui os melhores atletas em seu time, como é o caso de Gee Atherton, Rachel Atherton e Aaron Gwin, campeões mundiais de *downhill*, Darren Barrecloth, Brandon Semenuk e Aaron Chase, lendas do *freestyle*, e Drew Bezanson e Daniel Dhers, multicampeões do BMX. Profissionais de outros esportes também são patrocinados, como é o caso dos jogadores de futebol Neymar e Henry, os pilotos de carros Cacá Bueno, o tetra campeão de Fórmula 1

Sebastian Vettel e o enecampeão mundial de rali Sébastien Loeb, o *snowboarder* Sebastien Toutant, o jogador de beisebol Evan Longoria, o piloto de *motocross* James Stewart, o jogador de basquete Blake Griffin, o jogador de hóquei no gelo Dion Phaneuf, e mais milhares de esportistas de várias outras modalidades. A Red Bull investe forte em patrocínios, selecionando os melhores de cada esporte, e através desse método a marca se torna mais visível aos espectadores, pois geralmente estes esportistas aparecem de forma mais evidenciada em campeonatos, vídeos e entrevistas.

Também no sentido promover a marca, a Red Bull realiza eventos que envolvem não somente atletas, mas também pessoas comuns, que consomem o produto. Dentre os eventos mais conhecidos mundialmente estão o Red Bull Flugtag, em que pessoas fabricam veículos artesanalmente com o intuito de voar o mais longe possível saltando de uma plataforma em direção à água, e o Red Bull Soapbox, em que são confeccionados carros temáticos para descer um morro. Estes dois eventos promocionais são abertos à participação do público e ocorrem em diversas cidades do mundo. Existe também o Red Bull Paperwings, que é um campeonato de aviões de papel, realizado no Hangar-7, na Áustria, em que ganha quem fizer o mais longo voo e o de maior distancia. A marca não se limita a promover estes três eventos principais destinados ao público. Em ambientes universitários, a Red Bull promove uma grande variedade de eventos destinados aos estudantes, em que a inscrição é gratuita.

Dentre os eventos que envolvem atletas, alguns exemplos são o Red Bull Air Race, que é um campeonato com diversas etapas ao longo do ano, em vários países, que consiste em uma corrida de aviões. Há também o Red Bull Crashed Ice, em que patinadores descem circuitos formados por gelo, o Red Bull X-Fighters, que consiste em uma competição de *motocross freestyle* com varias etapas ao longo do ano, o Red Bull Rampage, que é a principal competição de bicicleta da modalidade *downhill/freestyle* no mundo, realizada nas montanhas do estado de Utah, nos Estados Unidos. A marca também criou um campeonato de *break dance*, chamado de Red Bull BC One, onde os dançarinos, chamados de *b-boys*, participam de eliminatórias em vários países e realizam uma final mundial em diferentes cidades a cada ano. Outro evento muito difundido pelo mundo é o Red Bull Cliff Diving, que consiste em uma competição de saltos ornamentais de grandes alturas em paisagens naturais. O evento também se constitui em varias etapas em diferentes países. O evento que rendeu à empresa a maior audiência e repercussão foi

o Red Bull Stratos, em que Felix Baumgartner alcançou o recorde de 39 mil quilômetros de altura em um salto realizado a partir da estratosfera, tornando-se a primeira pessoa a quebrar a velocidade do som em queda livre. O evento foi transmitido ao vivo on-line e rendeu uma grande notoriedade à marca. O apoio e patrocínio aos esportes radicais e eventos abertos ao público não apela diretamente ao consumo da bebida energética, mas reflete a personalidade e cultura da marca.

Um grande foco da Red Bull é a manutenção de equipes em diferentes esportes para divulgar a marca. No futebol, a empresa é detentora de cinco equipes, uma na Áustria, o Red Bull Salzburg, uma nos Estados Unidos, o New York Red Bulls, e recentemente o Red Bull Brasil, um time na cidade de Campinas, que passará a participar do campeonato paulista da primeira divisão. No ano de 2009, foi criado o quarto clube da empresa, o Red Bull Leipzig, da Alemanha, que iniciou a sua participação na quinta divisão do campeonato alemão, e na temporada 2014/2015 jogará a segunda divisão do campeonato alemão. Mais tarde, em 2010, também foi criado o quinto time, o Red Bull Ghana. Já no hóquei no gelo, esporte muito comum nos países da Europa, a empresa investiu em duas equipes, o EC Red Bull Salzburg, time participante da liga austríaca de hóquei, e o EHC Red Bull München, participante da liga alemã do esporte.

O automobilismo é uma esfera em que a empresa investe fortemente. A principal categoria em que ela está inserida é a Fórmula 1, competição automobilística na qual é detentora de duas equipes, a Scuderia Toro Rosso e a Infiniti Red Bull Racing, atual campeã da categoria, possuindo no total quatro títulos por equipe e por piloto, com o alemão Sebastian Vettel. Na categoria automobilística NASCAR americana, a Red Bull também se faz presente com a equipe NASCAR Red Bull Racing Team, e no Brasil, a Red Bull Racing Brasil é uma equipe da categoria *stock car*. No campeonato mundial de rali, o WRC, a Red Bull é a principal patrocinadora da equipe Citroën World Rally Team, 8 vezes campeã por equipes, e no rali Dakar, a empresa possui a equipe de motos KTM Red Bull Rally Factory Team, com o piloto Marc Coma, outra de carros, a SMG-Red Bull Rally Team, com o piloto espanhol Carlos Sainz, e é a patrocinadora principal da equipe russa Kamaz-Master, de caminhões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou avaliar os fundamentos de internacionalização de empresas e analisar as estratégias de marketing internacional da Red Bull. Diante do cenário competitivo do recém originado setor da economia mundial, as empresas concorrentes buscam alternativas inovadoras para sustentar o crescimento. Assim, as estratégias de crescimento através da internacionalização e marketing internacional tornam-se instrumentos fundamentais para que as empresas mantenham seu poder de mercado e competitividade em um cenário de economia aberta e competitiva em nível mundial liderado pela austríaca Red Bull.

No intuito de identificar e analisar as estratégias de crescimento adotadas pela empresa Red Bull, desde sua fundação até os dias atuais, este trabalho buscou revisar a literatura presente sobre estratégias de crescimento, além de abordar a internacionalização e as estratégias de marketing internacional empresariais. Desta forma, o trabalho configurou-se como estudo de caso, descritivo, e com obtenção de dados de diversas fontes.

Para a análise das estratégias de crescimento, foi necessário primeiramente definir os objetivos das empresas, apresentando a definição de competitividade. Desse modo podemos formar o arcabouço teórico por traz das tomadas de decisões estratégicas das empresas, pois cada vez mais as companhias passam a ser geridas tendo como objetivo o crescimento e se encontram em um ambiente competitivo que influencia ativamente na tomada de decisões estratégicas.

O estudo das estratégias de crescimento é de crucial importância para delinear os objetivos deste trabalho. Este se concentra em avaliar o fundamento do crescimento da empresa, focando na sua internacionalização e marketing internacional. As estratégias de crescimento são instrumentos fundamentais para a empresa manter-se competitiva no mercado. Diferenciação de produtos e diminuição de custos são fatores elementares para a sobrevivência diante da nova conjuntura mundial em que novos padrões competitivos são impostos devido ao aumento da competitividade no setor de bebidas energéticas.

Fatores internos tais quais aumento de gastos, das vendas e principalmente o crescimento no mercado nacional, bem como fatores externos como a estagnação do mercado para o seu produto ou serviço, fazem com que as empresas se utilizem da internacionalização de atividades como estratégia de crescimento. A Red Bull iniciou seu processo de internacionalização mesmo

antes de ser efetivamente criada. Seu fundador, o austríaco Dietrich Mateschitz, ao provar uma bebida energética a base de ervas e raízes na Tailândia, fez uma parceria com o fabricante e levou a receita para seu país natal, onde foi instalada a primeira planta produtiva da empresa. A partir daí, com a grande aceitação do produto, a internacionalização passou a ser uma estratégia para expandir o mercado consumidor, começando por países vizinhos, através da exportação. A expansão internacional continuou e a marca, hoje, se faz presente em 165 países além da Áustria, com perspectivas ambiciosas para chegar aos mercados ainda desconhecidos pela empresa. Toda a produção da Red Bull se encontra em território austríaco, determinando que a empresa exporte para todos os países em que se encontra. Na maioria destes países, existem escritórios próprios encarregados da distribuição e venda da bebida.

A Red Bull foi a empresa que concebeu a denominação de bebidas energéticas, sendo a primeira empresa a produzir e comercializar este tipo de produto. Mais recentemente, com a grande aceitação e aumento do consumo por parte público, inúmeras empresas de bebidas energéticas surgiram e passaram a competir com a Red Bull em busca de espaço nos mercados do mundo inteiro. O comércio mundial passa a refletir um cenário de abertura econômica, com a abundância de produtos similares, com grande variedade de sabores e vendidos a custos inferiores. A Red Bull, então, passa a enfrentar esta concorrência utilizando-se de estratégias que a empresa não costuma utilizar, como a diferenciação do seu produto, buscando variar o seu portfólio, vinculando-o às tendências que vão surgindo ao longo do tempo.

Assim, na busca de competitividade diante das novas empresas entrantes, a Red Bull, mesmo liderando o mercado, vai se adaptando à forte concorrência que cada vez mais afeta sua hegemonia no setor de bebidas energéticas. A concorrência surge com um produto semelhante, de similar qualidade e com um preço mais baixo que o conceito de preço premium da Red Bull. Surgem empresas locais estipulando preços muito competitivos, proporcionados pela minimização de custos através do controle total dos processos de produção e distribuição destinados a um mercado específico. Neste novo cenário a Red Bull passa a priorizar estratégias de crescimento visando o mercado interno.

A abordagem de marketing realizada pela Red Bull foi uma inovação de sucesso no âmbito comercial mundial, pois modificou e tornou mais eficiente o modo utilizado para atingir seu público. Com o objetivo de promover sua marca e produto, a empresa utiliza formadores de

opinião, que impulsionam as vendas através do marketing boca a boca e por associação à marca. A empresa seleciona os principais e mais conhecidos atletas de esportes de ação, que é o seu principal foco, para divulgar a marca, mas também patrocina deejays famosos, atletas de esportes coletivos e de automobilismo, cantores, bandas e artistas em geral. Outra prática que a empresa adotou é a obtenção de equipes de diferentes esportes, principalmente de futebol, esporte em que possui cinco equipes ao redor do mundo, e o hóquei no gelo, possuindo duas equipes no norte da Europa. Não se pode deixar de lado a relevância do automobilismo para a Red Bull, que possui duas equipes de Formula 1 e outras de diferentes modalidades.

A Red Bull é conhecida mundialmente por sua bebida energética, mas ao longo dos últimos anos ela vem se inserindo na indústria midiática, através de uma produtora de mídia chamada Red Bull Media House, que produz programas de televisão, seriados esportivos, artísticos e de lifestyle, e até uma revista. Através de seu site na internet e canais nas mais diversas redes sociais, são feitas contínuas publicações de vídeos apresentando conteúdo único relacionado a esportes, cultura, estilo de vida e entretenimento premium. Como um grande provedor de conteúdo, o objetivo deste investimento em marketing multimídia é se comunicar e distribuir o conceito da marca em todos os principais segmentos de mídia nos países em que a marca se encontra.

Em linhas gerais, pôde-se atingir o objetivo de delinear o processo de crescimento da empresa, analisando suas estratégias de internacionalização e de marketing internacional. Com este estudo foi possível observar quais são as principais estratégias e desafios que acabaram por culminar no grande sucesso e aceitação da marca nos mais diferentes mercados que a empresa se faz presente. Através da análise do passado da empresa e sua forma de abordagem do consumidor, foi possível identificar os métodos e as vantagens de se expandir para mercados estrangeiros, com o objetivo de obter o crescimento da companhia. Desta forma, através de estratégias bem sucedidas, a Red Bull continua a crescer e se expandir para mercados ainda não alcançados, mantendo a liderança no mercado mundial de bebidas energéticas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

NEVES, José L. **Caderno de Pesquisa em Administração**. Pesquisa qualitativa–característica, usos e possibilidades. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º SEM./1996.

MENDONÇA, Gismália M. **Métodos e Técnicas do Trabalho Científico**. Disponível em <<http://www.fabriciosousa.com/Projeto.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2013.

AMARAL, João J. F. 2007. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Disponível em <<http://www1.eeg.uminho.pt/economia/caac/pagina%20pessoal/Disciplinas/disciplinas%202009/ecp/ECP%202009/TRABALHOS/bibliografia.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2013.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

HILL, Charles, 2007, **Foreign Market Entry**: International Business-competing in the global market place, McGraw Hill, Irwin, pp. 480-495.

EUROMONITOR. **Red Bull plans Asian expansion**: prospects and problems. 2013. Disponível em: <<http://www.marketresearchworld.net/content/view/1232/77/>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

CARVALHO, David Ferreira. **Padrões de Concorrência e Estrutura de Mercado no Capitalismo**: Uma abordagem neo-schumpeteriana. Belém, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David S; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 386p. ISBN 85-352-0025-8

GEORGE, Kenneth D.; JOLL, Caroline. **Organização industrial:** concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 393p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 549 p.

KON, Anita. **Economia industrial.** São Paulo: Nobel, 1994. 212 p.

TANURE, Betania; DUARTE, Roberto. **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006. 246 p.

CZINKOTA, Michael; RONKAINEN, Ilkka. **International Marketing.** 4. ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.

RED BULL. **Red Bull.** 2013. Disponível em: <redbull.com>. Acesso em: 14 abr. 2014.

SARASALIN, Karakawat; WATTHANACHAI, Thitiporn. **The internationalization process of Red Bull from the perspectives of global expansion.** Västerås: Mälardalen University, 2009.

MONTAGUE, Ty. **Red Bull Gives You a Business Strategy.** Boston: Harvard Business Review Press, 2013. Disponível em: <<https://medium.com/@tmontague/red-bull-gives-you-a-business-strategy-e4c7832ee71c>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

J.P. **Red Bull's SWOT analysis.** 2013. Disponível em: <<http://abullburnedbymonsters.wordpress.com/2013/11/02/red-bulls-swot-analysis/>>. Acesso em: 03 maio 2014.

SELLING POWER. **The Powerful Sales Strategy behind Red Bull.** Fredericksburg: 2014. Disponível em: <<http://www.sellingpower.com/content/article/?i=1181&ia=9278/the-powerful-sales-strategy-behind-red-bull&page=1>>. Acesso em: 3 maio 2014.

MCDONALD, Duff. **Red Bulls billionaire maniac becomes media mogul**. Nova Iorque: NBC News, 2011. Disponível em: <http://www.nbcnews.com/id/43112711/ns/business-us_business/t/red-bulls-billionaire-maniac-becomes-media-mogul/>. Acesso em: 3 maio 2014.

FUNDING UNIVERSE. **Red Bull GmbH History**. St. James: St. James Press, 2004. Disponível em: <<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/red-bull-gmbh-history/>>. Acesso em: 5 maio 2014.

CONCEIÇÃO, Miguel David. **“BUZZ MARKETING”**: Estudo de Caso da Marca Red Bull. Lisboa: Universidade Catolica Portuguesa, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/10832/1/Relat%C3%B3rio%20de%20est%C3%A1gio%20-%20Buzz%20Marketing%2c%20Estudo%20de%20caso%20da%20marca%20Red%20Bull%20-%20Miguel%20David%20Concei%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2013.