

O Papel das Subsidiárias de Corporações Multinacionais: Um Estudo de Caso na Indústria Brasileira de Refrigerantes

Pedro Rocha Lima Massa*

IBMEC-RJ

Luiz Alberto Nascimento Campos Filho**

IBMEC-RJ

RESUMO : Um importante desafio para as empresas que hoje internacionalizam seus negócios é desenvolver um nível de globalização que gere concentrações adequadas das operações locais e globalizadas para a empresa. Em um cenário muito mais incerto e dinâmico que os seguros mercados regionais, o gerenciamento eficaz das subsidiárias e unidades de negócios por parte das matrizes das multinacionais pode criar vantagens competitivas aplicáveis em toda corporação. A partir do estudo de caso de uma subsidiária atuando no mercado brasileiro de refrigerantes, o presente trabalho busca reconhecer a importância estratégica das subsidiárias das corporações multinacionais, conscientizando as empresas brasileiras que internacionalizam seus negócios e as multinacionais que atuam no Brasil, do papel das subsidiárias não apenas como instrumentos para implementação ou adaptação das diretrizes globais da empresa, mas com destaque na formulação de estratégias, na identificação de oportunidades de mercado e na criação de vantagens competitivas.

Palavras-chaves: operações internacionais, gerenciamento global estratégico.

Recebido em 09/11/2005; revisado em 14/12/2005; aceito em 16/03/2006.

Correspondência com autores:

* Pedro Rocha Lima Massa - MsC
Coca-Cola Indústrias Ltda.
pedromassa@gmail.com

** Luiz Alberto Nascimento Campos Filho -PhD
Professor Associado
Faculdades Ibmecc
Av. Rio Branco, 108 – Sala 912
20.040-001 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 4503-4048
lafilho@ibmecrj.br

Nota do Editor: Este artigo foi aceito por *Alexsandro Broedel Lopes*.

A té o início da década de 90 o mercado brasileiro de refrigerantes era caracterizado pelo predomínio de apenas um grupo estratégico¹ representado pelas multinacionais Coca-Cola e Pepsi-Cola. Essas empresas apoiavam-se nas barreiras de necessidade de capital e à diferenciação de seus produtos, conseguindo influenciar todas as forças competitivas a seu favor o que garantia altos retornos financeiros e a liderança absoluta no mercado brasileiro. O processo de gestão dessas multinacionais centralizava as decisões estratégicas e operações na matriz, o que diminuía a capacidade das subsidiárias locais de agir ou reagir frente a mudanças no mercado. Assim, mesmo com um mercado com todas barreiras à entrada e com forças competitivas a favor das líderes de mercado, após a explosão de consumo do Plano Real, um novo grupo de empresas nacionais caracterizado pelas marcas populares passou a ocupar os espaços antes ocupados pelas multinacionais, chegando a alcançar 30% de participação de mercado. Perdas de mercado e de rentabilidade para ágeis concorrentes locais, combinadas com uma série de crises administrativas forçaram as multinacionais do mercado brasileiro de Refrigerantes a repensar sua estratégia e a descentralizar aceleradamente as suas decisões estratégicas.

Dawar e Frost (1999) argumentam que empresas estrategicamente competitivas são capazes de aplicar o discernimento competitivo adquirido localmente a uma escala globalizada. Sendo assim, as multinacionais que desejarem ser competitivas devem desenvolver e considerar as percepções locais para depois aplicá-las aos mercados globais. Este novo processo de formulação estratégica reconhece a importância de suas subsidiárias com um papel de destaque na identificação de oportunidades de mercado e na criação de vantagens competitivas.

Neste sentido, a partir do estudo de caso de uma subsidiária atuando no mercado brasileiro de refrigerantes, o presente trabalho pretende apresentar um exemplo da importância estratégica das subsidiárias das corporações multinacionais e sua autonomia na criação de vantagens competitivas evitando que se tornem apenas instrumentos para implementação ou adaptação das diretrizes globais da empresa; conscientizando principalmente:

- **As empresas brasileiras que internacionalizam seus negócios** - Rocha (2003) afirma que o empresário brasileiro ao iniciar o processo de internacionalização de sua empresa segue a mesma lógica que guia suas ações locais. Ou seja, através de uma forte centralização do negócio caracterizada pela preferência por subsidiárias de controle integral, “... além de abrir mão do conhecimento do mercado e das práticas de negócios no mercado externo, contribuição essa que poderia ser trazida por sócios locais”, as empresas reduzem significativamente sua possibilidade de sucesso no mercado externo.
- **As empresas multinacionais que atuam no Brasil** - Borini e Júnior (2003) identificaram que a maioria das subsidiárias de empresas multinacionais que atuam no Brasil não possui responsabilidade internacional e tem como objetivo principal implementar as diretrizes globais da matriz corporativa a uma escala local

O presente trabalho está dividido em quatro etapas. A primeira etapa detalha a metodologia usada enquanto que a segunda etapa apresenta uma revisão bibliográfica da estratégia em negócios internacionais, se concentrando nos diferentes papéis que as

¹ Porter (1986) afirma que um grupo estratégico é um grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante, ao longo das dimensões estratégicas.

subsidiárias podem exercer e sua importância estratégica dentro da corporação como um todo. A terceira parte descreverá o mercado brasileiro de refrigerantes e questões relacionadas à competitividade desse setor. A última etapa se constitui de uma conclusão analítica do descritivo e das teorias apontadas nas etapas anteriores.

2. METODOLOGIA

O método do estudo de caso (Yin, 2004), consiste em uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, dado que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente visíveis e são usadas fontes múltiplas de evidência. A teoria desenvolvida através de uma pesquisa de estudo de caso tem a possibilidade de ter importantes forças como a narrativa histórica (Eisenhardt, 1989). Um estudo de caso único destaca a sua adoção para confirmar, contestar ou estender a teoria, podendo ser utilizado para verificar se as proposições de uma teoria são corretas ou se há algum conjunto alternativo mais relevante de explicações (Yin, 2004).

O objeto de estudo do presente trabalho trata da análise de um fenômeno organizacional contemporâneo caracterizado pela importância das subsidiárias das multinacionais. Procurou-se analisar as mudanças que ocorrem ao longo do tempo no mercado de refrigerantes, sendo importante o caráter histórico e narrativo da estratégia das multinacionais no Brasil. Assim, trata-se de um estudo de caso único *ex-post-factum*, com avaliação longitudinal, uma vez que investiga as categorias analíticas a partir de seus aspectos evolutivos. Foi escolhida a Coca-Cola Indústria Ltda. como laboratório do estudo pelo seu tempo de atuação e liderança no setor em que atua e por se caracterizar como uma organização formalmente estruturada o que facilitou a interpretação longitudinal dos fenômenos estratégicos empresariais.

Yin (2004) acredita que o estudo de caso apresenta uma grande habilidade em lidar com uma grande variedade de evidências, como documentos, entrevistas e observações. A coleta de informações foi realizada através de entrevistas em profundidade e baseada em dados secundários obtidos em artigos, reportagens e pesquisas, na qual procurou-se examinar como a Coca-Cola se posicionou no cenário competitivo brasileiro e sua relação com as estratégias globais da empresa e suas subsidiárias nacionais. O trabalho foi dividido em cinco fases. A primeira fase abordou questões e observações de natureza exploratória, seguindo um direcionamento do referencial bibliográfico. A segunda fase concentrou-se no levantamento de fontes secundárias sobre as estratégias da Coca-Cola no Brasil e no mundo, além do setor de bebidas e refrigerantes no Brasil, o que foi relevante para uma melhor visualização do tema e do problema da pesquisa. A terceira fase concentrou-se na realização das entrevistas em profundidade com três diretores da empresa. O roteiro das entrevistas foi construído de forma semi-estruturada através de um formulário de perguntas abertas onde o principal objetivo foi o de conduzir a entrevista direcionando-a para os aspectos considerados mais relevantes do estudo. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas e o resultado foi separado em categorias, com base na revisão de literatura. Optou-se por realizar a fase de análise de dados da pesquisa depois da revisão da bibliografia devido à necessidade de se desenvolver o tema seguindo uma seqüência lógica e visando buscar no estudo direcionamentos mais consistentes com a realidade da empresa, objetivando interligar as teorias estudadas com o universo empírico. Buscou-se uma correspondência entre as estratégias delineadas na revisão bibliográfica com aquelas adotadas efetivamente pela Coca-Cola Indústria Ltda. em seu dia-a-dia a partir do mapeamento das estratégias adotadas. Foram também avaliados alguns aspectos não contemplados na estratégia que podem ter afetado o mercado estudado.

No entanto, a metodologia de pesquisa utilizada possui algumas limitações, pois exige que o pesquisador tenha uma significativa habilidade interpretativa do conteúdo além de fornecer pouca base para generalização científica. Como a realização das entrevistas aconteceu depois da análise do referencial teórico, a pesquisa pode ter sido direcionada para aspectos considerados relevantes pelos autores, o que talvez tenha ocultado alguns aspectos importantes para o entendimento do seu objeto de estudo.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A maioria dos trabalhos relativos à estratégia internacional publicados até o final da década de 80 se concentrou nos aspectos econômicos e nos motivos que levavam as empresas a internacionalizar seus negócios, o que contribuiu significativamente para o entendimento das multinacionais e o motivo de sua existência (Gupta e Govindarajan, 2001). No entanto, motivados pela observação de Porter (1996) de que se sabia mais sobre o problema de se tornar uma multinacional do que efetivamente sobre as estratégias para gerenciá-la, diversos autores como Bartlet e Ghoshal (1986), Jarillo e Martínez (1989), Roth e Morrison (1992), Gupta e Govindarajan (2001), Birkinshaw, et.al (1997), Rugman e Verberke (2000), Moore (2001) passaram a abordar em seus trabalhos o gerenciamento das corporações multinacionais e a importância de suas subsidiárias, cobrindo essa lacuna até então presente na literatura. Portanto, inúmeros conceitos surgiram para caracterizar as multinacionais no que se refere a sua estratégia, seu escopo de atuação e o papel de suas subsidiárias, sendo necessário uma revisão bibliográfica que agrupe e explique suas diferentes formas de atuação. A tabela 1, na próxima página, apresenta o entendimento das terminologias usadas, pois relaciona o estágio da estratégia da empresa com o papel da subsidiária segundo diferentes terminologias e visões.

Identificamos, a partir da revisão bibliográfica, que as empresas que internacionalizam seus negócios passam por quatro níveis de estágio, e para cada um, as suas subsidiárias assumem diferentes papéis de acordo com sua autonomia na tomada de decisões e o escopo geográfico de suas responsabilidades. Percebemos que quanto maior a dispersão de seus recursos e ativos e maior a interdependência das unidades nacionais, mais importante se torna o gerenciamento eficaz das subsidiárias e o reconhecimento de sua importância estratégica não apenas como implementadoras das diretrizes globais, mas com um papel de destaque na formulação de estratégias, na identificação de oportunidades de mercado e na criação de vantagens competitivas.

Tabela1: Estágios da Estratégia vs. Papel das Subsidiárias

Estratégia	Estágios da Estratégia			
	Internacional	Multidoméstica	Global	Transnacional
Visão	Coordenada Nacionalmente	Descentralizada Nacionalmente	Centralizada	Rede Integrada
Orientação	Etnocêntrica	Policêntrica	Mista	Geocêntrica
Necessidade de Integração Global	Baixa	Baixa	Alta	Alta
Necessidade de Responsividade Local	Baixa	Alta	Baixa	Alta
Papel das Subsidiárias				
D'Cruz (1986)	Importadora & Serviços Locais	Satélite & Subsidiária Regional	Produtos Mundiais	Subsidiária Global
Bartlett e Ghosal (1986)	Implementador		Colaborador	Líder Estratégico
Jarillo e Martinez (1990)	<i>Autonomous</i>		<i>Receptive</i>	<i>Active</i>
Gupta e Govindarajan (1991)	<i>Implementor</i>	<i>Local Innovator</i>	<i>Global Innovator</i>	<i>Integrated Player</i>
Roth e Morrison (1992)			<i>Integrated</i>	<i>Global Subsidiary Mandate</i>
Birkinshaw e Morrison (1994)	<i>Local Implementor</i>		<i>Specialized Contributor</i>	<i>World Mandate</i>

No que se refere ao tipo de empresa que estamos analisando, Bartlett e Ghoshal (1989) distinguem empresa multinacional de empresa global. Afirmam que a empresa multinacional é descentralizada em ativos e recursos, com auto-suficiência em nível nacional onde o conhecimento é desenvolvido e mantido em cada unidade. Já na empresa global, seus ativos e recursos centralizam-se em escala global e assim a empresa implementa estratégias da companhia-mãe onde o conhecimento é desenvolvido e mantido por esta última. Rhinesmith (1993) argumenta que a empresa multinacional cria réplicas por onde atua com o objetivo de usufruir de vantagens de uma empresa nacional e ainda contar com habilidades globais, o que difere da empresa global que trata o mundo como um mercado único, onde as forças da resposta local são fracas, a estratégia competitiva é centralizada e controlada no escritório central e os produtos padronizados são ofertados nos mercados domésticos. No entanto, Kotler (1998) resume empresa global como aquela que opera em mais de um país e obtém vantagens em pesquisa e desenvolvimento, produção, logística, marketing, finanças, custos e reputação, que não estão disponíveis para os concorrentes basicamente domésticos.

Enquanto que na empresa global a definição do papel das subsidiárias é de responsabilidade da matriz, algumas estratégias corporativas dão às unidades operacionais a autoridade para desenvolver suas próprias estratégias sem restringir a autonomia de suas unidades de negócios, o que motivou a Bartlett e Ghoshal (1992) identificarem ainda mais dois diferentes tipos de estratégia: a multidoméstica e transnacional. Na estratégia multidoméstica, que trata o mundo como um *portfolio* de oportunidades nacionais, as estratégias são descentralizadas para as unidades de negócio já que a subsidiária tem mais capacidade de entender a complexidade e oportunidades do local de atuação em relação à matriz. Podemos associar o conceito “multidoméstica” de Bartlett e Ghoshal (1992) com o conceito “multilocal” proposto por Yip (1989). A estratégia transnacional padroniza certos elementos centrais e localiza outros elementos, onde a empresa multinacional opera em diferentes ambientes e a subsidiária desempenha diferentes estratégias conforme as

características do ambiente local. Na estratégia transnacional, seus recursos e ativos são dispersos, interdependentes e especializados nas unidades nacionais, que buscam integrar suas operações em escala mundial.

Analisando a influência do ambiente competitivo e o desenvolvimento das capacidades e iniciativas das subsidiárias, diversos modelos foram propostos para identificar os papéis desempenhados pelas subsidiárias. D’Cruz (1986) argumenta que dependendo da autonomia na tomada de decisões e do escopo geográfico das responsabilidades, as subsidiárias podem exercer seis tipos diferentes de papel. No entanto, mesmo sem levar o escopo geográfico em consideração, mas a importância estratégica do ambiente local e sua competência organizacional; se partirmos do princípio que quanto maior a competência da subsidiária maior o escopo geográfico de suas responsabilidades, podemos traçar um paralelo entre sua metodologia com a dos demais autores. Uma subsidiária classificada como “importadora” tem suas responsabilidades limitadas às fronteiras nacionais e possuem baixa autonomia na tomada de decisões. As subsidiárias classificadas como “serviços locais” também têm responsabilidade apenas no contexto nacional, no entanto com mais autonomia em relação às “importadoras”. Nesse caso, teríamos as subsidiárias de baixa importância estratégica para a multinacional, servindo apenas para implementar suas diretrizes globais. Conforme aumenta a abrangência da responsabilidade da firma em relação ao escopo geográfico, ela pode se tornar ou uma “subsidiária regional” ou uma empresa “satélite”, dependendo ainda da autonomia no processo de tomada de decisões.

O modelo proposto por Bartlett e Ghoshal (1992), se assemelha bastante de D’Cruz (1986), mas não leva o escopo geográfico em consideração, mas a importância estratégica do ambiente. Assim, caracteriza a subsidiária com alta competência em um mercado importante estrategicamente para a corporação multinacional, como uma subsidiária “líder estratégica”. As subsidiárias que apresentam responsabilidade global podem ser classificadas como “produtos mundiais” (Roth e Morrisson, 1992), onde é concedida responsabilidade mundial e controle estratégico de um determinado produto ou também como “subsidiária global”, que se diferencia da anterior por já ter uma certa autonomia na tomada de decisões. Quando o mercado não é tão importante estrategicamente, a subsidiária exerce o papel de colaboradora se obtiver alta competência, mas quando o mercado é pouco significativo e a subsidiária com baixa competência seu papel passa a ser de “implementadora” ou “autonomous”. Frequentemente, as multinacionais acreditam que suas subsidiárias são incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação como um todo e visualizam suas subsidiárias apenas como implementadoras de suas atividades, processos e produtos desenvolvidos pela matriz corporativa.

Por outro lado, autores como Birkinshaw, et.al (1997), Rugman e Verberke (2000), Moore (2001) acreditam que algumas subsidiárias conseguem se tornar fonte de vantagens competitivas aplicáveis em toda corporação multinacional. Quando a subsidiária tem alta competência e o mercado onde atua é um mercado importante estrategicamente para a corporação multinacional, ela passa a ganhar responsabilidades além de suas fronteiras. Neste sentido, é necessário o desenvolvimento de “Centros de excelência” capazes de potencializar as vantagens específicas das subsidiárias para que passe a ganhar responsabilidades internacionais.

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

Centros de Excelência

Um dos grandes desafios para as empresas multinacionais é como gerenciar diferentes recursos entre suas subsidiárias e difundi-los entre toda sua rede atuação. Apesar de bastante difundido academicamente o conceito de centros de excelência, a existência desses centros na prática ainda é bastante raro (Frost et al., 2002). Centros de Competências, *Community of practice*, *best practice*, *capability center*, *future center*, são expressões que frequentemente são usadas para se fazer referência aos centros de excelência (Moore e Birkinshaw, 1998). Nesta seção, após a descrição e análise das diferentes definições e conceitos dos centros de excelência, será proposta uma nova definição mais objetiva e adaptada exclusivamente à atuação das empresas multinacionais.

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

A primeira abordagem, com raízes nos estudos de Bartlett e Ghoshal (1986) e Jarillo e Martinez (1990), caracteriza os centros de excelência como centros responsáveis pela produção de determinados produtos ou atividades, conceito similar às subsidiárias responsáveis por “produtos mundiais” (Rungman, 1983).

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

A partir das diferentes abordagens estudadas, definimos Centros de Excelência como estruturas organizacionais formais capazes de disseminar as melhores práticas e alavancar conhecimento, permitindo que multinacionais se beneficiem em uma escala global da sua habilidade de gerenciar seus diferentes recursos espalhados pelos locais de atuação de suas subsidiárias.

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

Já definido o conceito de Centros de Excelência, o próximo passo é entender como os centros de excelência são criados e quais os fatores que contribuem para a sua propagação e manutenção.

O aumento da visibilidade de sua atuação e a criação dos centros de excelência pode partir da própria subsidiária ou por iniciativa da matriz. Birkinshaw et.al. (1998) afirmam que o reconhecimento por parte da matriz acontece quando a própria subsidiária, por iniciativa própria, assume responsabilidades internacionais. Como cada subsidiária desempenha seu papel na corporação dependendo da importância estratégica de sua localidade e de suas

capacidades, recursos e competências, a formação dos centros de excelência é influenciada basicamente por um fator externo e interno caracterizados respectivamente pelas condições do ambiente competitivo local das subsidiárias e das suas relações com o restante da multinacional.

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

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

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

A corporação multinacional com suas subsidiárias instaladas em outros países tem a capacidade de ter acesso às fontes de vantagens de outros diamantes nacionais que através dos centros de excelência podem ser levadas para o desenvolvimento na matriz organizacional e também em outras subsidiárias, pois quanto maior a força e o dinamismo da competição local maior a probabilidade do aparecimento de um centro de excelência. Em relação aos fatores internos, destaca-se a relação das subsidiárias com o restante da multinacional. Neste sentido, quanto maior a autonomia da subsidiária em relação a matriz, e quanto maior a sua ligação com as outras subsidiárias, maior é a probabilidade da multinacional possuir um centro de excelência.

A partir da base teórica conseguimos entender o papel das subsidiárias das corporações multinacionais. No entanto, para corroborar com a hipótese de que com uma forte centralização do negócio caracterizada pela preferência por subsidiárias de controle integral as empresas reduzem significativamente sua possibilidade de sucesso no mercado externo (Rocha, 2003), é importante analisar as mudanças que ocorreram ao longo do tempo no mercado brasileiro de refrigerantes.

4. O MERCADO BRASILEIRO DE REFRIGERANTES

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Refrigerantes e Bebidas Não-Alcoólicas – ABIR, existem mais de 700 fábricas de refrigerantes no país, que representam 3.500 marcas que abastecem cerca de 1 milhão de pontos de venda e geram aproximadamente 60 mil empregos diretos e ainda outros 520 mil indiretos. O Brasil ocupa o terceiro lugar em produção e venda de refrigerantes, com 11,9 bilhões de litros ao ano, atrás apenas do México (12,7 bilhões de litros) e dos Estados Unidos (57 bilhões de litros), mas apesar disso o consumo per capita no Brasil ainda é de apenas 63,52 litros por ano, enquanto no México é de

88,79 litros, o que representa um grande potencial para o mercado brasileiro. Pode-se identificar dois grupos estratégicos distintos neste mercado. O primeiro, formado pelas multinacionais, detém 68% do mercado apresentando produção em larga escala, forte esquema de distribuição, além de grandes investimentos em propaganda e marketing, reforçando o processo de diferenciação. No outro extremo, estão as chamadas “tubainas” e refrigerantes de marca própria, que são bebidas de qualidade inferior visando o mercado de classe C e D e que começaram a surgir no mercado com a explosão de consumo após o Plano Real facilitada pelo lançamento das embalagens plásticas de 2L PET ocupando.

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

Análise do Setor

Até o início da década de 90, a indústria de Refrigerantes utilizava em grande escala as embalagens de vidro retornáveis que se apoiavam em diversas barreiras de entrada, que diminuía a operação lucrativa de um novo participante no mercado. O entendimento dessas barreiras de entrada facilita a análise do posicionamento da empresa na indústria e põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia (Porter, 1986), daí a necessidade de analisá-las individualmente:

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

muito alto, um ingresso em pequena escala colocaria o concorrente em uma grande desvantagem em termos de custo.

e) Diferenciação de Produto - Os produtos da Coca-Cola são reconhecidos como superior aos da concorrência, devido principalmente as inúmeras campanhas de Marketing que enfatizavam principalmente a diferenciação de seus produtos.

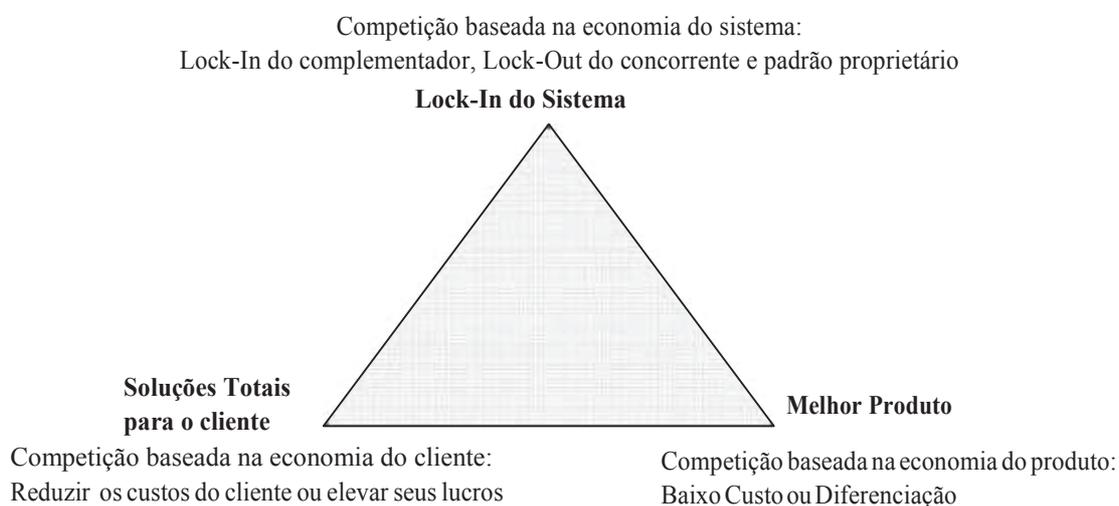
f) Desvantagens de Custo Independente de Escala – A tecnologia proprietária do produto o acesso favorecido a matérias primas são exemplos de situações onde o novo entrante não consegue reproduzir, como é o caso principalmente da patente da formula da Coca-Cola.

Assim, o mercado de bebidas usava o padrão proprietário das embalagens de vidro retornáveis, que exigia que o consumidor voltasse ao ponto de venda para a troca pelo mesmo produto, criando um custo adicional para a troca por uma outra marca, o que caracterizava uma amarração entre consumidores, fornecedores e clientes. O Modelo Delta, elaborado por Hax e Wilde (2001), pode explicar o mercado brasileiro de refrigerante e mais especificamente as estratégias das empresas multinacionais neste sentido, pois se centra na conquista e manutenção de vantagens competitivas em um ambiente caracterizado por rápidas mudanças, globalização e acirrada competição.

Desenvolvido para enfrentar as forças econômicas mais complexas que surgem no ambiente competitivo, percebemos através da figura abaixo que o modelo considera três formas essenciais de posicionamento competitivo que definem como a empresa vai competir e servir seus consumidores no mercado:

- a) Melhor produto
- b) Soluções totais para o cliente
- c) *Lock-In* do sistema

Figura 1: Modelo Delta



Fonte: HAX, Arnaldo C. & WILDE II, Dean L. The Delta Project: discovering new sources of profitability in a networked economy. New York: Palgrave, 2001, p. 10

A opção estratégica do melhor produto baseia-se nas formas tradicionais de competição, que consideram apenas as dimensões de baixo custo e diferenciação, onde as empresas criam laços com os clientes por meio da superioridade intrínseca de seu produto. Na opção soluções totais para o cliente a empresa consegue atuar conjuntamente com o cliente baseando-se numa oferta de mais produtos e serviços que satisfaça a maioria de suas necessidades.

Já na opção estratégica do *lock-in do sistema*, a empresa não foca somente o produto ou o cliente, mas também no complementar que pode ser entendido como um provedor de serviços que realça direta ou indiretamente a oferta da empresa e assim interfere na demanda de seus produtos e serviços. Hax e Wilde (2001) afirmam que o ponto máximo dessa iniciativa é tornar-se dono do padrão vigente no mercado. A posição de *lock-in do sistema* pode ser atingida por meio de um padrão proprietário, troca dominante e acesso restrito. No caso da indústria de refrigerantes, e mais especificamente da Coca-Cola, seus complementadores são os fornecedores, produtores de concentrados, engarrafadores, distribuidores e consumidores. Assim, é a Coca-Cola que realiza as negociações e as compras, e não os engarrafadores, pois ela usufrui de grandes economias de escala e poder de barganha.

Neste sentido, a partir da amarração analisada, cria-se um ciclo vicioso em que o líder de mercado dificilmente perderia sua posição no mercado. No entanto, após a década de 90, a Coca-Cola tentou conseguir eficiência em embalagens descartáveis consolidando os territórios de franquia e os seus sistemas de fabricantes. Criaram-se os “fabricantes âncoras” internacionais, com a idéia de reduzir as centenas de fabricantes independentes de Coca-Cola a menos de 10 fabricantes âncoras. O sistema preocupou-se em criar centros de produção de descartáveis a baixo custo, em escala mundial. Com isso, as vendas de refrigerantes em embalagens descartáveis saltou de 12% em 1993 para 90% em 2003. As vantagens provenientes da utilização dessa embalagem residem na simplificação do sistema de logística, pois a não necessidade da devolução das embalagens para recompra do produto eliminou a necessidade de manutenção de um grande estoque de embalagens, beneficiando todos os elos da cadeia produtiva. O resultado foi a retração dos custos de transporte e de estocagem, aumentando as vantagens em se operar no setor. O investimento em lavadoras de garrafas de vidro foi reduzido, assim como o custo de logística de retorno e o imobilizado em embalagens de vidro. Entre 1993 e 1997 as multinacionais investiram muito na atualização do maquinário e linhas de produção e se desfizeram de antigos parques industriais.

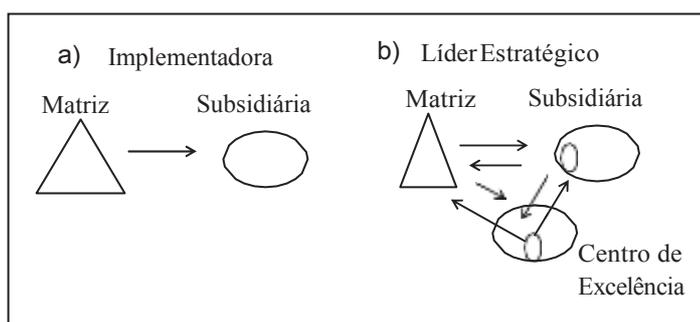
Por outro lado, o que aconteceu foi que quem adquiriu essa estrutura foram algumas empresas regionais de produção de refrigerantes, que conseguiram, a um preço muito pequeno, montar uma estrutura de produção completa com as quais nunca contaram. A não obrigatoriedade da troca de vasilhames na compra do refrigerante alterou adicionalmente o comportamento do consumidor, fazendo com que as vendas passassem a ser muitas vezes impulsivas, pois no preço do refrigerante já estava incluído o custo da garrafa descartável. Isso foi possível devido ao baixo preço das garrafas plásticas em comparação com a de vidro. A garrafa PET, popularizada na versão 2L, acabou por fazer com que o produto ficasse mais caro, impossibilitando que classes mais baixa o consumissem. Nesse novo contexto, um concorrente podia participar eficientemente no mercado sem necessidade de ter uma rede de fábricas para engarrafar eficientemente no Brasil todo. O surgimento das empresas fabricantes de refrigerantes populares, ocorreu em paralelo ao período de crescimento acelerado do consumo que ocorreu entre 1994 e 1997. Diante desse cenário, as marcas líderes começaram a se distanciar do consumidor mais pobre, que passou a optar pela bebida mais barata. Como o Brasil apresenta a maioria da sua população nas classes C e D, as grandes fabricantes perderam um potencial mercado consumidor para as tubaínas que chegaram atingir 30% de mercado.

Assim, mesmo apoiados nas barreiras de necessidade de capital e à diferenciação de seus produtos garantindo altos retornos financeiros e a liderança absoluta no mercado brasileiro, as empresas multinacionais líderes do mercado brasileiro de refrigerantes observaram inertes ao avanço das marcas populares.

5. CONCLUSÃO

O processo de gestão das multinacionais do mercado brasileiro de refrigerantes centralizava as decisões estratégicas e operações na matriz, o que diminuía a capacidade das subsidiárias locais de reagir frente ao avanço das tubainas já que a sua autonomia na tomada de decisões era muito baixo pois as subsidiárias apenas implementavam as diretrizes da matriz corporativa no mercado local. Do mesmo modo, houve uma negligência das classes de menor poder aquisitivo por parte das multinacionais, criando um mercado carente de produtos específicos para essas classes, o que fortaleceu ainda mais as marcas populares. Esse período ficou caracterizado pela figura 2 abaixo.

Figura 2: Evolução da Estratégia das subsidiárias da Coca-Cola



Mesmo com o padrão proprietário do mercado (Hax e Wilde, 2001) e todas as barreiras de entrada, o que se presenciou foi que após o Plano Real o mercado de refrigerantes brasileiro passou por grandes mudanças.

Neste sentido, as multinacionais devem repensar suas estratégias e descentralizar suas decisões estratégicas, passando a encarar suas subsidiárias não apenas como implementadoras ou adaptadoras de suas estratégias globais, aplicando o discernimento competitivo adquirido localmente a uma escala globalizada já que a subsidiária tem mais capacidade de entender a complexidade e oportunidades do local de atuação do que a própria matriz. Já observamos que quanto maior a dispersão de seus recursos e ativos e maior a interdependência das unidades nacionais, mais importante se torna o gerenciamento eficaz das subsidiárias e o reconhecimento de sua importância; e que quanto maior a força e o dinamismo local de competição maior a probabilidade do aparecimento de um centro de excelência. Assim, identificamos a subsidiária assumindo o papel de líder estratégico através da criação de centros de excelência, o que possibilitaria o desenvolvendo competências inicialmente voltadas para o mercado local, mas que posteriormente poderiam ser usadas por toda empresa. Podemos identificar a subsidiária assumindo o papel de Líder Estratégico, através do desenvolvimento de processos “local-para-global” e “global-para-global”(Nohia e Ghoshal, 1997) onde a subsidiária pode desenvolver competências voltadas para o mercado local, mas que posteriormente poderão ser usadas por toda rede da corporação; ou trabalhando em conjunto com a matriz na construção de vantagens competitivas permitindo que toda a empresa se beneficie em uma escala global da sua habilidade de gerenciar seus diferentes recursos espalhados pelos locais de atuação de suas subsidiárias.

Mesmo que a metodologia proposta de um estudo de caso único não permita generalizações (Yin, 2004), fica claro que a partir do caso do mercado brasileiro de refrigerantes, as multinacionais que desejarem ser competitivas devem desenvolver e considerar as percepções locais para só depois aplicá-las aos mercados globais ao formularem suas estratégias.

Buscando a conscientização das empresas brasileiras que internacionalizam seus negócios e das multinacionais que atuam no Brasil, o presente trabalho buscou reconhecer a

importância estratégica das subsidiárias das corporações multinacionais com um papel de destaque na formulação de estratégias, na identificação de oportunidades de mercado e na criação de vantagens competitivas, evitando que se tornem apenas instrumentos para implementação ou adaptação das diretrizes globais da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSSON, U; FORSGREN, M e HOLM, U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, vol 23, p. 979-996, 2002.
- BARTLETT, C.A e GHOSHAL, S. Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BIRKINSHAW, J e HOOD, N. Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters. *Journal of International Business Studies*. London, vol 34, n.1, p. 141-154, 2000.
- BIRKINSHAW, J e FRY, N. Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. *Sloan Management Review*. Cambridge, vol.39, n.3, p.51-61, spring, 1998.
- BIRKINSHAW, J., HOOD, N., JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages n Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.3, p. 221-241, 1998.
- BORINI, F; JUNIOR, M. Relevância estratégica das subsidiárias brasileiras para as corporações multinacionais. 27º Encontro Anual da ANPAD. Atibaia, setembro 2003.
- DAWAR, N; FROST, T. Competing with Giants-Survival Strategies for local Companies in Emerging Markets. *Harvard Business Review* ,v.77, p. 119-129, march-april 1999.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FROST, T; BIRKINSHAW, J e ENSIGN, P. Centers of Excellence in Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, vol.23, p. 997-1018, 2002.
- FROST, T. The Geographic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. *Strategic Management Journal*, vol.22, p. 101-123, 2001.
- GHOSHAL, S; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, vol.10 , n.4, p. 323-337, 1989.
- GUPTA, A; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the Structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, vol 16, n.4, p.768 – 792, 1991.
- HAX, A.; WILDE II, D. The delta model: adaptative management for a changing world. *Sloan Management Review*, p. 11-28, winter 1999.
- JARILLO, J; MARTINEZ, J. The evolution of reserch on coordination mechanism in multinational corporations. *Journal of Internaional Business Studies*, 1989.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H; QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NOHRIA, N. e GHOSHAL, S. The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- PORTER, M. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
- _____. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v.78, Mai-Jun 1990.

- RHINESMITH, S. H. Guia Gerencial para Globalização. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- ROCHA, A; Economia Empresarial. Economia & Conjuntura. Instituto de Economia da UFRJ e Coppead, n. 36; Janeiro, 2003.
- ROTH, K. ; MORRISON, A. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, vol23, n. 4, p. 715-736, 1992.
- RUGMAN A. e VERBEKE, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. *Strategic Management Journal*, vol.22, p.237-250, 2001.
- VERGARA, S. C. Projeto e relatórios de pesquisa em administração. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- YIP, G. Global Strategy. *Sloan Management Review*, 1989.