

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECÔNOMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

FERNANDA LIPRANDI MINATTO

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA, DE PRODUÇÃO E DE MARCA: O
CASO DA RED BULL

Florianópolis

2020

Fernanda Liprandi Minatto

Internacionalização de empresa, de produção e de marca: o caso da Red Bull

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Relações Internacionais do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharela em Relações Internacionais.

Orientador: Prof(a). Dra. Patricia Fonseca Ferreira Arienti

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Minatto, Fernanda

Internacionalização de empresa, de produção e de marca :
o caso da Red Bull / Fernanda Minatto ; orientadora,
Patricia Arienti, 2020.

80 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Relações Internacionais,
Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Relações Internacionais. 2. internacionalização de
empresas. 3. Red Bull. I. Arienti, Patricia. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Relações Internacionais. III. Título.

Fernanda Liprandi Minatto

Internacionalização de empresa, de produção e de marca: o caso da Red Bull

Florianópolis, 23 de setembro de 2020

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Dra. Marialice de Moraes

Instituição UFSC

Prof.(a) Dra. Patricia Fonseca Ferreira Arienti

Instituição UFSC

Prof.(a) Msc. Rosângela Aparecida da Silva

Instituição UFSC

Certifico que esta é a **versão original e final** do Trabalho de Conclusão de Curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharela em Relações Internacionais por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

Prof.(a) Dra Patricia Fonseca Ferreira Arienti

Orientadora

Florianópolis, 2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Aldoir e Angela Minatto, por terem acreditado no meu sonho e terem feito de tudo para realizá-lo. Sei que não uma decisão fácil atender ao meu pedido de continuar no cursinho enquanto eu já tinha vaga garantida em outras universidades, mas espero que possamos nos orgulhar dessa escolha juntos para sempre.

Agradeço ao Rodrigo Hardt, por ser meu companheiro nessa jornada e me dar força todas as vezes que eu quis desistir. Muito obrigada pelos conselhos, por ter a coragem de tocar em pontos que são sensíveis para mim e me tirar da zona de conforto. E também a minha sogra, Claudia Hardt, que nesses últimos três anos tem se tornado cada vez mais importante na minha jornada.

À UFSC, que foi minha casa durante a graduação e me permitiu ter experiências que eu jamais imaginei que teria. À A³RI e à InterNação, que foram projetos tão importantes pra mim e me deram a oportunidade de conhecer pessoas maravilhosas e levar as melhores memórias da universidade.

Obrigada a todas as pessoas que conheci nesses seis anos, cada um de vocês contribuiu de alguma maneira para a minha evolução. E principalmente ao Filipe Jean e ao Richard Nunes, que logo nas primeiras semanas de aula debateram assuntos, como racismo e meritocracia, e mudaram totalmente a visão que eu tinha. Essas conversas foram divisoras de águas para mim e eu gostaria de agradecer vocês por isso.

À minha professora orientadora, Prof(a). Dra. Patrícia Arienti, que desde o começo da graduação me apoiou com conselhos e conversas de mãe que me ajudaram a seguir firme no curso. Enfim encerro esta etapa e não poderia ser ao lado de outro professor.

Gostaria de agradecer também a todas as pessoas que me deram uma oportunidade de desenvolver novas habilidades e me tornar uma profissional melhor: Rafael Biasotto, Caroline Toledano, Bernardo Erse, José Diogo, Carlos Guimarães, Carlos Eduardo Souza, Bruno Parra, Robson Dazzi, Luis Lourenço e Eduardo Vieira. Muito obrigada pela confiança e pelos aprendizados.

“Never give up, never surrender”

Gossip Girl

RESUMO

A Red Bull lançou uma nova categoria de produtos no mercado global, os energéticos, e tornou-se uma das mais valiosas empresas de bebidas do mundo em menos de 30 anos. O presente trabalho apresenta algumas teorias que explicam a internacionalização de empresas e as modalidades de entrada em outros países, a formação das cadeias globais de valor, uma metodologia para a análise das mesmas, e a criação e internacionalização das marcas. Através da análise da cadeia de produção da Red Bull, percebe-se que as etapas de maior valor agregado são desempenhadas pela própria empresa, enquanto sua produção é terceirizada e mantida em apenas dois países, a Áustria e a Suíça. Para entrar no mercado estrangeiro, a empresa realiza uma extensa pesquisa sobre o país de destino, considerando o comportamento do consumidor, as políticas econômicas e a estabilidade, começando assim sua exportação e o estabelecimento de subsidiárias que possam fazer a distribuição do produto com todo o conhecimento e cuidado com a marca e o produto. Foi constatado que o sucesso da sua internacionalização se deve à construção de uma marca forte e aos investimentos em marketing. Os funcionários da empresa são embaixadores da marca e focam em informar os consumidores sobre o produto e gerar experimentação em ocasiões de consumo-chave. A marca realiza ações de marketing, eventos e patrocínios em eventos estratégicos que impactam a vida dos consumidores e estão ligados ao estilo de vida que a Red Bull almeja proporcionar.

Palavras-chave: internacionalização. cadeias globais de valor. Red Bull. marketing internacional.

ABSTRACT

Red Bull launched a new product category on the global market, energy drinks, and became one of the most valuable beverage companies in the world in less than 30 years. The present work presents some theories that explain the internationalization of companies and the entry modes into other countries, the formation of global value chains, a methodology for their analysis, and the creation and internationalization of brands. Through the analysis of Red Bull's production chain, it can be seen that the stages of greater added value are performed by the company itself, while its production is outsourced and maintained in only two countries, Austria and Switzerland. In order to enter the foreign market, the company conducts extensive research on the destination country, considering consumer behavior, economic policies and stability, thus beginning its export and the establishment of subsidiaries that can distribute the product with all the knowledge and care with the brand and the product. It was found that the success of its internationalization is due to the construction of a strong brand and investments in marketing. The company's employees are brand ambassadors and focus on informing consumers about the product and generating experimentation at key consumption occasions. The brand carries out marketing actions, events and sponsorships in strategic events that impact the lives of consumers and are linked to the lifestyle that Red Bull wants to provide.

Keywords: internationalization. global value chains. Red Bull. international marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Envolvimento da Empresa no Mercado Internacional	23
Figura 2 - Curva Sorriso	27
Figura 3 - Pirâmide de construção de brand equity	30
Figura 4 - Estratégias de produto global	34
Figura 5 - Mapa da divisa entre Áustria, Liechtenstein e Suíça e as fábricas da Rauch . .	43
Figura 6 - Distância entre Rauch e Ball Corporation em Ludesch, na Áustria	45
Figura 7 - Distância entre Rauch e Ball Corporation em Widnau, na Suíça	45
Figura 8 - Mapa de Florianópolis	51
Figura 9 - Gráfico do crescimento do valor de marca da Red Bull	53
Figura 10 - Gráfico da receita de vendas da Red Bull (em bilhões de euros)	54
Figura 11 - Gráfico do número de latas vendidas de 2011-16, em bilhões	55
Figura 12 - Curva Sorriso de Produção da Red Bull	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teorias da Internacionalização	20
Quadro 2 - Internacionalização da Red Bull	39
Quadro 3 - A Cadeia de Valor da Red Bull	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA American Marketing Association

AUT Áustria

CGV Cadeias Globais de Valor

GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung

P&D Pesquisa e Desenvolvimento

PDV Ponto de Venda

RBR Red Bull Racing

SBM Student Brand Manager

SWZ Suíça

UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 Justificativa	14
1.3 Metodologia	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Por que internacionalizar?	16
2.1.1 Abordagens econômicas	17
2.1.2 Abordagens comportamentais	18
2.2 Modalidades de ingresso no mercado internacional	21
2.3 A internacionalização da produção (Cadeias Globais de Valor)	24
2.3.1 Análise das cadeias globais de valor	26
2.4 Estratégias de Internacionalização da Marca	29
2.4.1 Construção de Marca	29
2.4.2 Gestão de Marcas (Branding)	31
2.4.3 Marketing Internacional	33
2.4.4 Estratégias de Marketing Internacional	34
2.5 Considerações finais	35
3 A RED BULL	37
3.1 O início da Red Bull	37
3.1.1 O líquido	38
3.2 Obstáculos	38
3.3 Internacionalização da Red Bull	39
3.3.1 Subsidiárias da Red Bull	41
3.3.2 Oportunidades e obstáculos na expansão da internacionalização	42
3.4 A cadeia de produção da Red Bull	43
3.5 Criação e internacionalização da marca	46
3.5.1 Estratégias de marketing	47
<i>3.5.1.1 Red Bull Flugtag</i>	47
<i>3.5.1.2 Red Bull Stratos</i>	47
<i>3.5.1.3 Outros eventos</i>	48

3.5.2 Estratégias de produto global	48
3.5.2.1 <i>Campanhas publicitárias e editoriais</i>	48
3.5.2.2 <i>Red Bull Editions</i>	48
3.5.3 Red Bull Racing	49
3.5.4 Funcionários embaixadores da marca	50
3.5.5 Brand Lovers x Can Lovers	52
3.5.6 Valor da marca	53
3.6 A Red Bull no mercado internacional	54
3.7 Considerações finais	55
4 ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA RED BULL	57
4.1 Análise da internacionalização da empresa e do produto	57
4.2 Análise da cadeia de produção da Red Bull	59
4.3 Análise da internacionalização da marca	61
4.4 Considerações finais	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE A - Entrevista transcrita 1	73
APÊNDICE B - Entrevista transcrita 2	76

1 INTRODUÇÃO

Os padrões de comércio no mercado global vêm se transformando constantemente. As mudanças nos pilares do comércio mundial trouxeram novas possibilidades de expansão para as empresas através do contato com o exterior. Os movimentos de internacionalização de empresas se intensificaram e se tornaram objeto de estudo para diversos pesquisadores.

A internacionalização de empresas é uma concepção que concerne às diversas etapas do processo de atuação da empresa no exterior. A decisão de uma empresa pela expansão internacional pode surgir motivada por diversos fatores, como conquistar reconhecimento de marca, por exemplo. Pode também dar-se por meio de alguns processos, como através de exportações, licenciamentos e também na busca de parceiros que possam cooperar em projetos ou realizar transferências de capital, entre outros.

Além da internacionalização da empresa, através de seu produto ou serviço, a mesma também pode internacionalizar sua produção, entrando numa cadeia global de valor por meio da terceirização ou estabelecimento de planta produtiva no exterior, a fim de reduzir custos de produção ou ganhar escala. Já a internacionalização da marca pode acontecer para aproximá-la do público estrangeiro através de peças publicitárias relacionadas à realidade local ou produtos que tenham apelo regional.

A Red Bull é uma das grandes empresas globais reconhecida por possuir um histórico de sucesso no que se refere à sua internacionalização. Surgindo de uma oportunidade de um empreendedor austríaco em uma viagem de negócios à Tailândia, o energético foi levado à Europa, onde adquiriu as características que conhecemos hoje. A expansão iniciou-se pela Europa, em mercados similares ao austríaco, e depois foi se espalhando para todo o globo. Em cerca de 30 anos, a empresa conquistou presença em 170 países, além da Áustria (HILDEBRAND, 2014).

A empresa, que é essencialmente voltada para o marketing, apoiou-se numa forte construção de marca para sua consolidação. A produção, terceirizada, cresce ano após ano, assim como a entrada em novos mercados. Deste modo, o presente trabalho busca compreender os elementos que auxiliaram a Red Bull alcançar o sucesso em seu processo de internacionalização.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Com o presente trabalho, procura-se analisar o processo de internacionalização da Red Bull, a cadeia de produção da empresa e os elementos que auxiliam no fortalecimento e na expansão global da marca.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Descrever o referencial teórico sobre a internacionalização de empresas e da marca, as cadeias globais de valor e a metodologia para análise das mesmas;
2. Levantar histórico de formação e consolidação da Red Bull, bem como sua cadeia de produção, internacionalização, construção e valor de marca e obstáculos;
3. Analisar o processo de internacionalização da Red Bull sob a ótica das teorias abordadas no trabalho, analisar também a cadeia de valor da empresa com o auxílio da metodologia proposta por Gereffi (2011) e a internacionalização da marca.

1.3 Justificativa

Durante a graduação, tive contato mais profundo com a área de economia internacional e pude compreender como as empresas internacionalizam-se, através de investimento direto externo e outros modos, e também como muitas internacionalizam suas produções para atingir e se manter no topo. No mesmo ano, conheci a Red Bull a fundo através de um dos programas de estágio oferecido pela marca. O cargo de Student Brand Manager (SBM), que ocupei por um ano, me permitiu conhecer as suas estratégias de marketing e vendas.

Com isso, percebi que a empresa era um caso que não se enquadrava no que eu estava aprendendo em sala de aula. Ao relacionar o modelo de produção da Red Bull com as teorias de internacionalização de empresas e com o estudo das cadeias globais de valor, percebi que, apesar de a empresa estar presente em vários países, mantinha toda sua produção na Áustria.

No início da pesquisa, meu objetivo era entender como a Red Bull conseguiu alcançar o posto de segunda empresa mais valiosa do setor de bebidas não-alcoólicas sem internacionalizar sua produção. Ao longo da pesquisa, descobri que a produção da empresa não

se mantém apenas na Áustria e que ela é terceirizada, ou seja, existe uma cadeia de valor. Meu foco então passou a ser analisar como se deu o processo de internacionalização da Red Bull, como empresa e como marca, e como é formada sua cadeia de produção. Assim, o trabalho torna-se relevante por apresentar os elementos decisórios da expansão global de uma das maiores empresas do mundo.

1.4 Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Para o desenvolvimento da mesma foram utilizadas diversas fontes, primárias e secundárias, tais quais: i) literatura acadêmica; ii) relatórios oficiais da Red Bull e de outros organismos, como a UNCTAD e o Kantar; iii) documentos primários disponibilizados pela União Europeia e o governo do Brasil; iv) artigos de mídia digital. Além disso, foram conduzidas duas entrevistas, uma com uma funcionária que ocupa o cargo de SBM e outra com um ex-funcionário do alto escalão da empresa.

A presente pesquisa visa então analisar o processo de internacionalização da Red Bull, a cadeia de produção da empresa e os elementos que auxiliam no fortalecimento e na expansão global da marca. Em pesquisas que tratam de estudos de caso, a limitação é feita pelo próprio objeto da pesquisa. Sendo assim, a mesma será feita analisando dados e resultados desde a criação da Red Bull, em 1987, até os dias atuais.

O trabalho está dividido em mais quatro capítulos, além desta introdução. No próximo capítulo apresento a fundamentação teórica sobre a internacionalização de empresas e a criação e internacionalização de marcas, além do referencial sobre cadeias globais de valor e sua metodologia de análise. No terceiro capítulo, apresento a formação e consolidação da Red Bull, bem como sua cadeia de produção e processo de internacionalização, além da expansão do valor da marca e estratégias de marketing. No quarto capítulo, teremos a análise do processo de internacionalização da Red Bull, da cadeia de produção da empresa e dos elementos que auxiliam no fortalecimento e na expansão global da marca. O quinto é a conclusão da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se possa compreender as estratégias adotadas pelas firmas em relação a sua produção e seu processo de internacionalização, precisa-se entender as teorias que tratam sobre tema. Portanto, na primeira seção, são apresentadas algumas teorias sobre o processo de internacionalização das empresas e os motivos que as levam a internacionalizar. Em seguida, na segunda seção, as modalidades de inserção no mercado internacional estão expostas, a fim de entendermos como as empresas podem entrar no comércio global e qual o nível de risco e controle sobre a operação elas conferem à empresa.

A terceira seção aborda o histórico das cadeias globais de valor e a fragmentação da produção, com foco nos conceitos de *outsourcing* e *offshoring*. Além disso, também é apresentada na seção uma das metodologias para a análise das cadeias globais de valor. O conhecimento de uma metodologia que permita fazer a análise da cadeia é fundamental para que se possa entender as decisões das firmas, bem como seu o próprio papel na cadeia.

Na quarta seção, as estratégias de criação, internacionalização de marcas e marketing internacional estão explanadas pois elas fazem parte de uma das etapas com o maior valor agregado na cadeia de produção das empresas. Além disso, este é o arcabouço da análise do processo de internacionalização da empresa que é estudo de caso deste trabalho.

2.1 Por que internacionalizar?

No capitalismo global contemporâneo, a atividade econômica não é apenas internacional em escopo, é também global em organização. A internacionalização refere-se à expansão geográfica das atividades econômicas através das fronteiras nacionais (ORTIZ, 1992 apud DICKEN, 1994).

De acordo com Phatak, Bhagat e Kashlak (2009), pode-se adotar a estratégia de internacionalização para a persecução de três principais categorias de objetivos: (i) alcançar eficiência, (ii) gerenciar riscos e (iii) aprendizado, inovação e adaptação. Adotando uma estratégia de produção em uma cadeia de valor global, as diferenças nacionais, economias de escala e economias de escopo são as principais fontes pelas quais a empresa pode atingir uma vantagem competitiva.

No que diz respeito ao alcance de eficiência, se uma empresa é vista como um sistema de insumo-produto, a sua eficiência global é definida pela razão entre o valor de todas as suas

saídas sobre os custos de todas as suas entradas. Uma empresa poderia explorar as diferenças nacionais implantando determinada atividade dentro de sua cadeia de valor em um país que, como uma vantagem comparativa, ofereça os elementos necessários para realizá-la de maneira mais barata ou eficiente. Por exemplo, instalar uma atividade produtiva intensiva em mão-de-obra em países com baixos salários, mas que possua a qualificação necessária para a execução da tarefa (PHATAK; BHAGAT; KASHLAK, 2009).

Quanto ao gerenciamento de riscos, uma empresa global enfrenta uma série de riscos diferentes, que incluem desde o aspecto econômico, político e cultural, bem como de natureza jurídica ou ainda competitiva. Tais fatores variam de acordo com o local, de forma que um portfólio diversificado geograficamente pode assegurar certas garantias contra esses riscos. É importante destacar que os benefícios das economias de escala devem ser contrapostos em relação aos seus riscos. Uma fábrica localizada em determinado país em função de seus baixos salários poderia perder sua vantagem locacional, uma vez que os salários nesse país aumentassem significativamente em decorrência do desenvolvimento econômico ou apreciação da moeda do país.

A terceira categoria elencada por Phatak, Bhagat e Kashlak (2009), a inovação e aprendizagem, pode ser exemplificada quando uma empresa, que possui operações em diversos países, é exposta a uma diversidade de experiências e estímulos. Assim, uma empresa global tem a oportunidade de adquirir habilidades e conhecimentos de um país que podem ser transferidos e aplicados em muitos outros países.

Para explicar o processo de internacionalização de empresas, existem algumas abordagens, de acordo com Andersson (2000). A abordagem econômica, proposta para explicar os modos de entrada em mercados estrangeiros baseados na maximização dos retornos econômicos. E a abordagem comportamental, que tem como principal dependência as percepções dos tomadores de decisão. Ambas têm como premissa o fato de que a internacionalização pode ser influenciada por fatores internos e externos.

2.1.1 Abordagens econômicas

No guarda-chuva dessas duas abordagens, várias teorias foram sendo concebidas. Sob mesma fundamentação teórica da abordagem econômica, temos a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e a Teoria do Paradigma Eclético, que são as mais citadas e são exploradas nos tópicos a seguir.

1. Teoria do Poder de Mercado: foi originada do trabalho de Hymer (1960/1976). Ele acreditava que, nos estágios iniciais do seu crescimento, as empresas aumentavam a participação no mercado interno através de fusões e aquisições. Seguindo essa lógica, chegaria um estágio no qual a empresa teria poucos competidores ou o monopólio do segmento e a partir desse ponto começaria o processo de internacionalização. Esse processo seria financiado pelo poder de mercado da empresa e todo o lucro obtido no processo. As empresas utilizam essa estratégia para otimizar recursos ou também para reparar imperfeições, pois uma empresa pode ter produto, serviço ou tecnologia complementar ao delas. A expansão acontece conforme a oportunidade em cada país vai acabando por conta do monopólio e ela se dá através da exportação ou do investimento direto externo.
2. Teoria da Internalização: é oriunda de um dos trabalhos de Coase (1937), porém foi proposta pelos professores de negócios internacionais e economia, Buckley e Casson em 1976. Em 1998, os autores revisitaram a teoria para novas formulações. A mesma trata que as imperfeições do mercado pressionam os custos de transação e pela internalização da produção, elas podem ser minimizadas (BUCKLEY; CASSON, 1998). As vantagens da internalização dão-se pelo controle e planejamento da produção e comercialização, e a exploração do poder de mercado pela prática de preços discriminatórios, além de evitar-se problemas da transferência de conhecimentos e a intervenção governamental.
3. Teoria do Paradigma Eclético: tem origem nos trabalhos de Dunning (1980) e manifesta que empresas multinacionais apresentam vantagens competitivas frente às concorrentes e elas utilizam essa vantagem para estabelecer produção em locais que têm vantagens de localização. Dunning explana dois tipos de vantagens competitivas: as que são oriundas da propriedade particular de um conjunto de bens singular e impalpável (como uma tecnologia) ou da propriedade de ativos complementivos (como a capacidade de criar novas tecnologias). Multinacionais têm ainda ganhos de internalização para manter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros, etc).

2.1.2 Abordagens comportamentais

As abordagens comportamentais são oriundas dos chamados modelos de estágios. Dentre estes, o modelo criado na Universidade de Uppsala foi o primeiro a ser formulado. Dois outros modelos teóricos importantes seguiram na mesma abordagem, o empreendedorismo

internacional e a perspectiva de networks, e também são considerados neste trabalho, conforme segue:

1. Modelo de Uppsala: foi originado a partir de estudos sobre o processo de internacionalização de algumas empresas suecas na década de 1970. De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), a teoria tem intuito de fornecer uma explicação simples sobre as etapas do processo de internacionalização dessas empresas e ela foca principalmente na empresa e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras. A escolha dos países de destino dessa internacionalização obedece ao que os autores chamam de distância psíquica, que nada mais é do que uma lógica de proximidade geográfica, econômica e cultural. Essas empresas têm um comprometimento crescente com estes mercados através de estágios que seguem uma ordem sequencial, então as empresas desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos. Em um primeiro momento, a empresa intensifica a venda nacional e não apresenta o produto no exterior. O segundo passo é a exportação de produtos via agentes para o país escolhido e estudo sobre a performance e aceitação do mesmo. Posteriormente, estabelece subsidiárias de vendas ou firma parcerias com empresas já consolidadas no local para comercialização do produto e, eventualmente, inicia a produção no país (JOHANSON e VAHLNE, 1977). A função gradual da internacionalização proposta pela escola é uma forma conservadora de estudo da performance internacional da empresa, apesar de existirem pesquisas mais recentes que mostram esse processo acontecendo de maneira mais rápida.
2. Networks: de acordo com o Dicionário Collins, “uma network de pessoas ou instituições é um grande número delas que tem uma conexão entre si e trabalham juntas como um sistema” (HARPERCOLLINS, 2018. Tradução nossa). A teoria de Networks pontua que cada mercado deve ser encarado como uma rede de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Embora possua a mesma base da abordagem comportamental do modelo de Uppsala, as decisões de como essa internacionalização vai acontecer serão determinadas pelas relações no interior dessas redes, direta ou indiretamente.
3. Empreendedorismo Internacional: a teoria do empreendedorismo internacional (ANDERSSON, 2000) visa explicar o processo de internacionalização, principalmente de novas empresas e startups, através da verificação de como o

empreendedor a frente desta empresa reconhece e explora as oportunidades. Outro ponto examinado são as motivações que os levam às operações estrangeiras. De acordo com Andersson (2000), se o perfil do empreendedor for mais técnico, a escolha dos mercados a serem explorados dependerá da demanda. Se o perfil for mais estrutural e buscar por boas bases, ele atuará em mercados maduros. E se o perfil for mais voltado para o marketing, o empreendedor atuará em mercados novos ou que estão em fase de crescimento. Na escolha dos mercados, de acordo com a teoria do empreendedorismo internacional, têm mais peso as experiências prévias e redes de contatos pessoais do que a operação técnica.

O quadro idealizado por Carneiro e Dib (2007) resume as seis teorias dentro de cinco perguntas-chave relacionadas à internacionalização: por quê internacionalizar, o quê internacionalizar, quando internacionalizar, onde internacionalizar e como.

Quadro 1 - Teorias de Internacionalização

Teorias	Por quê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de Mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação (<i>implícito</i>).	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado.	Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação.
Internalização	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem (<i>implícito</i>).	Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, sub-contratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.
Paradigma Eclético	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicos.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	Segue a linha da Internalização.	Onde houver vantagens de “localização” (por exemplo, incentivos, alta demanda etc).	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.

Teorias	Por quê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
Modelo de Estágios de Uppsala	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	<u>Momento inicial</u> : saturação do mercado doméstico; <u>Expansão</u> : conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).
Networks	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais).	Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede (<i>implícito</i>).	Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.
Empreendedorismo Internacional	Procura de novos mercados; atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da indústria.	Abordagem não é explícita, mas não faz restrições. Dependeria do perfil do empreendedor.	Quando o tomador de decisão julgar adequado.	Países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de reestruturação.	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; consolidações seriam feitas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais.

Fonte: CARNEIRO; DIB, 2007.

Nesta seção explorou-se, através do conhecimento das teorias, os motivos pelos quais as empresas decidem internacionalizar-se. Na próxima seção, é abordado o “como”.

2.2 Modalidades de entrada no mercado internacional

Todos os fatores que permeiam a decisão de internacionalizar são importantes, porém, esta seção concerne às modalidades de entrada no mercado internacional. São elas:

1. Exportação: a internacionalização do produto através da exportação é a primeira forma de entrada no mercado internacional. De acordo com os estudos de Tanure e Duarte (2006), as empresas geralmente iniciam sua prova de internacionalização exportando bens e serviços para outros países. Em razão de haver menores custos ligados ao transporte e à semelhança maior entre vizinhos geográficos, as empresas começam exportando principalmente para países mais próximos de suas

instalações. De acordo com os autores, existem dois tipos de exportação, a direta e a indireta. A exportação direta é realizada por escritórios próprios da empresa no exterior, como filiais ou subsidiárias. Esta maneira permite que a empresa tenha maior autonomia e controle sobre suas atividades no mercado internacional. De outro modo, a exportação indireta emprega agentes intermediários para a realização das atividades de exportação. Esses intermediários, conhecidos como agentes de exportação, compram os bens de empresas nacionais e procuram compradores estrangeiros, e com isso recebem uma espécie de comissão pela venda. Existem algumas desvantagens ao optar por esse modelo de entrada no mercado internacional. O primeiro deles é relacionado às tarifas determinadas pelos países que estão importando. A segunda dificuldade que o exportador encara é a falta de controle sobre a distribuição e comercialização dos seus produtos no país destino. Além disso, ele também não tem controle sobre seu produto caso o mercado não seja adaptado a ele.

2. Licenciamento: “Um acordo de licenciamento é um arranjo onde o licenciador concede os direitos de uma propriedade intangível a outra entidade por um período específico, e em troca, o licenciador recebe uma taxa dos royalties do licenciado” (Hill, 2007, p. 489, tradução nossa). As vantagens deste acordo estendem-se ao baixo custo de desenvolvimento e também do risco de estabelecer a operação diretamente, principalmente quando a empresa que concede a licença não quer entrar em um mercado externo volátil ou não familiar, ou também quando o país de destino do contrato tem barreiras à entrada de multinacionais. A desvantagem encontra-se na falta de controle sobre a tecnologia e a maneira como ela será usada e na incapacidade de engajar na coordenação de estratégias globais.
3. Franqueamento: o sistema de franquias é uma forma especializada de licenciamento na qual o franqueador tem o direito sobre como o franqueado deve administrar o negócio. As vantagens são quase as mesmas do licenciamento, mas esse modo de entrada causa custos e riscos de desenvolvimento mais baixos. Além de suprir uma das desvantagens do licenciamento, fazendo com a empresa dona da tecnologia possa engajar na coordenação de estratégias globais, já que a administração é a mesma. A desvantagem é que devido à distância, será difícil perceber seu controle sobre a qualidade, o que pode levar a um novo problema de coordenação (HILL, 2007). Quando falamos da concessão de licenças e franquias entre partes de diferentes nacionalidades, a principal legislação aplicável na regulamentação destes

negócios é o *Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*. Trata-se de um tratado internacional integrante do conjunto de acordos assinados em 1994 na “Rodada Uruguai”.

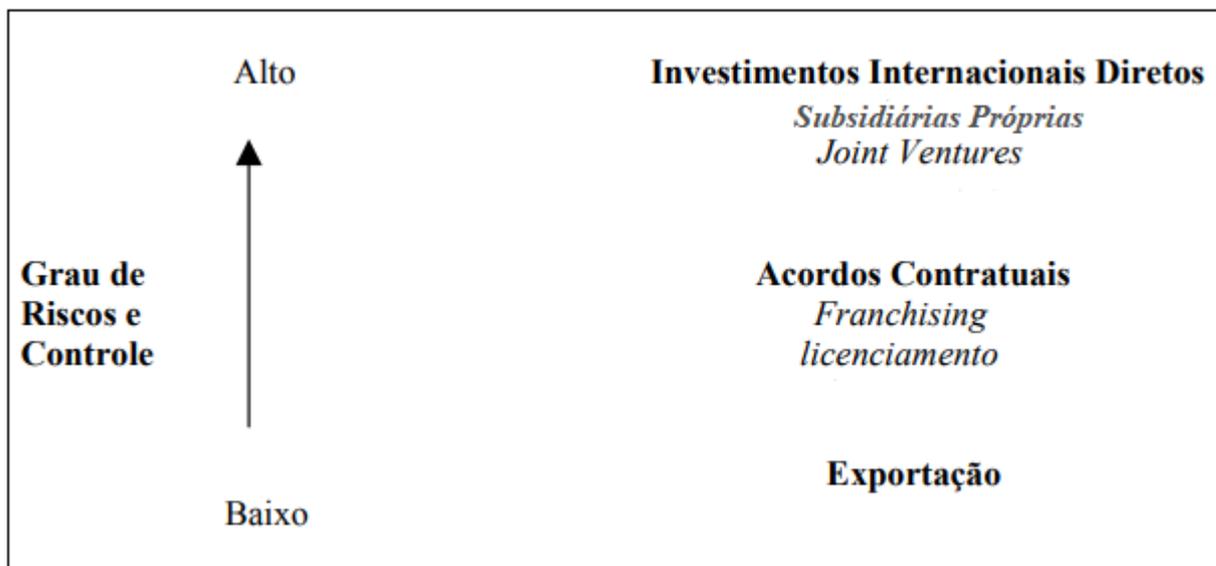
4. Joint Ventures: é a formação de uma empresa que é de propriedade conjunta de duas ou mais empresas independentes. O joint venture mais comum é o 50/50, no qual existem duas partes e cada uma delas detém 50% de participação acionária e contribui com a equipe de gerentes para compartilhar o controle operacional. Esse empreendimento conjunto é um modelo estratégico de parceria para fins comerciais (HILL, 2007). As vantagens são o acesso ao conhecimento do parceiro local e o fato de ser compartilhado o desenvolvimento de custos e riscos. No entanto, a empresa não terá um controle rígido da subsidiária e a propriedade compartilhada pode causar conflitos e batalhas pelo controle, sendo essa uma desvantagem.
5. Subsidiárias Próprias: de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, subsidiária é uma empresa controlada por outra. O controle ocorre quando a empresa controladora detém mais de 50% das ações. Quando a controladora detém 100% das ações, diz-se que a subsidiária é totalmente detida ou própria. Quando a subsidiária opera em um país diferente, é chamada de subsidiária estrangeira. A empresa controladora é chamada de holding ou controladora. Hill declara:

Subsidiária própria, a empresa possui 100% das ações. O estabelecimento de uma subsidiária própria em um mercado externo pode ser feito de duas maneiras: a empresa ou pode estabelecer uma nova operação naquele país ou adquirir uma empresa estabelecida naquele país anfitrião e usar essa empresa para promover seus produtos (HILL, 2007, p. 492, tradução nossa).

As vantagens são as curvas de localização e experiência econômica poderem ser realizadas; a subsidiária pode ser compartilhada 100% e o controle sobre a operação também não perderá suas tecnologias para terceiros. A desvantagem é que é o método mais caro e com maior risco.

Cada uma das modalidades apresenta um grau de risco e comprometimento com o mercado internacional, além de também conferir diferentes graus de controle da empresa sobre sua gestão, sua produção e sua marca no exterior, como mostra a Figura 1:

Figura 1 - Envolvimento da Empresa no Mercado Internacional



Fonte: CERCEAU; LARA, 1999, p. 10. Adaptado pela autora.

Ao analisar a figura, percebe-se que o grau de risco e o de controle da empresa são diretamente proporcionais. A exportação é o modo de entrada com menor risco para a empresa, mas também confere a ela pouco controle sobre como é feita a distribuição do seu produto. Os acordos contratuais, por meio de licenciamentos e franqueamento, atribuem um certo controle sobre as operações, principalmente relacionado à marca. E as modalidades que apresentam maior risco, mas que também imprimem maior controle à empresa, são as de investimentos internacionais diretos, através das *joint ventures* e subsidiárias próprias.

Quando as empresas decidem, além de internacionalizar seu produto ou serviço, fragmentar e internacionalizar sua produção, elas integram as chamadas cadeias globais de valor, que estão tratadas na seção a seguir.

2.3 A internacionalização da produção (Cadeias Globais de Valor)

As cadeias globais de valor dizem respeito a um conjunto de processos produtivos cujo resultado final é uma mercadoria. Desta maneira, o conceito remete “diretamente à questão da existência de uma divisão do trabalho complexa e de alternativas econômicas reais em cada ponto da cadeia” (HOPKINS; WALLERSTEIN, 2000, p. 223).

“O termo “cadeia global de valor” tem sido usado para sintetizar o conjunto de atividades que empresas e trabalhadores desenvolvem desde a concepção de um produto até seu uso final, incluindo também os serviços de pós-venda” (OLIVEIRA, 2014, p. 55). Oliveira (2014) comenta que dentro deste conceito apresentado por Gereffi e Fernandez-Stark (2011),

cabe ainda a definição das fases do processo produtivo, sendo elas: pesquisa e desenvolvimento (P&D), design, produção, distribuição, marketing do produto final e serviços de pós-venda.

Outrora, essa cadeia produtiva de bens era centralizada em apenas um país e muitas vezes em uma única empresa. De acordo com Oliveira (2014), a ascensão das cadeias globais de valor (CGVs) apoiou-se em alguns fatores, sendo eles: avanços da tecnologia da informação, a diminuição dos custos de transporte e das barreiras ao comércio e o surgimento de novas formas organizacionais.

Baldwin e Lopez-Gonzalez (2015), apontam transformações estruturais no mercado internacional nos últimos 30 anos. A primeira delas é a expansão da cadeia de suprimentos. Com a fragmentação da produção, o comércio de peças aumentou, enquanto o comércio de produtos acabados diminuiu. Além dessa mudança, também foi observado que nos setores onde a comercialização de produtos finais ainda é dominante, a produção migrou para economias em desenvolvimento. “Essa tendência foi descrita com termos como “fabricantes sem fábricas” e “empresas produtoras de bens sem fábrica”. (GEREFFI, 1999, apud HUMPRHEY et al, 2019)

Outro fenômeno observado nas últimas décadas é o crescimento das empresas transnacionais¹. De acordo com dados da UNCTAD (2010; 2020), em cerca de 10 anos o número de empresas transacionais dobrou e o número de subsidiárias estrangeiras quase triplicou. Essas empresas multinacionais estão passando por um processo de remodelação, focando em atividades como P&D, desenvolvimento de marca e vendas, que agora são tidas como atividades centrais. As atividades que antigamente eram consideradas centrais, como a manufatura, compra de insumos e logística passam a ser fornecidas por outras empresas, processo chamado *outsourcing*, e podem também ser fornecidas por empresas de outros países, processo denominado *offshoring*. (OLIVEIRA, 2014)

Kaplinsky (2001) defende que o fundamento por trás desta remodelação são os ganhos que a empresa tem, decorrentes da concentração em atividades nas quais ela possui vantagens específicas, que são capacidades exclusivas ou intangíveis que a diferenciam de outras firmas.

Esta reconfiguração de papéis não tornou as empresas transnacionais menos importantes. Como líderes das redes globais de valor, exercem poder sobre as empresas subcontratadas e os participantes menores das cadeias, determinando prazos, padrões de qualidade e especificações do produto. Ao reterem as atividades de maior valor agregado, acabam capturando significativa parcela dos retornos financeiros com a venda do produto final. (OLIVEIRA, 2014, p. 32)

¹ Empresas com atividades que se realizam em diferentes nações.

De acordo com o trabalho de Oliveira (2014), o processo de globalização da economia internacional pode ser dividido em três aspectos diferentes, mas que evoluíram simultaneamente: i) globalização comercial, que é caracterizada pelo crescimento nas trocas internacionais, principalmente pelo comércio de peças e componentes em detrimento de produtos finais; ii) globalização financeira, relacionada ao fluxo internacional de capital, podendo ser por meio de empréstimos ou investimentos; e iii) globalização da produção, entendida como um processo de separação das atividades produtivas e internacionalização das mesmas.

O processo de fragmentação produtiva ocorre paralelo às decisões estratégicas da empresa. À medida que a mesma decide se especializar em uma função, ela também começa o processo de *outsourcing* das atividades que ela considera menos estratégicas. Em primeiro momento, essa terceirização pode ocorrer em nível doméstico, porém, ao passo que a empresa enxerga oportunidades econômicas, ela passa a buscar por fornecedores internacionais (*offshoring*).

Os professores de Princeton, Gene Grossman e Esteban Rossi-Hansberg (2008), definem o processo produtivo como um grupo de tarefas que precisam ser cumpridas por cada agente de produção, seja próximo da matriz ou em qualquer lugar do mundo. A principal razão de o *offshoring* ser atrativo, é caso alguns fatores de produção possam ser contratados a preços menores, diminuindo assim o custo de produção. Da mesma maneira, ele também pode trazer desvantagens por conta da distância, que limita o monitoramento e coordenação dos trabalhadores.

2.3.1 Análise das cadeias globais de valor

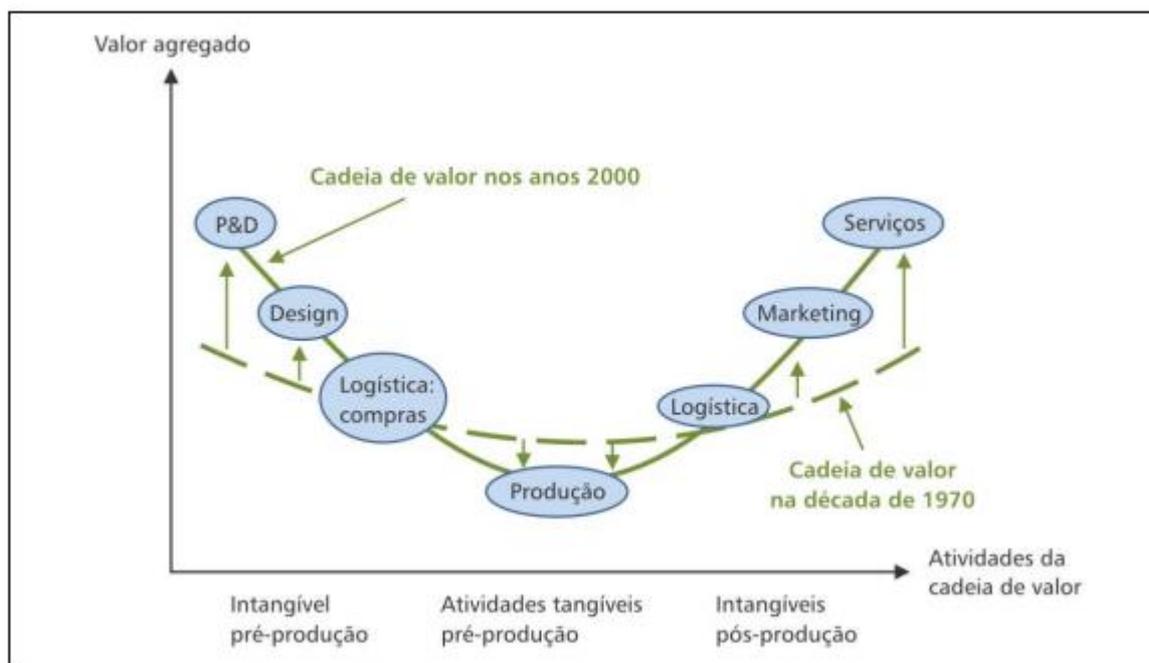
Análises são feitas a fim de se conseguir ter uma melhor compreensão do objeto da análise e planejamento de próximas ações. Não é diferente com as cadeias globais de valor. A análise da mesma mostra a realidade produtiva do cenário atual e a partir disso tem-se a capacidade de compreender o desenvolvimento de políticas comerciais e estratégias de inserção internacional.

Dentre os vários métodos de análise e descrição de cadeias produtivas, a metodologia escolhida foi a proposta por Gereffi e Fernandez-Stark (2011), pertencente ao Centro de Globalização, Governança e Competitividade da Universidade de Duke, centro de referência na análise das CGVs.

A metodologia proposta está baseada em quatro aspectos: 1) estrutura de insumos e produtos (input-output); 2) alcance geográfico; 3) governança; 4) contexto institucional.

1. Estruturas insumo-produto (input-output): a primeira etapa da análise da cadeia global é valor é a identificação das etapas da produção e dos atores envolvidos em cada etapa, bem como os produtos e serviços envolvidos nas etapas. Pode haver distinções dependendo do segmento, mas normalmente as etapas envolvidas na produção são: P&D, obtenção de insumos e matérias primas, produção, distribuição, marketing e vendas.
2. Alcance geográfico: outra característica a ser analisada é o alcance geográfico da cadeia. Elas podem ser classificadas como locais, nacionais, regionais ou globais. Para que se possa analisar a contribuição e a posição de cada país na cadeia, primeiro identifica-se a empresa líder de cada segmento e depois o quanto esse segmento agrega na cadeia, de acordo com a Figura 2:

Figura 2 - Curva Sorriso



Fonte: OLIVEIRA, 2014, p. 96

O gráfico representa a curva de agregação de valor das atividades da cadeia de valor. Comparando a década de 1970, que apresenta uma curva mais branda, com os anos 2000, percebe-se que as atividades relacionadas à produção e logística passaram a ter um valor agregado ainda menor na cadeia. E as atividades relacionadas à P&D,

marketing, vendas e atendimento ao cliente apresentaram uma valorização de seus valores agregados.

3. Estruturas de governança: em um modelo de teoria mais antigo, Gereffi e Korzeniewicz (1994) apresentam uma estrutura de governança baseada no controle pelo produtor ou pelo comprador². Porém, com a evolução do modelo, Gereffi et al. (2005) apontaram cinco formas de as firmas controlarem as atividades da cadeia, são elas: i) conexões simples de mercado, que são firmadas com base em relações facilitadas de troca de fornecedor principalmente por custos mais baixos; ii) conexões modulares, que demandam a codificação das informações mais relevantes para os fornecedores, que são altamente competentes; iii) conexões relacionais, quando se estabelece uma relação de longa data e a informação trocada entre as partes passa a ser implícita; iv) conexões cativas, quando os fornecedores precisam de instruções detalhadas; v) e as conexões que acontecem dentro da empresa, hierarquicamente.

De acordo com Oliveira (2014), este modelo proposto nos ajuda a compreender os motivos de algumas atividades da cadeia permanecerem sempre no mesmo lugar enquanto outras são realocadas. Além disso, a autora também pontua que esse modelo seria considerando um mundo ideal, mas serve para que tomadores de decisão tenham consciência das diversas maneiras que as firmas têm de se relacionar.

4. Contexto institucional: o último ponto da análise envolve os aspectos econômicos, sociais e institucionais sobre onde a cadeia está inserida. Infraestrutura, custo da mão de obra e financiamentos são considerados fatores econômicos. Educação, treinamentos e mão de obra capacitada são alguns dos fatores sociais. Legislação, subsídios e políticas de inovação são considerados aspectos institucionais.

Ao fazer esta análise, levando em consideração todos estes fatores, nota-se que, mesmo com a produção fragmentada e dispersa em diversas partes do globo, existe aglomeração de etapas de produção onde o custo de comércio é menor, onde há melhor infraestrutura. (OLIVEIRA, 2014)

Além da internacionalização do produto ou serviço e da produção, um dos ativos indissociáveis à empresa que também sofre com o processo de internacionalização é a marca. Na próxima seção, é abordada a construção da marca e a sua expansão global.

² Nas cadeias controladas pelo produtor, o produtor controla os fornecedores e os distribuidores. Já nas cadeias controladas pelo comprador, a coordenação é feita pelos grandes compradores internacionais, como os varejistas.

2.4 Internacionalização da Marca

2.4.1 Construção de Marca

Uma das definições de marca com maior peso no mercado está no livro de Kotler e Keller (2006, p. 269): uma marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes”. Esta definição foi formulada em 1960 pela American Marketing Association (AMA) e pontua as funções básicas da marca, que são diferenciar e identificar.

Ao se diferenciar dos concorrentes através dos elementos que a compõe, a marca cria uma identidade própria, que parte do que a própria empresa é e que permite que ela seja identificada como um ser coerente e específico. (KAPFERER, 2003).

Para a construção de uma identidade de marca sólida entre os consumidores, os dirigentes da empresa precisam primeiro se certificar de que seus empregados a conhecem e a internalizam. Esses valores organizacionais devem ser praticados no dia a dia da empresa. A seguinte citação resume bem a relação entre identidade corporativa, público interno e imagem refletida para o público externo:

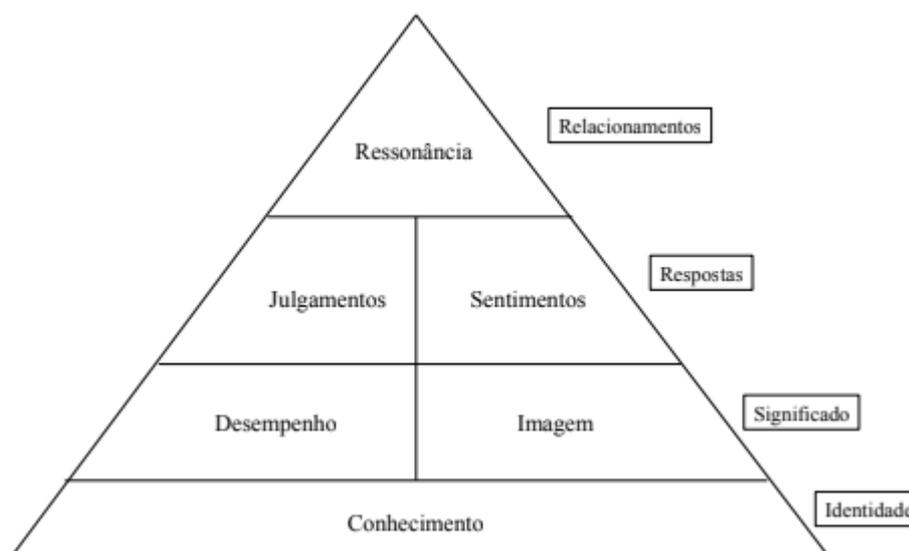
A identidade corporativa deriva das experiências da empresa, desde sua fundação, de seus registros cumulativos de sucessos e fracassos, além de suas perspectivas. Ela descreve as características centrais e permanentes da empresa que devem ser conhecidas pelos empregados. A imagem é refletida e a identidade é construída a partir de ações internas, para produzir impacto externo junto a seus vários públicos. A identidade deve prescrever o conjunto de valores e princípios que esses públicos associam com a empresa (TAVARES, 1998, p. 74, apud KHAUAJA, 2010, p. 68).

Outro conceito essencial para a construção da marca é o de posicionamento, que, segundo Kotler e Keller (2006, p. 305), “é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Neste sentido, entende-se que não seja suficiente meramente criar a identidade da marca, mas, através de ações de marketing, projetá-la com coerência na mente do consumidor.

Keller (2003) propõe então quatro passos para a construção de marcas, sendo eles: a) identificar a marca com uma categoria de produtos e com necessidades dos clientes, posicionando-a; b) criar uma ligação entre os clientes e as associações tangíveis e intangíveis da marca; c) apurar a reação dos consumidores ao significado e identidade da marca; e d) estabelecer um relacionamento de lealdade entre consumidor e marca;

Vemos então que são pilares para a construção da marca: identidade, significado, respostas dos consumidores à marca e o relacionamento entre os mesmos. Para que as empresas possam fazer essa construção de maneira estruturada, Keller formulou um modelo de pirâmide seguindo os quatro passos. Ele nomeou o modelo de *customer based brand equity* e ele está ilustrado na Figura 3:

Figura 3 – Pirâmide de construção de brand equity



Fonte: Keller (2003, p. 76)

A base da pirâmide é constituída pelo conhecimento da marca entre os potenciais consumidores. Porém, de acordo com Keller (2003), esse conhecimento vai além de lembrar apenas que a marca existe, ele compreende relacionar os elementos da marca a memórias. O conhecimento, ainda de acordo com o autor, pode ser profundo, amplo ou os dois. O conhecimento profundo caracteriza-se por lembranças espontâneas da marca e o amplo pela variedade de situações de uso e compra relacionadas a ela.

O significado da marca pode ser dividido entre desempenho e imagem. O desempenho está mais relacionado à performance do produto, à experiência do cliente, aos serviços agregados e à confiança. A satisfação do consumidor ocorre quando as suas expectativas são atendidas ou ultrapassadas. Já a imagem está relacionada às características diferentes do produto, como o perfil dos usuários, os valores da marca, sua personalidade. Essas características são chamadas por Keller de fatores intangíveis.

O terceiro passo para a construção da marca é relacionado às respostas dos consumidores. Sobre esse passo, Keller divide o bloco da pirâmide também em duas partes, os

julgamentos e os sentimentos dos clientes. Os julgamentos referem-se às opiniões pessoais dos clientes em relação às suas experiências com a marca. Os clientes podem avaliar diferentes atributos, como: qualidade, credibilidade e a superioridade da marca em relação aos concorrentes. Diferentemente dos julgamentos, os sentimentos levam em consideração às respostas que os clientes expressam motivadas pelas estratégias de marketing da empresa, pelas percepções emocionais que os clientes têm de si e sua identificação com a marca.

No topo da pirâmide, Keller colocou o quarto e último passo: o relacionamento da marca com os consumidores. De acordo com Keller:

A ressonância pode ser dividida em quatro categorias: lealdade (referindo-se à repetição de compra e participação no volume da categoria); vínculo pessoal (quando os clientes pensam na marca como algo especial em suas vidas); senso de comunidade e adesão ativa pelos “clientes-fãs”, dispostos a investir tempo, dinheiro, energia e outros recursos na marca, além de adquiri-la (KELLER, 2003, p. 80).

2.4.2 Gestão das Marcas (Branding)

Na evolução do papel das marcas, outro conceito importante é o de gestão de marcas (*branding*, em inglês) para as atividades do marketing da empresa.

Em 1985, a AMA lançou uma das primeiras definições do que seria a atividade de marketing, como mostram Kotler e Keller (2006, p. 162): “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”

Cerca de 25 anos depois, a AMA traz um novo conceito de marketing, que diz que “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo” (KHAUAJA, 2010, p. 85). A função de troca de ofertas é mantida nos dois conceitos, mas o primeiro tem como foco a satisfação de metas individuais e organizacionais, já no segundo, as ofertas devem ter valor para a sociedade como um todo, que inclui, além dos consumidores, parceiros e fornecedores.

Quando a empresa adota a estratégia de marketing, diz-se que ela é orientada ao mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990, apud KHAUAJA, 2010). Existem três dimensões comportamentais que, em conjunto, formam a o conceito de orientação para o mercado, de acordo com Narver e Slater (1990): orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Os autores defendem que quando a empresa é orientada ao

mercado, ela atinge um desempenho superior contínuo, pois cria comportamentos necessários para uma criação de valor superior aos concorrentes, por exemplo.

Kotler e Keller (2006) oferecem explicações sobre as orientações da empresa para o mercado: a orientação para a produção, quando os consumidores escolhem bens e serviços fáceis de encontrar e com custo reduzido (forçando a eficiência de produção da empresa); a orientação para o produto, quando os consumidores evidenciam a qualidade e o desempenho (forçando a empresa a inovar); a orientação para vendas, quando a empresa não vende em quantidade para o mesmo consumidor, então ela deve fazer maior esforço em promoção e vendas; a orientação para o marketing, quando o foco de atenção passa para o cliente, saindo da empresa.

Uma quinta orientação, esta proposta por Kotler e Keller (2006, p. 16), é o marketing holístico, que “pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos”. Os autores apresentam quatro dimensões dessa nova orientação: o marketing de relacionamento, focado no longo prazo; o marketing integrado, a fim de não só comunicar, como entregar valor em todas as ações de maneira coesa; o marketing interno, focado em todos os departamentos da empresa; e o marketing socialmente responsável, que foca numa perspectiva dos valores sociais em contextos éticos, ambientais e legais.

Kotler e Keller (2006) mostram que o marketing holístico ressalta a personalização e a integração para a construção das marcas e isso faz com que ele esteja alinhado com uma das tendências do atual ambiente globalizado e competitivo, a importância dos ativos intangíveis. Como visto na pirâmide de Keller (2003), uma das partes que a compõe é a percepção dos consumidores em relação a marca (que é um ativo intangível), excluindo o produto em si. O perfil do usuário está intrinsecamente ligado a personalização que o marketing holístico promove.

Como analisado, os conceitos e orientações de marketing evoluíram. Juntamente a essa evolução, ocorreu também a evolução do *branding*, que é a de gestão de marcas. Para Kotler e Keller (2006, p. 269), “*branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”, e isso tem o papel de diferenciá-los dos demais.

O branding como disciplina se desenvolveu a partir da década de 1990, tendo sido crucial a descoberta do valor econômico das marcas: “podemos dizer que, até 1985, quando se comprava uma empresa, o que estava sendo comprado era a sua capacidade de produção. Depois de 1985, comprar uma empresa passou a significar comprar

marcas ou simplesmente comprar a mentalidade dos consumidores” (NASCIMENTO; LAUTERBORN, 2007, p. 68, apud KHAUAJA, 2010, p. 89).

A gestão de marca passa então a ser um recurso estratégico e as empresas orientadas para o mercado, mais especificamente as que utilizam do marketing holístico, passam a adotá-la, tonando assim o marketing e *branding* interligados (KHAUAJA 2010). As finalidades do marketing e branding se tornam então criar valor para o consumidor e a marca e vender para os consumidores.

2.4.3 Marketing Internacional

Como visto na segunda seção desta fundamentação teórica, sobre internacionalização de empresas, as decisões sobre o assunto afetam várias partes da organização, como a produção, comercialização, investimentos, entre outros. Com o marketing não é diferente.

Keegan (2005) aponta similaridades e diferenças entre o marketing nacional e o internacional. Segundo o autor, os conceitos básicos, atividades e processos se adequam às duas situações. As diferenças estão principalmente nos ambientes nacionais onde a empresa se encontra e nos programas da empresa que operam nesses mercados. O autor ainda elenca cinco estágios de evolução do marketing global. A empresa não precisa necessariamente passar por todos, mas é uma ferramenta para conhecer a evolução e entender como a experiência internacional é conquistada.

O primeiro estágio é o do marketing nacional, com foco nos consumidores e concorrências locais; o segundo é do marketing de exportação, que surge de uma saturação do mercado doméstico e demanda do mercado estrangeiro. As decisões continuam sendo tomadas na matriz, mas a empresa se preocupa mais com o posicionamento global; o terceiro estágio é o do marketing internacional, quando o marketing de exportação passa a ser parte das atividades de marketing da empresa. A empresa passa a dar atenção às diferentes culturas dos mercados em que se insere; o quarto estágio é o do marketing multinacional, quando a empresa se beneficia da economia de escala e consolida atividades em base regional, como produção e marketing; o quinto estágio é o marketing global, quando as empresas começam a tornar seu marketing multinacional mais eficiente, reduzindo os custos;

Com a clareza desses estágios, as empresas podem não só acompanhar o seu desenvolvimento, mas também antecipar estratégias dos concorrentes (KHAUAJA, 2010).

2.3.4 Estratégias de Marketing Internacional

Embora não necessariamente tenha o mesmo nome e imagem, um produto global é aquele que é oferecido em todo globo. Dentro da categoria de produtos globais há dois tipos de situação: um produto chamado “*born global*”, que é criado para atender às necessidades do mercado global, e um produto que nasce para o mercado doméstico, mas atende às necessidades do mercado mundial. (KEEGAN, 2005)

Existem quatro estratégias de produto global, com mudanças no produto e comunicação, de acordo com Keegan (2005) e estão expostas na Figura 4:

Figura 4 - Estratégias de produto global

Comunicação	Adaptada	Estratégia 2: extensão do produto, adaptação da comunicação	Estratégia 4: adaptação dupla
	Idêntica	Estratégia 1: extensão dupla	Estratégia 3: adaptação do produto, extensão da comunicação
		Idêntico	Adaptado

Produto

Fonte: Khauaja (2010) e Keegan (2005). Adaptado pela autora.

A primeira estratégia é apenas uma extensão do produto e da comunicação, sendo assim mais lucrativa, pois não envolve novos projetos e é também mais fácil de aplicar. A segunda estratégia propõe apenas uma mudança na comunicação quando o produto é inserido no mercado internacional e continua sendo uma estratégia de baixo custo, considerando que o custo de comunicação é mais baixo que o de desenvolvimento de um novo produto. Já a terceira propõe a adaptação no produto, porém com a mesma comunicação de marketing. A quarta adapta tanto produto quanto comunicação e exige maior planejamento e investimento.

“Há, ainda, uma quinta estratégia de produto global (KEEGAN, 2005; KOTABE; HELSEN, 1999; KEEGAN; GREEN, 2003), chamada invenção de produto, ou seja, criação de produtos com escopo global, explorando as oportunidades do mercado global” (KHAUAJA, 2010, p. 111).

Todas as decisões que envolvem o processo de internacionalização são desafiadoras pois envolvem muitas variáveis, com a escolha da estratégia de marketing não é diferente. Entre estender, adaptar ou criar novas peças, o profissional responsável precisa levar em conta as dimensões sociais, culturais e econômicas de cada mercado, assim como os objetivos da empresa e ciclo do produto.

Por conta de a comunicação ser o elemento mais sensível a uma padronização, o mais comum entre as escolhas das empresas tem sido fazer uma combinação do máximo grau de padronização com adaptações necessárias para cada país de destino da comunicação. De acordo com Khauaja (2010):

As vantagens de se utilizar uma única campanha global são a economia de escala quanto ao planejamento, controle e à produção das peças publicitárias; o controle da empresa sobre a imagem projetada pela propaganda da marca e, principalmente, a construção de uma única identidade de marca, o que é relevante no mundo de hoje em que as informações fluem com rapidez e facilidade de um país a outro, expondo os consumidores de um mercado à comunicação elaborada para outro mercado (KHAUAJA, 2010, p. 113).

Quando as empresas optam pela padronização da campanha de comunicação global, elas exploram conceitos universais, que serão entendidos e vivenciados pela maioria do público que irá consumir a peça.

Keegan (2005) evidencia também as dificuldades de se adotar uma campanha de nível global, dentre elas está o risco de a mídia local não ter conhecimento da campanha e por isso a mensagem não chegar ao público-alvo, ou também a mensagem chegar, mas não ser compreendida por barreiras linguísticas, por exemplo.

Antes então de uma campanha internacional ser veiculada, é importante que a empresa tenha conhecimento do mercado que deseja atingir para que possa evitar esses ruídos de comunicação.

2.5 Considerações finais

As cadeias globais de valor formaram-se a partir do processo de fragmentação produtiva e cada vez mais estão crescendo em decorrência da globalização. Essa fragmentação permitiu que empresas pudessem terceirizar partes da sua produção que, ou não fossem o seu foco de especialização ou que tivessem custo menor se produzidas em outro local, podendo

inclusive ser uma produção estrangeira. Porém, como visto neste capítulo, existem também desvantagens de a produção ser feita em outro país, principalmente em relação a custos, legislações e acordos comerciais. Esse entendimento nos permite compreender as decisões sobre várias estratégias das firmas, tais quais a escolha dos fornecedores, países parceiros, países alvos do processo de internacionalização e os modos de entrada nesses países.

Como visto, a decisão sobre qual estratégia adotar pode ser tomada levando em consideração os riscos que a empresa pode ou aceita correr. As empresas também podem optar por mais de um tipo de estratégia, como estabelecer joint ventures ou subsidiárias em alguns mercados e para outros exportar seus produtos. As teorias sobre internacionalização de empresa apresentadas neste capítulo irão nos ajudar a analisar o processo pelo qual a Red Bull passou.

Somada a essas estratégias, a empresa também pode contar com um terceiro tipo de internacionalização para auxiliar na entrada no mercado internacional, a internacionalização da marca. A construção da marca é geralmente pensada no início da trajetória da empresa, mas vimos neste capítulo que este também é um processo que pode sofrer modificações através das estratégias de marketing internacional e esse pode ser um fator importante na maneira como a empresa se insere em mercados estrangeiros.

No capítulo a seguir, é apresentada a história da Red Bull, que é o foco do estudo de caso, a construção da sua marca, características do produto, como e onde é feita sua produção, seu papel no mercado internacional, bem como seu processo de internacionalização e os obstáculos enfrentados pela empresa.

3 A RED BULL

Este capítulo é destinado à empresa que é o estudo de caso deste trabalho. Nele, é abordada a história da empresa que, apesar de ser registrada como austríaca, teve sua origem na Tailândia. A empresa apostou em uma nova categoria de produtos, portanto é abordada também a composição do produto na primeira seção.

A segunda seção apresenta os obstáculos que a empresa enfrentou e ainda enfrenta em relação à percepção que o consumidor tem do produto, seguido pela descrição do processo de internacionalização da empresa. A quarta seção conta com a cadeia de produção do energético. Como abordado no segundo capítulo deste trabalho, analisar a cadeia de produção de uma firma faz ter-se compreensão de suas decisões estratégicas e próximos passos, portanto ela é explanada para que possa ser analisada no penúltimo capítulo.

Além disso, é abordada na quinta seção, a criação e internacionalização da marca e as ações de marketing que sustentam a estratégia de crescimento da companhia, seguido pelo valor de marca e sua posição no mercado internacional em relação a receita e volume de vendas.

3.1 O início da Red Bull

No início da década de 1980, Dietrich Mateschitz trabalhava como vendedor de pasta de dente e fazia viagens periódicas à Ásia para negociar e vender o produto. Em uma de suas viagens à Tailândia, em 1982, o austríaco sofreu de um *jet lag* e em decorrência disso, foi apresentado por locais a uma bebida que poderia curá-lo. Os tailandeses conheciam a bebida como Krating Daeng, e após bebê-la, Dietrich descobriu que ela não apenas curava o jet lag, mas melhorava a resistência física e a concentração (MONTAGUE, 2013).

Como um bom vendedor, Mateschitz convenceu o produtor de Krating Daeng que havia todo um mercado para a bebida fora da Tailândia. Os dois então formaram o que hoje é a Red Bull GmbH³. De 1984 a 1987, Dietrich trabalhou na fórmula de Red Bull, na embalagem, no conceito de marketing e no posicionamento de marca. No dia primeiro de abril de 1987, a primeira lata de Red Bull foi vendida no país. A empresa lançou não apenas um produto, mas uma nova categoria no mercado ocidental (RED BULL, 2020).

³ GmbH é uma abreviação do termo alemão "*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*" que significa "Sociedade com Responsabilidade Limitada". A abreviação GmbH corresponde à abreviação "Ltda." (SIGNIFICADOS, 2011-2020).

Para Mateschitz (2011), Red Bull não é apenas um líquido em uma lata, Red Bull é um estilo de vida. O slogan “Te dá asas”, que foi traduzido para todas as línguas onde a empresa está presente, não se refere apenas ao poder do produto de conferir melhor performance ao consumidor, mas também leva ao imaginário que ele tem o poder de alcançar qualquer objetivo. Nas palavras do próprio Dietrich,

É um convite como também uma requisição para ser ativo, orientado para performance, alerta e a aceitar desafios. Quando você está estudando ou trabalhando, dê o seu melhor. Quando você pratica esportes, chegue no seu limite. Quando você está se divertindo ou apenas relaxando, aproveite (MATESCHITZ, 2011, tradução nossa).

3.1.1 O líquido

Além da embalagem do produto, é possível consultar a lista de ingredientes da bebida energética no próprio site da empresa. Para vitalizar corpo e mente, Red Bull leva na receita cafeína, vitaminas do grupo B, açúcar proveniente da beterraba, taurina e água dos alpes. Apesar das controvérsias⁴ provocadas pelos ingredientes, principalmente a taurina, a marca afirma que as quantidades na composição são seguras e correspondem às mesmas de alimentos que consumimos no dia a dia, como café e suco de maçã.

Destes ingredientes, o que vale destaque é a água. De acordo com a marca, a água utilizada na composição do produto é proveniente de fontes dos alpes da Áustria e Suíça, localizadas perto das fábricas onde o energético é produzido. A região é conhecida por abrigar as maiores reservas de água fresca do mundo e a possui em abundância, sendo constantemente repostas. “Assim, para assegurar a consistência e a qualidade superior em todo o mundo, o Red Bull é produzido nos Alpes Austríacos e Suíços” (RED BULL, 2020).

3.2 Obstáculos

Por ter um produto inovador e com uma abordagem de marketing igualmente inovadora, a Red Bull enfrentou alguns obstáculos ao longo de sua trajetória. De acordo com Sarasalin e Watthanachai (2009), o primeiro obstáculo relativo ao produto foi o consumidor.

⁴ Um produto inovador no mercado traz dúvidas e suposições sobre sua composição e com o Red Bull não foi diferente. A taurina até então era um componente desconhecido pela população e uma das especulações que foi feita a respeito da origem desse componente é que ele vinha do sêmen do touro, como podemos ver nessa matéria da Super Interessante: <https://super.abril.com.br/ciencia/mentiras-classicas-red-bull-e-feito-com-semen-de-touro/>. Além disso, controvérsias em relação a quantidade de energético que o corpo humano pode consumir também tomaram seu lugar. Hoje em dia já existem vários estudos científicos e legislações sobre o assunto, como apresentado neste artigo: <http://periodicos.ses.sp.bvs.br/pdf/rial/v65n2/v65n2a02.pdf>

O produto foi considerado por muitos algo inesperado, portanto, alguns não sentiam necessidade e outros tinham medo de provar. Mulheres consideravam que o produto era para homens, uma vez que fornecia energia e a própria comunicação da empresa era para o público masculino.

A empresa incluiu então em sua agenda a desmistificação do produto, apresentada nas próximas seções. Alguns jornais europeus da época, apontavam que o produto continha a quantidade de cafeína relativa a 25 copos de café, e já vimos na primeira seção que o energético possui quantidades seguras para o consumo, sendo similar a produtos que já consumimos no dia a dia.

A Red Bull também teve dificuldade em entrar em alguns países, como a França, por exemplo, pois o governo exigia um estudo detalhado sobre os efeitos da taurina, que era pouco conhecida. Esse tipo de estudo leva tempo para ser concluído pois envolve consumo prolongado e testes com os consumidores.

Ao longo do tempo, o uso do Red Bull foi associado com o consumo de bebidas alcoólicas em drinks, por isso muitas pessoas hoje acreditam que o mesmo possui álcool em sua composição e não consomem o produto. Essa associação também é maléfica para empresa pois impede que os consumidores associem o produto a ocasiões diurnas, como estudar ou dirigir.

3.3 Internacionalização da Red Bull

A história da Red Bull começou na Tailândia, com a Krating Daeng, e podemos considerar o primeiro passo para a internacionalização o licenciamento da fórmula do produto para a Red Bull GmbH, permitindo assim a mudança para a Áustria. Na Áustria, a Red Bull se estabeleceu, terceirizando sua produção em parceria com a produtora de sucos austríaca, Rauch. Durante cinco anos, a empresa permaneceu vendendo seu produto apenas domesticamente.

Para o início da sua internacionalização, a Red Bull optou por países desenvolvidos economicamente e politicamente estáveis. Outro fator que influenciou a escolha foi a proximidade entre esses países e a Áustria. Na tabela a seguir podemos ver a sequência de países onde a empresa firmou sua internacionalização.

Quadro 2 - 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: HILDEBRAND, 2014, p. 57.

No início dos anos 2000, o foco da empresa passou a ser a Ásia, principalmente o leste asiático. Esta ainda era uma região pouco explorada, mas importante para consolidar a empresa como global, especialmente se a Red Bull se destacasse sobre as marcas locais. De acordo com Hildebrand (EUROMONITOR, 2013, apud HILDEBRAND, 2014), em 2005, a Red Bull já havia ultrapassado a marca local “M” e com 13% da fatia de mercado, havia se consolidado líder da região Ásia-Pacífico.

Em relação a outros países, a empresa tem adotado a mesma estratégia com todos os mercados onde ela se insere e segue um padrão já adotado por empresas de outros segmentos. O primeiro passo adotado é fazer um estudo de mercado do país de destino. Esse estudo engloba o comportamento dos consumidores, economia, política e a sociedade como um todo. Um estudo a parte sobre ameaças e oportunidades, forças e fraquezas também é feito em relação ao mercado e aos competidores, porque apesar de a Red Bull ser a pioneira, ao longo dos anos outras marcas de bebidas energéticas surgiram no mercado.

O segundo passo, de acordo com Sarasalin e Watthanachai (2009), é a decisão de como e quando o produto será lançado. Essa decisão será tomada sob a luz do plano global da empresa, que envolve o posicionamento do produto e as estratégias de precificação, comunicação e distribuição.

Outra decisão importante no processo de internacionalização da empresa é sobre o estabelecimento de uma distribuidora própria no país ou a contratação de uma já existente para parceria. De acordo com Sarasalin e Watthanachai (2009), frequentemente a Red Bull decide

por estabelecer subsidiárias responsáveis pelo marketing e vendas, pois, dessa maneira, ela garante a distribuição do produto de maneira correta. Mesmo o investimento sendo alto e existindo riscos, a Red Bull certifica-se de que os profissionais de marketing e vendedores estarão focados na empresa e terão completo conhecimento sobre o produto.

3.3.1 Subsidiárias da Red Bull

Durante todo o processo de internacionalização da Red Bull, a empresa tem preferência em investir diretamente nos mercados estrangeiros para que desta maneira ela possa ter um controle maior sobre cada loja que vende seu produto. A criação de subsidiárias da empresa é visível principalmente em mercado europeus, norte americanos e asiáticos. De acordo com Vourodimos (2020), a Red Bull tem cerca de 60 subsidiárias próprias espalhadas pelo mundo.

De acordo com Sarasalin e Watthanachai (2009), existem diversos fatores, externos e internos, que devem ser levados em consideração por uma firma antes de fazer um grande investimento e instituir uma subsidiária no mercado exterior. Dentre os fatores externos, encontram-se o tamanho do mercado estrangeiro, que para a Red Bull significou estabelecer uma subsidiária na Áustria por conta do tamanho do mercado europeu, considerando que a categoria bebidas energéticas não existia por lá; o fator econômico, que basicamente leva em conta o poder de compra dos consumidores. A Red Bull considera também a estabilidade econômica do país para fazer o investimento e estabelecer a subsidiária.

Outro fator externo são as políticas governamentais e a regulamentação do país, que impediram a Red Bull de entrar na França, por exemplo, pois o governo exigia mais estudos em torno da taurina, que era um componente pouco conhecido até então, e obrigaram a empresa a vender seu produto para os franceses via Suíça e Bélgica; e por último, a distância física entre os países de origem e destino também deve ser levada em consideração.

Os fatores internos envolvem: experiência, que para a Red Bull foi uma dificuldade no início por ser a pioneira na categoria. Por conta disso, a Krating Daeng licenciou a fórmula do produto para a sede na Áustria e a produção foi terceirizada. Depois a empresa evoluiu para exportação e, após o estabelecimento no mercado, passou a implantar subsidiárias focadas em marketing e vendas; e o tamanho da companhia, que no início fez a Red Bull, por ser uma empresa pequena, optar pela exportação. Porém, à medida que ia crescendo, a empresa sentia a necessidade de estabelecer as subsidiárias.

Mesmo com o estabelecimento de subsidiárias, a empresa pode ainda fazer acordos com distribuidores locais para venderem seu produto. A vantagem deste modelo é que a Red Bull

aproveita a capilaridade alcançada por distribuidores mais experientes, como é o caso da parceria entre a Ambev e Red Bull do Brasil⁵. Mas esta não é preferência da marca em todos os casos.

3.3.2 Oportunidades e obstáculos na expansão da internacionalização

No início de 2012, os maiores jornais do Brasil noticiaram a vinda da Red Bull para o país, mais especificamente para a Zona Franca de Manaus. Esta seria a primeira planta produtiva da empresa e ainda por cima fora da Europa. O governo brasileiro, através da Suframa⁶, estava oferecendo diversos incentivos fiscais para empresas se estabelecerem em Manaus e a Red Bull decidiu por seguir este caminho. Quando o diretor geral da Red Bull Brasil da época, Minás Vourodimos, entrou na operação, também no início de 2012, o acordo já estava em andamento. A Red Bull já havia passado por avaliações da Suframa e estava em negociação para a compra de terrenos na região onde seria estabelecida sua fábrica (VOURODIMOS, 2020). Em março de 2012, foi publicado no Diário Oficial da União o estabelecimento da Red Bull no Brasil⁷.

Inicialmente, a unidade brasileira teria capacidade para produzir 64 milhões de litros de energético no primeiro ano, o que dá em torno de 206 milhões de latas, e a Red Bull faria um investimento de 509 milhões de reais, segundo informações da Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico do Governo do Amazonas. Esta produção é considerada baixa por dois fatores: o primeiro é a produção total de latas em 2011, que girava em torno de 4 bilhões de latas⁸ e também considerando o mercado brasileiro, que consome cerca de 300 milhões de latas. Ou seja, a produção provavelmente atenderia apenas a demanda interna.

Em abril ou maio de 2012, de acordo com Vourodimos (2020), o projeto entrou em *stand by* por ordens da sede. Na época, o Brasil começava a entrar em crise e a justificativa para o congelamento do projeto era que o país, como qualquer emergente, não era estável e podia enfrentar uma crise política e econômica a qualquer momento e a empresa precisava de maior segurança para assumir um compromisso de longo prazo. Dois meses depois, o projeto foi cancelado.

⁵ Disponível em: <https://forbes.com.br/last/2019/09/ambev-distribuiu-produtos-da-red-bull-no-brasil/>

⁶ Superintendência da Zona Franca de Manaus

⁷ Disponível para consulta no site: <https://www.in.gov.br/consulta> com a data 7 de março de 2012. Página 59 da seção 1.

⁸ Disponível na Figura 11, na página 55 deste trabalho.

Vourodimos (2020) esclarece que em nenhum momento a decisão de cancelamento da implantação de uma fábrica no Brasil impactou negativamente os negócios no país. A Red Bull do Brasil continuou recebendo os mesmos investimentos e realizando os trabalhos em coordenação com a sede austríaca.

Ainda de acordo com Vourodimos (2020), as maiores oportunidades da Red Bull estão nos mercados do Estados Unidos e da China. O maior mercado do produto é o americano, onde as ocasiões-chave diurnas (como estudar e trabalhar, por exemplo) já estão bem desenvolvidas. Os americanos enxergam mais ocasiões onde a bebida pode ser consumida, o que faz com que aumente o consumo. O outro mercado é o chinês, que tem um consumo alto pela grande quantidade de habitantes, mas mais do que isso, é conhecido por abrigar mão de obra barata e possui os maiores portos do mundo, facilitando a implantação de uma fábrica.

No ano passado, vários periódicos de alimentos e bebidas americanos começaram a noticiar a pretensão da Red Bull para o estabelecimento de uma planta produtiva nos Estados Unidos. Dois motivos norteiam a decisão da empresa: a crescente popularidade dos *energy drinks* no mercado americano e também a ameaça de aumento dos impostos sobre a importação de latas vindas da Europa pelo governo americano.

No final de 2019, a cidade de Glendale, no Estado do Arizona, foi escolhida como sede da primeira fábrica de Red Bull fora da Europa. O modelo de internacionalização é uma *joint venture* entre Red Bull, Rauch e fabricante de embalagens americana Ball Corporation, já parceiras de longa data da Red Bull. A cidade cedeu cerca de 750 mil dólares como subsídio para a implantação da fábrica. Espera-se que ela esteja operando em 2021 e empregue cerca de 140 pessoas⁹.

3.4 A cadeia de produção da Red Bull

A Red Bull é essencialmente uma empresa de marketing. De acordo com Vourodimos (2020), a intenção de Mateschitz nunca foi construir uma linha de produção, sendo assim, quem produz o energético desde o início até os dias atuais é um terceiro, a Rauch.

A Rauch tem fábricas em vários países da Europa, mas as duas únicas fábricas que produzem Red Bull são as localizadas na Áustria e na Suíça, na fronteira entre os países e cerca de 40 quilômetros as separam, como mostra o mapa da Figura 5:

⁹ Disponível em: <https://ktar.com/story/2478050/red-bull-rauch-ball-corp-to-build-beverage-facility-in-glendale/> e <https://www.inside.beer/news/detail/usa-red-bull-plans-first-production-plant-outside-europe/>

Figura 5 - Mapa da divisa entre Áustria, Liechtenstein e Suíça e as fábricas da Rauch



Fonte: Google Maps. Elaborado pela autora.

O primeiro ponto a ser destacado sobre a Red Bull, relativo à produção, é o posicionamento sustentável que ela adota. De acordo com a empresa, ‘uma lata tem mais de uma vida’ (RED BULL, 2020), sendo assim a empresa optou por utilizar embalagens de alumínio para os seus produtos. O alumínio é um dos poucos materiais que pode ser derretido inúmeras vezes através do processo de reciclagem sem perder a qualidade. Esse processo permite que a empresa economize 95% de energia do processo de produção de uma nova lata. O alumínio também consegue manter as propriedades dos ingredientes sem alterar o sabor do produto ao longo do tempo. Outra ação sustentável adotada pela empresa, é a reciclagem de papelão para 100% da produção de caixas, bandejas e *displays* que serão usados tanto no armazenamento das latas quanto nos materiais dos pontos de venda (PDVs).

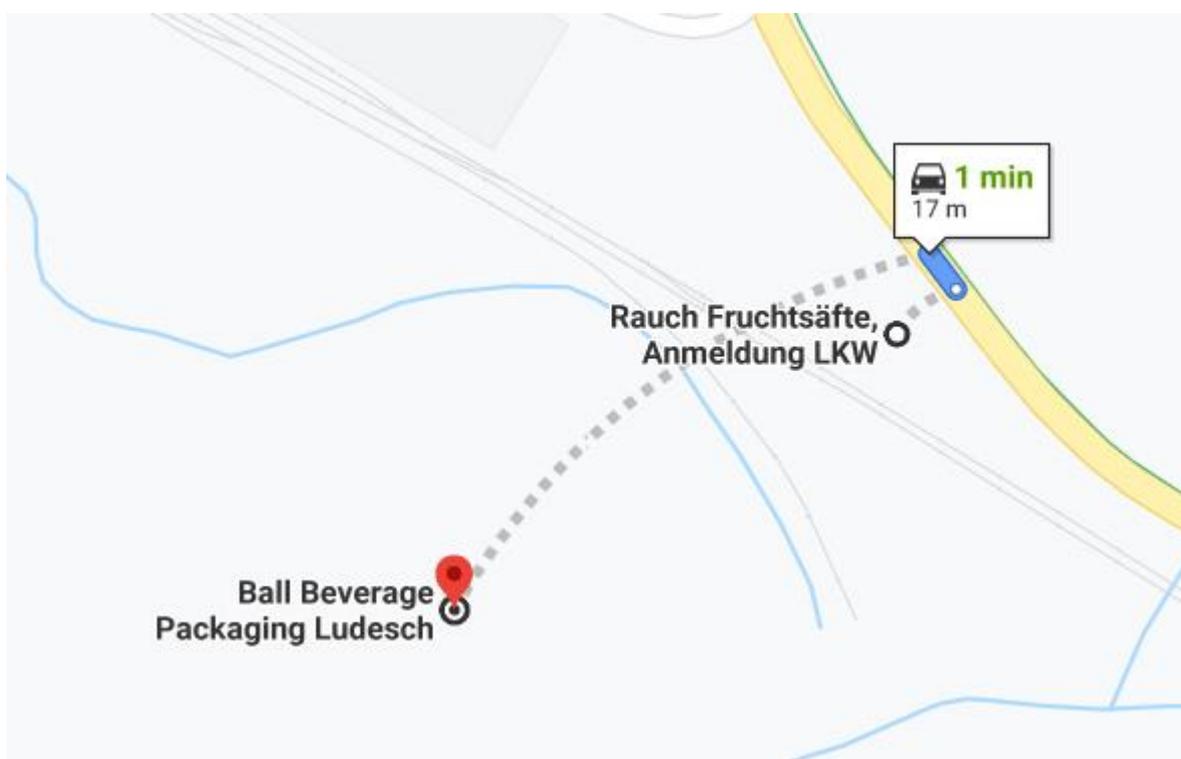
Nas duas fábricas, é implementado o mesmo processo de produção, chamado “wall-to-wall”. Neste processo, a produção das latas, do produto e o envase acontecem no mesmo local, reduzindo assim o transporte das latas para receber o produto. Isso faz com que a empresa evite a emissão de quase 13 mil toneladas de CO₂ por ano, afirmando a sustentabilidade.

A empresa responsável pela produção das embalagens da Red Bull era a Rexam. A produção wall-to-wall começou quando a empresa abriu duas plantas produtivas, ao lado das

fábricas da Rauch em Ludesch-AUT e em Widnau-SWZ¹⁰, apenas para suprir a demanda da Red Bull. Em 2016 a Rexam foi adquirida pela Ball Corporation, maior produtora de embalagens americana¹¹.

De acordo com Vourodimos (2020), as embalagens são produzidas e por uma esteira são levadas ao local de envase. Nos mapas a seguir podemos ver como as empresas responsáveis pela produção do energético, a Rauch, e pela produção das embalagens, a Ball Corporation, são localizadas próximas entre si, tanto na Áustria quanto na Suíça.

Figura 6 - Distância entre Rauch e Ball Corporation em Ludesch, na Áustria

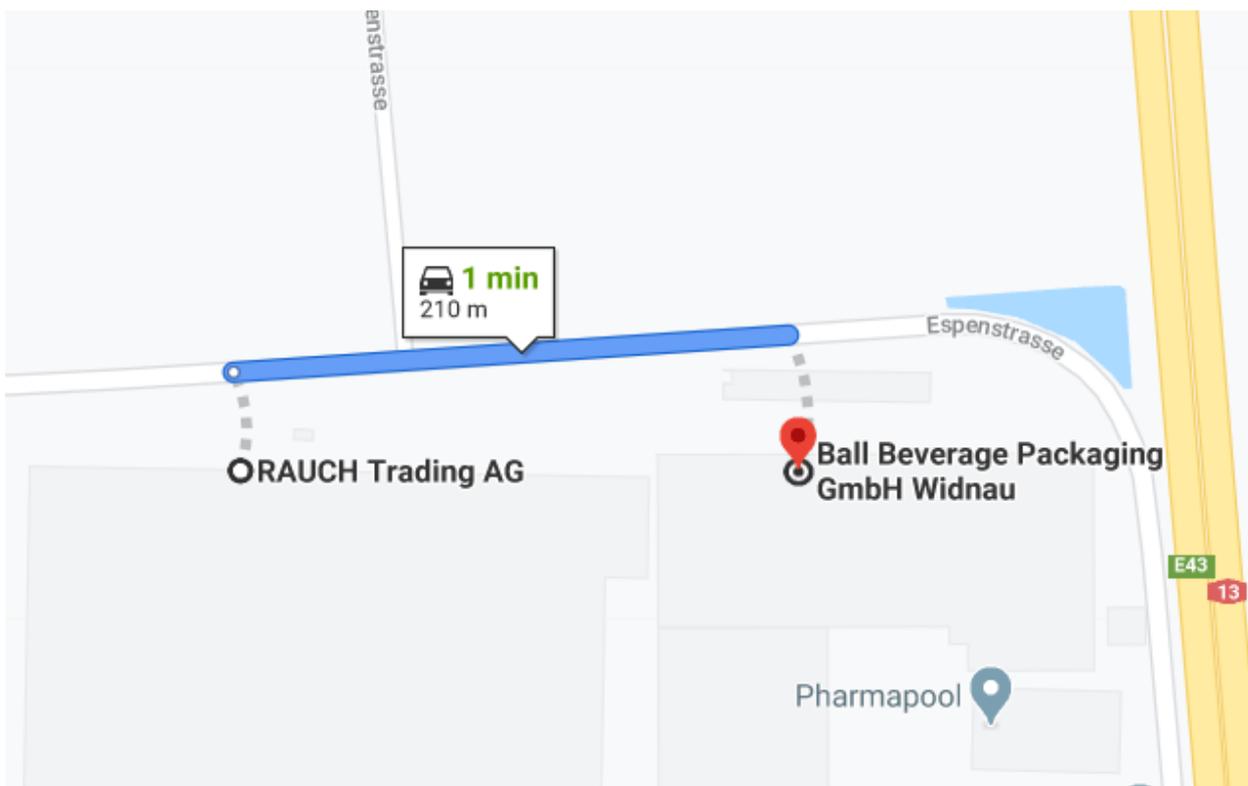


Fonte: Google Maps. Elaborado pela autora.

Figura 7 - Distância entre Rauch e Ball Corporation em Widnau, na Suíça

¹⁰ Disponível em: <https://www.packaging-gateway.com/projects/rexam-beverage-can-manufacturing-plant-ludesch/>

¹¹ Disponível em: https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m7567_4959_3.pdf



Fonte: Google Maps. Elaborado pela autora.

A produção central traz ainda mais uma vantagem para a empresa: dessa maneira torna-se mais fácil a implementação de novas tecnologias e processos técnicos, tanto na produção do produto quanto na produção das latas. Além de que, mantendo a produção concentrada na região dos alpes, a Red Bull garante a qualidade de um dos seus principais ingredientes, a água alpina, em todas as latas do mundo.

O transporte das latas também é feito de maneira sustentável. Somente pelo fato de serem utilizadas latas de alumínio, já se obtém 40% na economia de espaço no transporte em relação a empresas que envasam seus produtos em garrafas de vidro e 20% em relação a garrafas de plástico, por exemplo. O peso da embalagem mais produto também ajuda a poupar energia, pois, por serem leves, são transportados com uso reduzido de combustíveis poluentes. Após o envase, a maior parte da produção segue por via ferroviária para portos estrategicamente localizados, principalmente para o porto de Roterdã, e seguem em direção aos países de destino por via náutica.

3.5 Criação e internacionalização da marca

Como o próprio Dietrich Mateschitz prega, Red Bull não é apenas um produto e sim um estilo de vida. Com isso, torna-se quase impossível dissociar empresa e marca. Nos próximos tópicos, são abordados aspectos da criação e internalização da marca, externalizando as diversas estratégias de conexão entre comunicação e produto com o público-alvo de diferentes nacionalidades.

3.5.1 Estratégias de marketing

A Red Bull conta com várias estratégias de marketing, fundamentadas em três pilares: o buzz marketing, a mídia e os eventos, patrocinados ou próprios (HILDEBRAND, 2014). Neste tópico são abordados apenas os eventos, porém ao longo da seção, os outros pilares são abordados.

3.5.1.1 Red Bull Flugtag

O primeiro evento próprio da Red Bull foi o Flugtag, que traduzido do alemão significa show aéreo. Ele surgiu em 1992, “quando equipes de pessoas comuns foram desafiadas a construir máquinas voadoras em casa, movidas pela força humana, e tentar ver se conseguiriam empurrá-las de um deck de seis metros para ver o objeto voar pela imensidão azul” (RED BULL 2020). O sucesso do Flugtag foi instantâneo e hoje chega a reunir 300 mil pessoas nas cidades onde acontece. Esse sucesso foi importante porque criou uma filosofia que a Red Bull carrega até hoje: não pague por espaço nos eventos das outras pessoas, crie os seus próprios eventos (MONTAGUE, 2013). O que significa que ao invés de tentar inserir o produto em eventos de terceiros, a Red Bull identifica tendências e cria seus próprios eventos baseados nelas.

3.5.1.2 Red Bull Stratos

Em 2012, a Red Bull patrocinou o paraquedista Felix Baumgartner para subir à estratosfera em um balão de gás hélio. Felix pulou em um voo livre e se tornou a primeira pessoa a quebrar a velocidade do som em queda livre. O projeto começou a ser desenhado em 2005 e depois de vários testes, foi executado sete anos depois. O evento foi acompanhado por milhões de pessoas no mundo todo e nas palavras de Dietrich “as pessoas não verão apenas o

logo da Red Bull na vestimenta do paraquedista, mas se lembrarão deste evento por muitos e muitos anos” (RED BULL, 2020).

3.5.1.3 Outros eventos

O catálogo de eventos da Red Bull hoje em dia é extenso e conta com uma variedade grande, tanto de temas quanto de público-alvo. Um dos exemplos de evento focado no público mais jovem, de 16 a 25 anos, é o Neymar Junior’s Five. Existem também eventos focados no público universitário, sendo amplamente divulgados pelos estudantes funcionários da empresa, como o Red Bull Break Time Sessions, o Red Bull Can You Make It? e o Red Bull Paper Wings (OLIVEIRA, 2020).

Um dos maiores eventos, que reúne pessoas de todas as idades e possui uma causa social envolvida, é o Red Bull Wings for Life. Todo o valor arrecadado nas inscrições é destinado para pesquisas que buscam a cura da lesão medular. A maior parte dos eventos da empresa acontece mundialmente.

3.5.2 Estratégias de produto global

As estratégias de produto global adotadas pela Red Bull englobam as campanhas publicitárias e editoriais, que reforçam o posicionamento da marca, e a criação de outras versões do produto, que se aproximam dos consumidores pelo paladar.

3.5.2.1 Campanhas publicitárias e editoriais

A Red Bull traz consigo dois arquétipos, o comediante e o explorador, que são reforçados nas peças publicitárias e editoriais. Ambos os tipos de campanhas são unificados globalmente, ou seja, em todos os países onde a Red Bull atua há um padrão. Para as campanhas publicitárias, os “cartoons” são a comunicação escolhida e trazem situações do dia a dia do consumidor de uma maneira leve e engraçada, através do arquétipo do palhaço, fomentando a compra emocional. Por outro lado, as peças editoriais focam na cobertura dos eventos promovidos ou patrocinados pela empresa e trazem à tona o arquétipo do explorador (OLIVEIRA; BARBUDA. 2013).

3.5.2.2 Red Bull Editions

A empresa passou boa parte de sua existência com apenas um produto, o Red Bull original. Em 2003, uma versão sem açúcar foi globalmente lançada¹². Entretanto, em entrevista para a IstoÉ em 2006, Dietrich afirmou que a expansão da linha de produtos colocava um risco de inflação da marca do mercado e que havia decidido não optar por esse caminho (MATESCHITZ, 2006). Anos mais tarde, porém, a empresa começou a produzir e distribuir os primeiros Red Bull Editions, que possuem os mesmos valores energéticos do produto original, mas saborizados.

Os primeiros lançamentos ocorreram nos países do hemisfério norte, com foco na Europa e América do Norte¹³ no ano de 2012, com sabores de frutas típicas de região. Três anos depois, em 2015, a empresa decidiu lançar um novo sabor da bebida, frutas tropicais, que se aproximou de outros públicos¹⁴ ainda não explorados. Seguindo essa linha, a Red Bull lançou nos anos seguintes, sabores de frutas do hemisfério sul, como açaí e coco.

As edições, que foram lançadas como produtos limitados, fizeram sucesso, principalmente porque conectavam-se com a cultura local de vários países onde foram introduzidas e acabaram por ser incluídas no catálogo fixo da marca, estando disponíveis nos PDVs durante o ano todo (OLIVEIRA, 2020).

3.5.3 Red Bull Racing

No final de 2004, a Red Bull comprou sua primeira equipe automobilística, a antiga Jaguar Racing. Em 2005, iniciou oficialmente sua entrada no campeonato de Fórmula 1 mundial. Ao longo dos anos, a Red Bull Racing (RBR) conquistou vários prêmios, tanto na categoria de construtores, que conta com a soma de pontos de todos os pilotos da equipe, quanto na individual dos pilotos. Com o sucesso da RBR, a Red Bull adquiriu outra equipe de corrida, que hoje leva o nome de Scuderia AlphaTauri (antiga Toro Rosso).

¹² Red Bull revela drink sugar free em lançamento global, acesso em: https://www.campaignlive.co.uk/article/red-bull-unveils-sugarfree-drink-global-launch/167683?src_site=marketingmagazine

¹³ Red Bull lança três novos sabores no mercado francês, acesso em: <https://www.beveragedaily.com/Article/2012/05/29/Red-Bull-launches-new-special-edition-French-flavours>. Resenha do New York Post sobre os três sabores lançados no mercado americano, acesso em: <https://nypost.com/2013/03/04/reviewed-red-bulls-new-cranberry-lime-and-blueberry-flavors/>

¹⁴ Red Bull lança edição tropical, acesso em: <https://www.talkingretail.com/products-news/soft-drinks/red-bull-launches-tropical-edition-19-02-2015/>. Edição chega ao Brasil no final de 2015, como um lançamento para o verão 2016. Acesso em: <https://www.embalagemmarca.com.br/2015/09/red-bull-especial-de-verao-chega-ao-mercado-brasileiro/>

Além das equipes automobilísticas, a Red Bull também fez a aquisição de um circuito de corrida na Áustria, que hoje leva o nome de Red Bull Ring. O Österreichring, como foi batizado em sua inauguração em 1970, era sede do Grande Prêmio de Fórmula 1 da Áustria, até que foi inutilizado por vários anos depois que a Fórmula 1 alterou os requisitos de estrutura dos circuitos da competição. Após a aquisição, a Red Bull reformou o circuito e conseguiu fazer com que a Fórmula 1 voltasse a ser disputada nele a partir da temporada de 2014, trazendo grande retorno financeiro para o país (VOURODIMOS, 2020).

3.5.4 Funcionários embaixadores da marca

Boa parte da receita da empresa é destinada a campanhas de marketing, mas o sucesso do marketing da Red Bull sofreria se não tivesse apoio dos funcionários que são embaixadores da marca. Esse grupo de funcionários é responsável por estabelecer uma conexão com o público-alvo da marca de diversas maneiras, gerando experimentação do produto ou treinando os distribuidores para que eles ofereçam o produto da melhor maneira possível.

O Musketeer (mosqueteiro) foi o primeiro cargo de marketing criado na Red Bull. Ao chegar na Áustria para lançar seu novo produto, Dietrich precisava de alguém que o experimentasse e fizesse a propaganda “boca a boca”. Entraram em cena então três de seus amigos mais próximos para fazer o trabalho e Dietrich os chamou de “Três Mosqueteiros”. O papel do mosqueteiro nos dias de hoje, segundo a marca, é “garantir a construção da marca e fiscalizar a atuação dos distribuidores, garantindo a disponibilidade de produto e qualidade do atendimento aos varejistas” (OLIVEIRA; BARBUDA, 2013, p. 45). O foco dos mosqueteiros é o tipo de varejo On Premise, onde o produto é consumido no local, como bares, restaurantes, baladas e eventos (OLIVEIRA, 2020).

Do outro lado, temos os canais Off Premise, onde o produto é apenas adquirido no local, porém o consumo é feito em outro espaço. O Striker é o funcionário responsável pela ativação da marca e ações de trade marketing nesses locais. Pensando na execução perfeita da marca no PDV, a Red Bull criou o conceito de Perfect Store, que é uma série de estratégias de comunicação e disponibilidade que colocam o produto mais próximo de ser vendido. De acordo com Oliveira (2020), os funcionários inclusive utilizam um aplicativo web e para celular, produzido por Steven Brown, onde mantém informações sobre os PDVs, como quais produtos eles têm disponíveis, qual a comunicação e precificação empregada e os materiais Red Bull que eles possuem (geladeiras, por exemplo).

Um terço dos funcionários da Red Bull é composto por estudantes que ocupam posições de marketing, as Wings e os Student Brand Managers. O trabalho desses estudantes é desenvolver conhecimento e experimentação de Red Bull dentro de universidades, e no caso das Wings, pela cidade.

De acordo com a marca, o trabalho das Wings é ser representante da Red Bull, definir rotas e abordagens para novos consumidores, gerar experimentação em ocasiões de consumo-chave¹⁵ e ter conhecimento suficiente do produto para desmistificá-lo e responder qualquer pergunta que os consumidores possam vir a ter. Outra atividade executada pelas Wings é o suporte ao programa de vendas e garantia de excelência na execução.

Os SBMs são os gestores da marca em sua universidade e o trabalho é dividido em ações de marketing, eventos e vendas. As ações de marketing e os eventos estão intimamente ligados ao dia a dia dos estudantes da universidade e a intenção é gerar o maior impacto possível em relação a quantidade de pessoas atingidas pela ação e também à qualidade, estando alinhada com os objetivos da empresa.

O mapa da Figura 8 deixa mais claro as áreas de atuação de cada um dos cargos:

Figura 8 - Mapa de Florianópolis

¹⁵ A Red Bull mapeou as ocasiões de consumo chave para que o energético seja apreciado enquanto “vitaliza corpo e mente” de quem consome, são elas: studying (estudando), driving (dirigindo), sports (praticando esportes), partying (festando) e working (trabalhando). Os student marketeers precisam caçar oportunidades dentro dessas ocasiões de consumo para gerar o maior impacto possível. As latas são entregues para o público alvo sempre geladas e abertas, para que a pessoas possam consumir na hora, na ocasião na qual ela se encontra. (OLIVEIRA, 2020)



Fonte: Google Maps, elaborado pela autora

O mapa é um recorte da cidade de Florianópolis para efeitos de demonstração. A área roxa representa a Universidade Federal de Santa Catarina e é a área onde o SBM pode atuar. Os pontos marcados em amarelo representam as casas noturnas 1007 Boite Chik, Fields e Majestic, lugares onde o Red Bull é consumido na hora pelos clientes, onde o Musketeer atua. E os pontos marcados em azul representam o curso pré-vestibular Gaia e a empresa Engie Energia, estes lugares podem ser adicionados aos mapas das Wings para fazerem distribuição do produto e gerar experimentação pois estão dentro das ocasiões-chave estudar e trabalhar.

3.5.5 Brand Lovers x Can Lovers

Ao desenvolver uma marca forte e constantemente lembrada pelos consumidores¹⁶, a Red Bull também passou a alcançar pessoas que não necessariamente consomem seu produto, mas são fãs da marca por diversos outros motivos, como o estilo de vida que ela prega, por

¹⁶ A Red Bull esteve em primeiro lugar na categoria Energéticos do prêmio Top of Mind, da Folha, nos últimos sete anos. Disponível em: <https://m.folha.uol.com.br/especial/top-of-mind/>

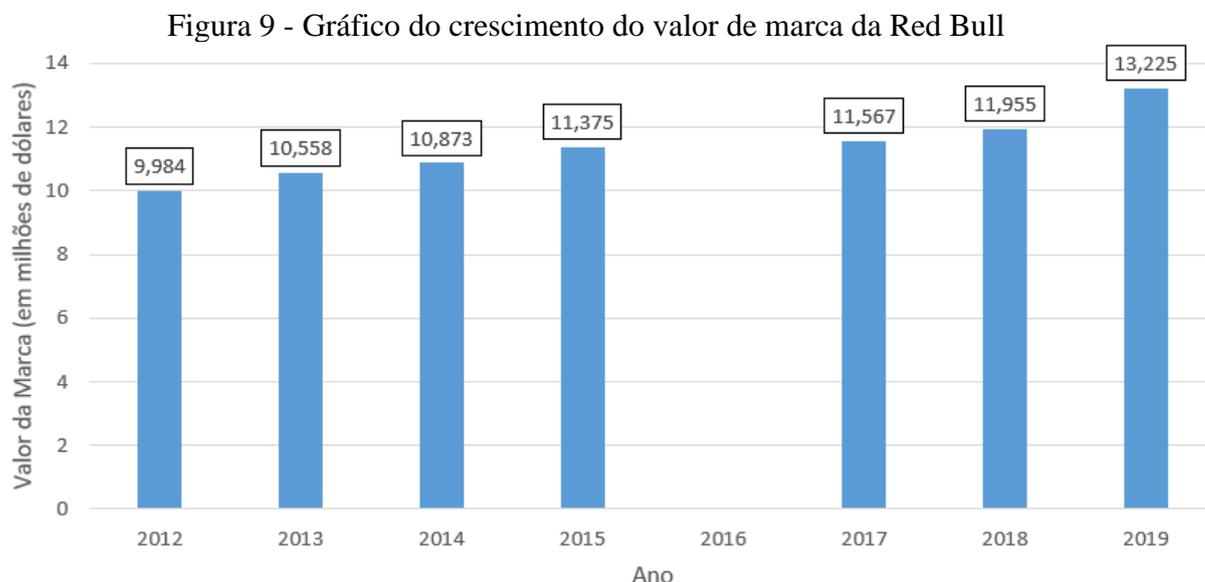
exemplo. Essas pessoas são chamadas de *brand lovers*, que seriam os amantes da marca. E existem também consumidores que apesar de serem assíduos, não engajam nos conteúdos produzidos pela Red Bull. Estes seriam os *can lovers*, amantes do produto.

Um dos objetivos da empresa a médio e longo prazo, de acordo com Oliveira (2020), é transformar a maior parte possível dos brand lovers em can lovers, pois é isso que faz com que o lucro da empresa aumente. Para isso, a empresa conta com uma estratégia de experimentação massiva e em ocasiões de consumo-chave, que já foram explanadas ao longo deste capítulo.

3.5.6 Valor da marca

A Kantar é uma multinacional de pesquisa de mercado, especializada em publicidade e comunicação estratégica. Desde 2006, em parceria com a Bloomberg, fornece uma pesquisa anual de valor de marca, listando as cem empresas com maior valor de marca e também dividindo por categorias. A Red Bull encaixa-se na categoria Soft Drinks, que são as bebidas sem álcool.

A Figura 9 mostra o crescimento do valor de marca da Red Bull:



Fonte: Kantar e Bloomberg, elaborado pela autora

A Red Bull começou a figurar entre as quinze empresas com maior valor de marca em sua categoria apenas a partir de 2012. A Kantar dedica uma seção da sua pesquisa para que os profissionais da área de pesquisa possam analisar os motivos pelos quais uma empresa teve

aumento ou diminuição no valor de mercado. A razão atribuída pelos profissionais para o aumento do valor de mercado da Red Bull a ponto de estrear na lista em quarto lugar, foi o evento Red Bull Stratos, já explanado neste capítulo (KANTAR, 2012).

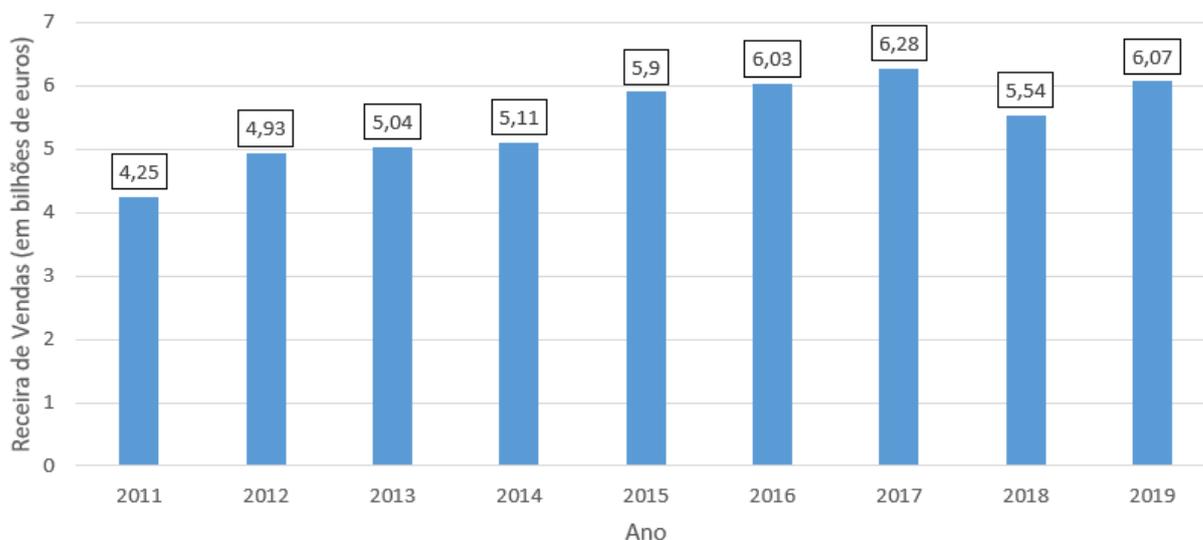
Os dados do ano de 2016 não estão disponíveis no site da empresa e por esse motivo não aparecem nesse gráfico.

Hoje a Red Bull figura em segundo lugar na lista da categoria Soft Drinks, mas a empresa tem um longo caminho a seguir para alcançar o primeiro lugar, principalmente porque a primeira colocada, Coca-Cola, conta um portfólio maior de produtos (COCA-COLA COMPANY, 2020).

3.6 A Red Bull no mercado internacional

Todos os anos a Red Bull divulga em seu website os resultados do ano anterior tanto em receita de vendas quanto em número de latas vendidas pelo mundo. A empresa de pesquisa de mercado Statista reuniu essas informações a partir do ano de 2011. A Figura 10 representa a receita de vendas da Red Bull dos anos de 2011 a 2019.

Figura 10 - Gráfico da receita de vendas da Red Bull (em bilhões de euros)



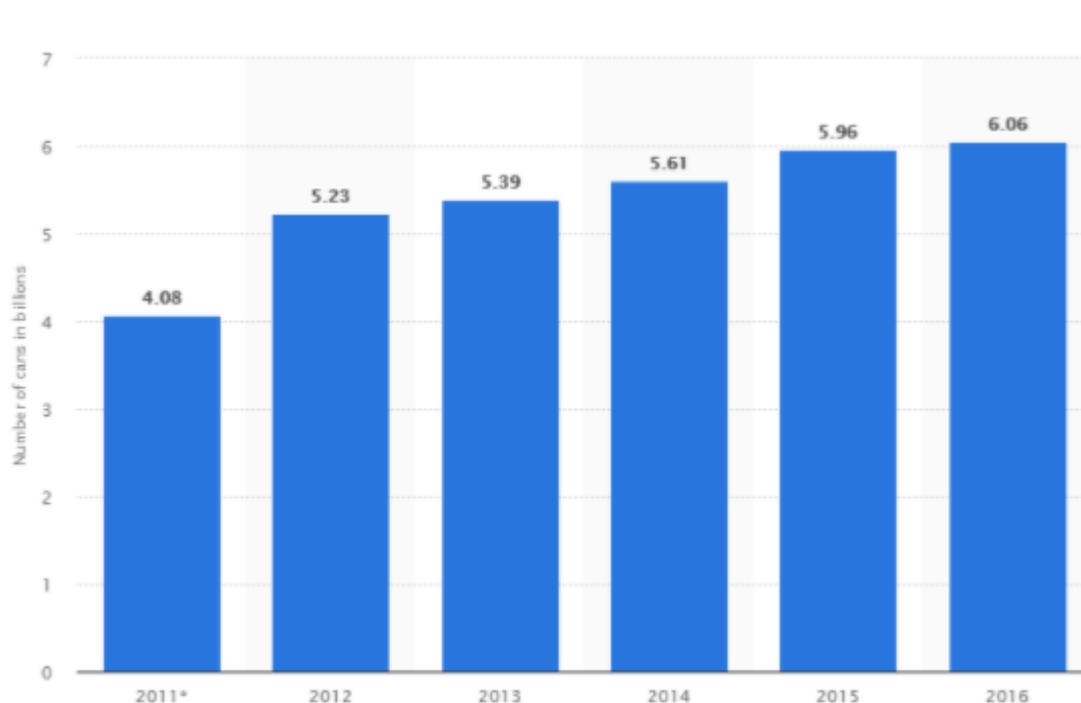
Fonte: Red Bull, elaborado pela autora

A primeira percepção que pode-se ter deste gráfico ao compará-lo com a Figura 9 é que, apesar de o evento Red Bull Stratos ter feito a marca atingir um valor de mercado considerável, isso não impactou nas vendas do ano do evento e nem dos anos seguintes.

Uma informação relevante compartilhada pela empresa em seu website é a volta do crescimento de 2019 ser motivada pelo crescimento do produto em seus leading markets¹⁷. A Índia apresentou crescimento de 37% nas vendas do energético, o Brasil 30%, a Alemanha de 15%, o berço da empresa, Áustria, teve 12% de aumento e Estados Unidos 9%.

Outro dado interessante de ser observado é o número de latas de Red Bull vendidas no mundo. A mesma empresa, Statista, também fornece um gráfico baseado nos dados que a Red Bull apresenta anualmente:

Figura 11 - Gráfico do número de latas vendidas de 2011-16, em bilhões



Fonte: Statista

De acordo com o site da Red Bull (2020), a empresa atingiu em 2019 a marca de sete bilhões de latas vendidas ao redor do mundo.

3.7 Considerações finais

Neste capítulo conhecemos um pouco da história da Red Bull, que vai muito além de um simples produto e tem toda uma construção de marca e um plano de marketing envolvido em sua concepção. A empresa, através de um produto inovador e ações de marketing certas

¹⁷ Lead market denota um país ou região pioneiro na adoção bem-sucedida de um design ou produto inovador.

para o seu público-alvo, consolidou-se no mercado ainda jovem e carrega fãz pelo mundo todo. Quando comecei a pesquisar sobre esse tema, em 2018, a empresa estava presente em 165 países. No final de 2019, já tinha expandido para 171, o que mostra o poder de expansão da marca.

A cadeia de produção da empresa explanada na quarta seção nos mostra o posicionamento sustentável que a Red Bull adota, tanto na escolha de fornecedor para produção das embalagens, quanto na reciclagem e no transporte. E sobre posicionamento, vimos na quinta seção como a empresa emprega seus arquétipos, comediante e explorador, com maestria em eventos, campanhas publicitárias e editoriais.

Além disso, a explanação sobre o projeto de implantação de uma unidade produtiva em solo brasileiro e o cancelamento do mesmo relacionado à estabilidade do país, corrobora a discussão apresentada no início do capítulo sobre as decisões de internacionalização da Red Bull. A empresa escolhe seus países alvo de acordo com um estudo que tem como um dos pilares a estabilidade econômica e política. Com o compromisso de longo prazo e o investimento que seria feito, a empresa precisava de segurança para a realização do mesmo.

O projeto americano é um pouco diferente, por contar um mercado maior de consumo do produto, além do estabelecimento de uma parceria através de *joint venture*, diminuindo os riscos das empresas envolvidas. Porém, não sabemos o impacto causado pelo cenário atual de crise econômica pela pandemia de Covid-19, portanto o futuro desta fábrica pode ser incerto.

Apesar dos obstáculos enfrentados pela empresa, como a criação de uma nova categoria de produto, que levou ao preconceito com o mesmo por parte dos governos e dos consumidores, a Red Bull conseguiu se consolidar como uma das empresas mais valiosas do mundo segundo a Forbes¹⁸.

No próximo capítulo, está apresentado como as estratégias de internacionalização da Red Bull conectam-se com as teorias do segundo capítulo, além da análise da cadeia de valor da empresa e os elementos que auxiliaram na criação e no fortalecimento de marca, a fim de atingir o objetivo principal do trabalho.

¹⁸ Disponível em: <https://www.forbes.com/companies/red-bull/#1b05120561ce>

4 ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA RED BULL

Os dois capítulos que dão base para esta análise foram configurados para apresentar o referencial teórico relativo à internacionalização de empresas, ao surgimento das cadeias globais de valor, à fragmentação da produção, além de estratégias de internacionalização de marcas com suas respectivas teorias, no segundo capítulo; e sobre a construção da empresa, do produto e da marca da Red Bull, bem como sua internacionalização e cadeia de produção, no terceiro.

Neste capítulo, apresenta-se a análise do processo de internacionalização da Red Bull sob a ótica das teorias abordadas no segundo capítulo, a análise da cadeia de produção da empresa a fim de entender os motivos pelos quais ela manteve a produção regionalizada e também os elementos da criação e internacionalização da marca que permitiram que ela atingisse alto valor de mercado.

4.1 Análise da internacionalização da empresa e produto

Ao analisar as teorias de internacionalização abordadas neste trabalho e o Quadro 1, que sumariza as mesmas em torno de cinco perguntas básicas (por quê, o que, quando, onde e como internacionalizar), e comparar com o histórico de internacionalização da Red Bull explanado no terceiro capítulo, pode-se chegar às conclusões que estão explicitadas a seguir.

A Red Bull, apesar de ser considerada a pioneira no segmento de bebidas energéticas no ocidente, nasceu na Tailândia, em uma região onde havia competição com outras marcas locais. A Krating Daeng licenciou a fórmula do produto para a Red Bull GmbH, que foi levada à Áustria, onde não havia competição e o mercado era inexplorado. Ao longo dos primeiros anos de vida, a Red Bull se fortaleceu no mercado nacional e depois de cinco anos começou sua expansão internacional. Somente depois de já estar presente em três dos seis continentes do globo, ela expandiu para a Ásia, onde, por ter alcançado certo poder de mercado, pôde investir a ponto de se tornar líder de mercado em poucos anos.

Mesmo com esse cenário, ela não buscou e nem busca pelo monopólio no setor. Ao longo de seus anos de existência, ela não fez nenhuma movimentação de aquisição de empresas semelhantes a ela e inclusive a Krating Daeng existe até os dias atuais e é competidora da Red Bull em vários países. Com isso, conclui-se que a Teoria do Poder de Mercado pode ser parcialmente aplicada para explicar alguns movimentos da expansão da Red Bull pelo globo.

Como visto anteriormente, a Red Bull terceiriza sua produção há mais de 30 anos com a mesma empresa e também tem uma parceria de longa data com a empresa que produz suas embalagens. De acordo com Vourodimos (2020), custo nunca foi visto como um problema pela empresa, com isso, ela também não buscou internacionalizar partes da sua produção para que houvesse redução do mesmo, além de não internalizar essas atividades. Já em relação à marketing e vendas, a Red Bull tem preferência por investir diretamente no exterior e internalizá-los. Porém, o motivo pelo qual ela faz essa escolha, não é relacionado a custos de transação, maximização de lucros ou redução de custos, e sim com o cuidado com o maior ativo da empresa: a marca. Desta maneira, a Teoria da Internalização também é falha para explicar a expansão da Red Bull.

A Teoria do Paradigma Eclético traz como premissa a internacionalização da produção e os fatores que permeiam esse processo. Como vimos no capítulo anterior, a Red Bull começou recentemente o processo de internacionalização da sua produção com o início da construção da planta produtiva nos Estados Unidos em parceria com a Rauch e a Ball Corporation. A empresa decidiu por internacionalizar sua produção por conta da crescente popularização das bebidas energéticas nos Estados Unidos e este hoje ser seu maior mercado, e também motivada pela ameaça do aumento de impostos sobre importações de latas vindas da Europa.

A Red Bull apresenta vantagens em relação às concorrentes do setor pois já possui um alto valor de mercado, além de uma estratégia de marketing bem elaborada. A decisão pela internacionalização da produção visa basicamente a redução de custos e maximização dos lucros, porém a Teoria do Paradigma Eclético não se classifica como adequada para explicar todo o processo de internacionalização da Red Bull.

O modelo de Uppsala, explorado no segundo capítulo deste trabalho, mostra que uma empresa passa por etapas no processo de internacionalização. Estas etapas fariam com que a inserção da empresa no mercado estrangeiro fosse suave, de modo a empresa ter mais tempo para coletar informações, como aceitação do produto, por exemplo, reduzindo assim os riscos. Hill (2007) diz que para que uma empresa entre em larga escala em um país, ela teria que enfrentar um grande risco. Analisando o modelo de internacionalização da Red Bull, conclui-se que esta é a teoria mais se aproxima do mesmo.

De acordo com o Modelo de Uppsala, no estágio inicial a empresa não exporta, em um segundo momento, ela começaria a distribuição do produto no país de destino via agentes. O terceiro passo seria o estabelecimento de subsidiárias de vendas e o quarto a instalação de uma planta produtiva. A Red Bull, de fato, passa cinco anos apenas com distribuição nacional do produto, após esse período ela parte para a exportação. O sucesso das exportações, como

explicado no capítulo anterior, deve-se ao fato de a empresa fazer um longo estudo sobre o comportamento dos consumidores e das políticas econômicas do país onde ela irá inserir-se, optando por países onde a distância psíquica é menor.

Como visto também no terceiro capítulo, a Red Bull opta por não depender de distribuidoras no país de destino, pois as mesmas não têm o mesmo conhecimento e cuidado com o seu produto. A empresa então passa a investir diretamente no mercado externo através de subsidiárias, mantendo um maior controle sobre a distribuição do seu produto. É importante ressaltar que as subsidiárias são para as áreas de marketing e vendas, mas elas não são independentes da matriz. Todas as diretrizes para os planos de ação dessas áreas vêm da sede da empresa na Áustria.

Além disso, o Modelo de Uppsala confere um caráter mais conservador ao processo de internacionalização. Apesar de a Red Bull ter expandido rapidamente para vários países, no estágio final do Modelo (estabelecimento de planta produtiva), podemos observar seu caráter conservador na desistência da implantação de uma fábrica no Brasil.

Neste trabalho, especificamente, não é possível fazer a análise da internacionalização da Red Bull sob a perspectiva da Teoria de Networks pois não é de conhecimento geral a rede de parceiros da empresa e se os mesmos podem ter influenciado nas decisões de internacionalização dela.

Sob a ótica da Teoria do Empreendedorismo Internacional, que mostra o perfil do empreendedor e suas experiências prévias como fatores decisivos para a internacionalização, pode-se concluir que o perfil de Mateschitz foi influenciador para o início do processo de expansão global da empresa. Dietrich licenciou a fórmula de Krating Daeng e a levou para a Áustria já por entender que aquele era um mercado inexplorado e poderia ser berço de uma empresa global. Como visto, seu perfil mais voltado para marketing o levou a explorar mercados novos e consolidar-se nos mesmos, permitindo o fortalecimento da marca.

4.2 Análise da cadeia de produção da Red Bull

A partir da metodologia de Gereffi e Fernandez-Stark (2011), apresentada no segundo capítulo, é feita a análise da cadeia de valor da Red Bull, a fim de compreender as decisões tomadas pela empresa relacionadas a cadeia produtiva.

1. Estruturas insumo-produto: a cadeia de valor da Red Bull também passa pelas fases típicas de produção: P&D, branding, produção, distribuição, marketing e vendas. Na tabela a seguir podemos ver a discriminação das etapas e dos atores participantes em cada uma delas.

Quadro 3 - A Cadeia de Valor da Red Bull

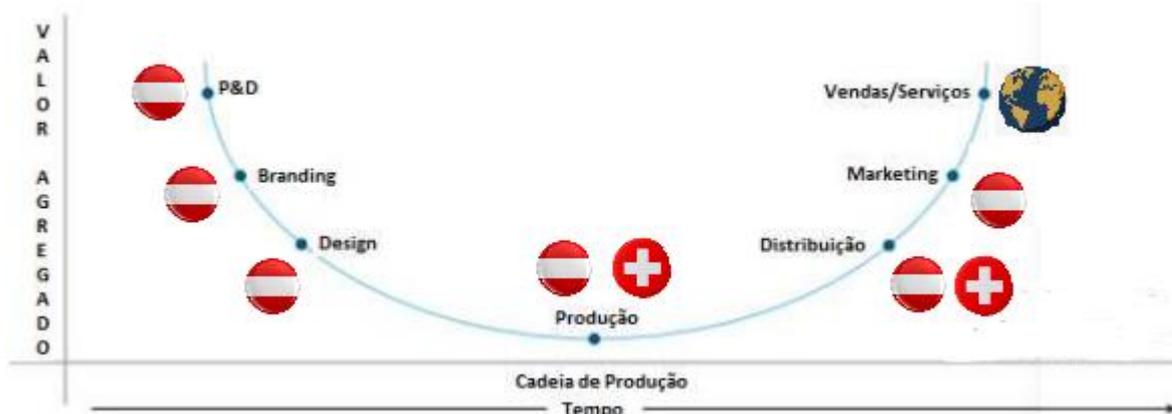
Cadeia de Valor	P&D	Branding	Produção	Distribuição	Marketing	Vendas/Serviços
Produtos e serviços	Testes e relatórios sobre composição do produto, novos sabores e componentes	Estratégias de construção e consolidação da marca	Matérias-primas, máquinas de produção de líquidos, máquinas de envase	Serviços de logística e transporte	Materiais de marketing e publicidade	Equipamentos de comunicação, serviços de apoio e devolução
Atores da cadeia de valor	Red Bull da Áustria em parceria com a Rauch para produção de amostras	Time de marketing e branding da matriz na Áustria	Rauch e Ball Corporation	Empresa responsável pelo transporte ferroviário até o porto de Roterdã	Time de marketing da matriz na Áustria	Subsidiárias da Red Bull ao redor do mundo ou distribuidores autorizados

Fonte: elaborado pela autora.

A única informação que não foi encontrada, para fins de análise, é o nome da transportadora que faz o traslado do produto até o porto de Roterdã e distribui o produto.

- Alcance geográfico: acima, identificamos as etapas e os atores da cadeia de produção da Red Bull. Desta maneira, podemos desenhar as mesmas etapas no gráfico da Curva Sorriso, a fim de compreender o alcance geográfico da cadeia:

Figura 12 - Curva Sorriso de Produção da Red Bull



Fonte: Extraído de Zhang e Schimanski, 2014. Adaptado pela autora.

Como observado, a maior parte das etapas da cadeia de valor da Red Bull acontece na Áustria (bandeira listrada) e na Suíça (bandeira com a cruz), classificando-a como regional.

3. Estruturas de governança: ao analisar as etapas de produção da Red Bull, podemos classificar sua estrutura em dois modelos de governança. Como a Rauch é fornecedora da Red Bull há mais de 30 anos, desde o início da empresa, e a Ball Corporation também é a única fornecedora de embalagens da empresa há muitos anos, podemos dizer que elas possuem conexões modulares. Essas conexões não trazem alto nem baixo nível de coordenação por parte da empresa líder, podendo várias informações serem tácitas devido ao alto nível de capacidade dos fornecedores e à relação de longo termo. Já com as etapas desempenhadas pelos times da matriz na Áustria, temos as conexões governadas por relações de hierarquia.
4. Contexto institucional: dentro desta análise cabem alguns pontos. O primeiro deles é relativo à infraestrutura que a produção da Red Bull tem acesso. Manter a produção nessas duas fábricas facilita a produção wall-to-wall, para que as latas sigam o mesmo destino para o porto de Roterdã. Em adição a isso, os dois países escolhidos fazem parte de diferentes blocos econômicos, a Áustria da União Europeia e a Suíça da Associação Europeia de Livre Comércio, sendo assim, a Red Bull passa a ter mais opções de acordos de livre comércio disponíveis para escolher qual é vantajoso para sua exportação. Outro ponto a ser observado no contexto institucional é o acesso a insumos básicos para a produção, como a água dos alpes, que é um dos componentes que configura qualidade ao energético.

4.3 Análise da internacionalização da marca

Em relação a internacionalização da marca, uma das diretrizes que está presente desde os primórdios da empresa e vem sendo trazida com a sua internacionalização, é a internalização do conceito da marca por parte dos funcionários. Como foi discutido no capítulo sobre a empresa, os funcionários são considerados embaixadores da marca e são responsáveis por disseminar conhecimento sobre o produto e gerar experimentação do mesmo. Como Tavares (1998) pontuou, essa imagem gerada internamente é refletida para o consumidor e faz com que a marca crie uma identidade corporativa.

Outro ponto voltado para a construção de marca é o conceito de posicionamento de Kotler e Keller (2006). Dietrich conseguiu, através dos eventos e ações de marketing expostos no terceiro capítulo, projetar o produto e a imagem da empresa para que ocupassem um lugar diferenciado na mente do público, o que também foi evidenciado no gráfico sobre o valor da marca no terceiro capítulo. Um dos fatores intangíveis da pirâmide de Keller (2003),

mencionado no referencial teórico, a imagem da marca, é relacionado à percepção que o consumidor tem da mesma. A Red Bull tem um valor de marca forte, como visto na seção sobre o valor da marca, o que a leva a ter amantes da marca e não do produto, como visto no tópico sobre *brand lovers* e *can lovers*.

Apesar de a empresa não levar sua produção para outros países, ela tenta se aproximar dos mercados estrangeiros de outras maneiras. Keegan (2005) nos traz quatro estratégias de produto global, explanadas no segundo capítulo. Analisando a maneira como a Red Bull internacionaliza seu produto e sua comunicação, podemos concluir que a ela utilizava a estratégia número 1 até o ano de 2012 e depois passou a utilizar a estratégia número 3. A estratégia número 1 diz que ambos, produto e comunicação, são estendidos ao mercado global. E realmente, a Red Bull tinha apenas um produto (Red Bull original) e a comunicação mundial oficial eram os cartoons. Hoje em dia, os cartoons continuam sendo a comunicação global da empresa, mas o produto sofreu alterações para se aproximar de outros mercados, através dos sabores, como vimos no terceiro capítulo.

A empresa inaugurou uma categoria no mercado e conseguiu, mesmo com os obstáculos, através de um bom posicionamento de marca, a consolidação como uma das marcas mais valiosas do mundo em menos de 30 anos.

4.4 Considerações Finais

Este capítulo apresentou as análises relativas ao processo de internacionalização da empresa, à construção da cadeia de valor da Red Bull e ao seu processo de internacionalização da marca, conectando com o referencial teórico.

As análises apresentadas nos ajudam a compreender as decisões da Red Bull sobre a manutenção da regionalização da sua produção, além das atividades da cadeia de produção nas quais ela se especializou. Além disso, este capítulo trouxe também as análises sobre o fato de a empresa se aproximar mais do Modelo de Uppsala para explicar sua internacionalização e como as estratégias de criação e internacionalização da marca casam com a teoria apresentada no segundo capítulo.

Com essas considerações, o quarto capítulo está encerrado. A seguir, faço a conclusão do trabalho com uma conexão entre meus resultados e meus objetivos, além de trazer considerações sobre a metodologia utilizada e sugestões para trabalhos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal, analisar o processo de internacionalização da Red Bull, sua cadeia de valor e a internacionalização da sua marca. Com o levantamento do referencial teórico sobre a internacionalização de empresas, pudemos entender os motivos pelos quais elas internacionalizam. O referencial teórico também nos esclareceu sobre algumas modalidades de entrada no mercado internacional, as quais as empresas podem escolher baseado no risco que podem/querem correr e nos resultados esperados.

Sobre cadeias globais de valor, um método para a análise das mesmas foi apresentado de modo a nos ajudar na compreensão dos aspectos que compõem a estrutura da cadeia de valor. Com isso, tornou-se mais fácil entender as decisões tomadas pelas empresas em relação às atividades produtivas. Além disso, entender como as marcas são criadas e as estratégias de marketing são aplicadas para a internacionalização, nos serviu de arcabouço para a compreensão de duas importantes etapas da cadeia de valor das empresas, o branding e o marketing.

Ao analisarmos o processo de internacionalização da empresa que foi o estudo de caso deste trabalho sob a ótica das teorias abordadas no segundo capítulo, percebemos que a teoria que mais se aplica ao processo é a do Modelo de Uppsala. Apesar disso, as outras teorias também conseguem explicar parcialmente alguns movimentos da internacionalização da Red Bull, como a sua entrada na Ásia depois do estabelecimento em outros continentes e aumento de poder de mercado, por exemplo.

A partir do histórico da Red Bull foi verificado que a empresa é realmente especialista em marketing e branding, não em produção. A descrição da sua cadeia de produção nos permitiu conhecer quem são os terceiros que produzem seu produto e suas embalagens, além dos países envolvidos neste processo. Sabendo que a Red Bull não é uma empresa fabril, passamos a conhecer suas estratégias para a criação de uma marca forte, como a internacionalização da marca por parte dos funcionários e a aquisição de uma equipe automobilística, por exemplo. E também as estratégias de marketing para se consolidar como empresa líder do setor, como as estratégias de produto global e os eventos promovidos pela empresa.

A análise das cadeias de valor da Red Bull nos possibilitou ter uma visão de suas etapas e os atores que participam de cada uma delas, bem como suas localizações no globo. A partir disso foi possível confirmar a premissa de que o alcance geográfico desta cadeia é regional, concentrando-se apenas na Áustria e na Suíça. A metodologia aplicada na análise também nos permitiu compreender outros aspectos importantes que fazem com que determinadas atividades

da cadeia continuem no mesmo local, como por exemplo as vantagens de infraestrutura, legislação e acordos comerciais.

Duas das etapas de maior valor agregado na cadeia de produção são o branding e o marketing. Na cadeia da Red Bull, ambos são controlados pela empresa e como foi constatado, a mesma se especializou nessas duas atividades, desenvolvendo uma marca forte e uma estratégia de marketing global que a permitiu atingir o posto de segunda empresa com maior valor de marca na categoria de soft drinks.

A internacionalização por exportação direta do produto para distribuidores específicos e o estabelecimento de subsidiárias próprias nos mostrou a padronização e o cuidado que a Red Bull tem com a distribuição do seu produto, mas mais do que isso, com o seu maior ativo, a marca.

Sabemos que cada vez mais as relações comerciais estão se transformando e essas transformações levam as empresas a trocarem de estratégia, que é o que está acontecendo com a Red Bull. A intenção da Red Bull de estabelecer uma planta produtiva no Brasil e o acordo para estabelecimento de uma *joint venture* para a produção de Red Bull nos Estados Unidos são alguns sinais desse movimento.

Estes fatores foram pouco explorados no trabalho, até porque pode acontecer como no Brasil e a Red Bull cancelar o projeto de construção da fábrica americana. Logicamente os Estados Unidos têm uma estabilidade econômica e política maior que o Brasil, porém outros fatores podem influenciar essa decisão, como a crise econômica causada pela pandemia da Covid-19, por exemplo. Uma continuidade a esta pesquisa pode ser aplicada através do levantamento desses fatores e o impacto deles no estabelecimento de novas plantas produtivas da Red Bull ou de empresas do mesmo segmento.

A metodologia do trabalho, inicialmente, envolvia apenas pesquisa bibliográfica para levantar as teorias relativas às cadeias globais de valor, às estratégias de internacionalização de empresas e à criação e consolidação de marcas, além do histórico da Red Bull, que foi o estudo de caso. Porém, com a leitura de alguns trabalhos sobre o tema, veio a necessidade da utilização de entrevistas por dois motivos: o primeiro para confirmar informações sobre a empresa que são fechadas ao público e não estão expostas para pesquisa; e segundo para entender os motivos de um dos maiores projetos de internacionalização da empresa não ter seguido adiante.

A entrevista com o ex-diretor da Red Bull Brasil, Minás Vourodimos, foi de extrema importância pois, não apenas impediu a apresentação de informações deturpadas sobre a empresa, como também norteou para outras pesquisas sobre a cadeia de produção da Red Bull que passaram despercebidas. As informações levantadas no primeiro momento da pesquisa

eram de fontes confiáveis, como monografias e dissertações que foram aprovadas por bancas examinadoras, porém ainda assim possuíam informações que não eram verídicas.

Isso nos leva a refletir sobre as fontes de pesquisa e a nos atentarmos às pesquisas sobre empresas que possuem a maior parte de suas informações inacessíveis ao público. Nestes casos acaba sendo fácil disseminarmos informações que não são verdadeiras e isto pode atrapalhar o andamento de futuras pesquisas.

Em relação à Red Bull, que é uma empresa com muito dados confidenciais e com sede em um país que o acesso à informação se torna limitado para nós brasileiros pela barreira linguística, é necessário possuir um cuidado extra nas análises sobre as características da empresa. Para pesquisas futuras, aplicar entrevistas com funcionários do alto escalão pode ser uma boa opção pois, apesar de não abrirem dados confidenciais, é certo que as informações essenciais são verídicas.

REFERÊNCIAS

ANDERSSON, S. (2000). **The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective**. *International Studies of Management & Organization*, 63-92.

BALDWIN, R., LOPEZ-GONZALEZ, J. **Supply-chain trade: A portrait of global patterns and several testable hypotheses**. *The World Economy*, 2015, p. 1682-1721.

BLAUSTEIN, M. **Reviewed: Red Bull's new cranberry, lime and blueberry flavors**. *NY Post*, 2013. Disponível em: <<https://nypost.com/2013/03/04/reviewed-red-bulls-new-cranberry-lime-and-blueberry-flavors/>>. Acesso em: 20 de mai. de 2020.

BOUCKLEY, B. **Red Bull launches new 'special edition' French flavours**. *Beverage Daily*, 2012. Disponível em: <<https://www.beveragedaily.com/Article/2012/05/29/Red-Bull-launches-new-special-edition-French-flavours>>. Acesso em: 20 de mai. de 2020.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.

_____. **Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach**.

Journal of International Business Studies, v. 29, n. 3, p. 539-62, 1998.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CICLO DE VIDA DA LATA. **Red Bull**, 2020. Disponível em: <https://www.redbull.com/br-pt/energydrink/ciclo-de-vida-da-lata>. Acesso em: 10 mai. 2020

CERCEAU, J; LARA, J. E. **Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica**. 15p. 1999

COASE, R. **The nature of the firm**. *Economica*, v. 4, n. 16, p.386-405, 1937.

COCA-COLA COMPANY. **Marcas**, 2020. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/marcas>. Acesso em: 18 jul. 2020.

DICKEN, P. **Global Shift**, Paul Chapman Publ., 1992, p1. in ORTIZ, R. *Mundialização e Cultura*. Editora Brasiliense. São Paulo, 1994.

DUNNING, J. **Toward an eclectic theory of international production**: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 2, n. 3, p. 9-31, 1980.

FATOS E DADOS RED BULL. **Red Bull**, 2020. Disponível em: <https://www.redbull.com/br-pt/energydrink/red-bull-tropical-edition-ingredientes>. Acesso em: 15 mai. 2020.

FORSGREN, M. **Foreign acquisitions**: internationalization or network dependency? *Advances in International Marketing*. Greenwich: JAI Press, v. 3, p. 141-59, 1989.

GEREFFI, G.; FERNANDEZ-STARK, K. **Global Value Chain Analysis**: A Primer. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, 2011.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. J. **The governance of global value chains**. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78-104, fev. 2005.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (eds). **Commodity Chains and Global Capitalism**. Westport: Praeger, 1994.

GROSSMAN, G.; ROSSI-HANSBERG, E. **Trading Tasks**: A Simple Theory of Offshoring. *American Economic Review*, 98:5, p.1978-1997, 2008.

HARPERCOLLINS, 2018. Acesso em: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/network>

HILDEBRAND, T. B. **Internacionalização e Estratégias de Marketing Internacional da Red Bull**. 2014. 73 f. Monografia (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

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

HOPKINS, T. K.; WALLERSTEIN, I. **Commodity chains in the world-economy prior to 1800**. Review, v. 10, n. 1, 2000.

HUMPHREY, John et al. **Cadeias globais de valor, redes de negócios, estratégia e negócios internacionais: convergências**. Rev. bras. gest. neg., São Paulo, v. 21, n. spe, p. 607-627, 2019. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922019000500607&lng=en&nrm=iso>. acesso em 15 ago. 2020

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

JOHANSON, J.; MATTSON, L. **International marketing and internationalization processes – a network approach**. In: PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) Research in international marketing. London: Croom Helm, 1986.

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

KANTAR. **Global Brands**. 2012-20. Acesso em: https://www.brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2019_WPP.pdf

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPLINSKY, R., MORRIS, M. **A handbook for value chain research**. Institute of Development Studies, University of Sussex, 2001. Disponível em: www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf. Acesso: 29 maio 2018

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. doi:10.11606/T.12.2010.tde-25022010-102112. Acesso em: 2020-04-24.

KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAIS, I.; CARVALHO, L. C.; AMAL, M. **Exporter networks, innovation, and performance: an institutional approach**. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 5, p. 551-576, 2014.

MATESCHITZ, D. **Em Entrevista para Revista Isto é Dinheiro**, em 2006. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20060524/homem-que-asas/15374>

MATESCHITZ, D. **Em Entrevista para Revista Fast Company**, em 2011. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/1679907/red-bull-ceo-dietrich-mateschitz-on-brand-as-media-company>

MONTAGUE, T. **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: 23 mai. 2020.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. **The effect of a market orientation on business profitability**.

Journal of Marketing. [S.l.], p. 20-35, out. 1990.

NASCIMENTO, A.; LAUTERBORN, R. **Os 4Es de marketing e branding: evolução de conceitos e contextos até a era da marca como ativo intangível**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, D. C., BARBUDA, R. da S. de **A importância da distribuição no mercado de energéticos**: um estudo de caso sobre a Red Bull. Rio de Janeiro. 2013. 63 f

OLIVEIRA, L. M. de. **Entrevista concedida a Fernanda Liprandi Minatto**. Florianópolis, 18 mai. 2020. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "A" desta monografia]

OLIVEIRA, S. **Cadeias Globais de Valor e os Novos Padrões de Comércio Internacional**: uma Análise Comparada das Estratégias de Inserção de Brasil e Canadá. 2014. Tese (Doutorado em Relações Internacionais) - Instituto de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. p. 29-120

PHATAK, A. V.; BHAGAT, R. S.; KASHLAK, R. J. **International Management**: managing in a diverse and dynamic global environment. Mc Graw-Hill International, 2ª ed., 540 p. Nova Iorque, 2009. ISBN: 978-007-127608-5.

RED BULL. **Forbes**, 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/companies/red-bull/#1b05120561ce>. Acesso em: 23 mai. 2020

RED BULL LAUNCHES TROPICAL EDITION. **Talking Retail**, 2015. Disponível em: <https://www.talkingretail.com/products-news/soft-drinks/red-bull-launches-tropical-edition-19-02-2015/>. Acesso em: 15 mai. 2020

RED BULL OFF PREMISE PLATFORM. **Steve Brown**, 2020. Disponível em: <http://www.stevebrown.co/work/red-bull>. Acesso em: 10 mai. 2020

RED BULL. **Red Bull Stratos**, 2020. Disponível em: <https://www.redbull.com/int-en/projects/red-bull-stratos/the-mission>. Acesso em: 18 jul. 2020

RED BULL UNVEILS SUGARFREE DRINK IN GLOBAL LAUNCH. **Campaign Live**, 2003. Disponível em: https://www.campaignlive.co.uk/article/red-bull-unveils-sugarfree-drink-global-launch/167683?src_site=marketingmagazine. Acesso em: 17 mai. 2020

Organisation for Economic Co-Operation and Development. "**Glossary of Statistical Terms: Subsidiary.**" <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3315> Acesso em: 6 abr. 2020.

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

SEIFERT, R. E., MACHADO-DA-SILVA, C. L. (2007). **Environment, resources and interpretation:** Influences in the international strategies of the food industry in Brazil. *Brazilian Administration Review*, pp. 4(2)

SEJA UM RED BULL MUSKETEER. **Red Bull**, 2020. Disponível em: <https://jobs.redbull.com/br-pt/microsite/musketeer>. Acesso em: 15 mai. 2020

SEJA UM RED BULL STRIKER. **Red Bull**, 2020. Disponível em: <https://jobs.redbull.com/br-pt/microsite/striker>. Acesso em: 15 mai. 2020

SEJA UM RED BULL STUDENT MARKETEEER. **Red Bull**, 2020. Disponível em: <https://jobs.redbull.com/br-pt/microsite/student-marketeer>. Acesso em: 15 mai. 2020.

SIGNIFICADO DE GMBH. **Significados**, 2011. Disponível em: <https://www.significados.com.br/gmbh/>. Acesso em: 19 mai. 2020.

TANURE, B.; DUARTE, R.G. **Gestão Internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

TAVARES, M. C. **A força da marca** - como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

UNCTAD. **World Investment Report 2009.** United Nations Publications, 2010.

_____. **World Investment Report 2019.** United Nations Publications, 2020.

VOURODIMOS, M. **Entrevista concedida a Fernanda Liprandi Minatto.** Florianópolis, 28 jul. 2020. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice "B" desta monografia]

ZHANG, L; SCHIMANSKI, S. **As Cadeias Globais de Valor e os Países em Desenvolvimento**. 2014. Acesso em: 16 ago. 2020.

APÊNDICE A - Entrevista transcrita 1

ENTREVISTA COM LUIZA MATOS DE OLIVEIRA

Realizada em 18 de maio de 2020 via Google Meet

Identificação: LO

21 anos

Student Brand Manager da Red Bull desde 2019

FM: Então, Lu, como eu te contei pelo whats, vou fazer umas perguntas sobre o seu trabalho e a empresa, ok?

LO: Beleza

FM: Luiza, pode contar um pouco mais de como é o seu trabalho na Red Bull?

LO: Então Fê, como você já sabe (risos), o trabalho do SBM é gerenciar a marca dentro da universidade. Então aqui na UEA, tudo que tem a ver com Red Bull passa por mim. Então assim, desde eventos, as ações de marketing e as vendas eu que cuido. Dos eventos pode ser fazer os eventos da Red Bull dentro da facul ou participar dos eventos dos cursos com uma ação da Red Bull. As vendas é ajudar o PDV com comunicação e garantir que ele sempre tenha o produto e esteja com o preço do Campus Program. E os hacks é pra impactar a vida do estudante. Além do seeding que é pra gerar experimentação nas ocasiões de consumo. Agora com a pandemia e o isolamento, as aulas tão paradas, né? Mas meu trabalho tá sendo mais engajar o pessoal nas redes, assim como a gente faz nas férias também.

FM: E quais são os eventos que você fazia na faculdade antes da pandemia começar?

LO: Vários (risos). É engraçado falar essas coisas pra você porque você já conhece tudo isso (risos). Mas vamos lá, um dos eventos é o Break Time Sessions, que eu convido o pessoal que tem banda pra tocar nos intervalos da faculdade. Dai pode ser ou num PDV que eu quero ajudar ou num espaço da facul mesmo. É bem legal porque a banda se inscreve no site e a banda mais votada pode tocar num espaço massa da nossa cidade e se ganhar o nacional, ganha uma gravação no estúdio em São Paulo e também pode tocar num festival grande. Tem também o Paper Wings, que é o campeonato de arremesso de avião de papel. O pessoal gosta bastante desse porque não precisa ter muita habilidade, mas o pessoal se empenha. E acho que o mais massa é o Can You Make It?, dos que eu divulgo aqui na facul. Nesse o pessoal se junta em grupos de três amigos e fazem um vídeo provando porque merecem ir pra Europa passar uma semana indo de um lugar pro outro só usando Red Bull como moeda de troca. Tem outros eventos, mas os que eu já fiz foram esses.

FM: O que são as ocasiões de consumo?

LO: Então, a Red Bull mapeou as ocasiões onde o produto faz mais efeito, que são studying, driving, sports, partying e working... Acho que é isso. Então a gente tem que entregar o produto sempre nessas ocasiões. O produto tem que estar gelado e a gente entrega aberto pra garantir que a pessoa vai beber na hora porque senão a pessoa pode levar embora e beber numa hora que não tem a ver com o que a gente quer. Então tipo, se eu tô na biblioteca e vejo alguém estudando há muito tempo, eu vou lá e entrego uma lata pra ela. A Red Bull dá uma malinha térmica assim pra gente carregar na bolsa as latas e deixar o maior tempo gelada.

FM: Como vocês trabalham os Red Bull Editions?

LO: Todo mês a gente recebe caixas do produto pra fazer as ações e entregar pras pessoas. Os editions a gente recebe em menor quantidade, a não ser quando é ação de verão, que daí deixam a gente pegar mais. Mas em todos os PDVs aqui da facul tem e o pessoal costuma gostar mais do que o normal. O tropical é o favorito da galera e é o que eu mais gosto também.

FM: Conta pra mim quem são os seus pares na sua cidade.

LO: Aqui na cidade tem pouca gente que trabalha na Red Bull. A gente tem as Wings, tem um Musk, uma Striker e o DPM. As wings são as meninas que dirigem o Mini Cooper e entregam Red Bull pro pessoal. Elas têm a própria rota pra seguir e pessoas diferentes pra atingir com o sampling. Elas também dão suporte pro pessoal quando tem evento e tal. O musk...

FM: O que é musk?

LO: Desculpa (risos). Musk é de musketeer, que é o mosqueteiro. Essa pessoa cuida dos nossos canais On Premise, que é onde a pessoa consome o Red Bull no lugar, tipo bar, balada, restaurante, hotel... e tem também o Off Premise, que é onde a pessoa compra pra consumir em outro lugar, tipo mercado, conveniência de posto. Quem cuida dessa parte do Off é a Striker, ela usa até tipo um app pra manter o controle da carteira. E o DPM é quem mantém o contato com o distribuidor do produto aqui na região.

FM: Como funciona esse app? Você tem acesso a ele?

LO: O nome do app é perfect store, não sei se é desenvolvido pela empresa ou não. Mas nele a Striker consegue ver os PDVs dela, por quanto o Red Bull tá sendo vendido lá, o que eles têm de material, tipo geladeira, e a comunicação também ela alinha pra estar certa. Dependendo da negociação, o Red Bull tem que estar na altura dos olhos no mercado, em cima do resto dos energéticos e tem também uma ordem que os produtos tem que estar. Ela mesmo que alimenta esse app. Eu não tenho acesso, mas como eu também cuido dos PDVs da facul, eu atualizo as informações num site.

FM: Quais são os objetivos da Red Bull a médio e longo prazo, principalmente envolvendo seu cargo?

LO: Então, acho que a primeira coisa é sempre desmistificar o produto. Tem muita gente que acha que tem vodka (risos), tem gente que acha que dá problema no coração, tem gente que acha que a gente põe droga (risos) pra entregar. Então a gente tem sempre que saber a composição pra falar pras pessoas, tipo, você sabia que o Red Bull tem a mesma quantidade de cafeína que um copinho de café? As pessoas não tão ligadas nesses dados, daí a gente tem que explicar porque senão eles não aceitam beber. Outra coisa também que a gente tem desafio mas daí é mais como empresa mesmo, é tipo, as pessoas gostam muito da marca, né? Veem os atletas, que nem o Chumbo que tava no BBB desse ano, veem os esportes, os eventos e tal, mas não consomem o produto. O nosso trabalho é fazer com que as pessoas consumam mais e novas pessoas também consumam. A gente chama de brand lovers essas pessoas que amam a marca mas não bebem o produto e os can lovers são as pessoas que gostam do produto mas não acompanham a marca. O objetivo então é transformar mais brand lovers em can lovers.

FM: Quais dificuldades você sente no seu trabalho agora com a pandemia do COVID-19?

LO: Meu trabalho é principalmente no campo e na faculdade, né? Então agora com tudo fechado e ninguém podendo se encontrar fica impossível fazer alguma coisa. Não tem eventos acontecendo, não tem gente na rua pra entregar lata, os PDVs tão fechados. A gente tem que adaptar, mas a função principal do trabalho é na rua mesmo.

FM: Lu, obrigada pelo teu tempo e por topar a entrevista.

LO: Imagina, Fer! Boa sorte no TCC! Beijos

APÊNDICE B - Entrevista transcrita 2

ENTREVISTA COM MINÁS VOURODIMOS

Realizada em 28 de julho de 2020 via Microsoft Teams

Identificação: MV

Diretor Geral da Red Bull do Brasil de 2012 a 2015

FM: Deixa eu me apresentar. Primeiramente muito, muito, muito obrigada por topar fazer esse bate papo comigo. Eu me chamo Fernanda, como você sabe, e eu estudo relações internacionais na UFSC, na universidade federal aqui de Santa Catarina e aí, até pra eu te dar um contexto assim de como eu fui chegar no teu nome: eu decidi fazer meu trabalho de conclusão de curso sobre a Red Bull porque eu fui Student Brand Manager da marca no ano de 2017 e nesse mesmo ano eu estudei, na matéria de economia internacional, um pouco sobre as cadeias globais de valor. Bem resumidamente assim, acredito que tu já tenha tido um contato, mas né só pra resumir assim, empresas que fragmentam a sua produção e vão passando para outros países. Tem vários exemplos até que ou abrem uma planta produtiva em outro país ou até mesmo fazem parcerias com empresas locais para que elas produzam os seus produtos, como é o caso da Coca-Cola, por exemplo. Então é, e aí o que que eu percebi na época... eu percebi que, poxa, toda lata de Red Bull vinha lá “importada da Áustria” e eu ficava: “Nossa, como que a Red Bull conseguiu ser uma das top marcas do mercado de soft drinks e não fragmentar a produção e aí eu decidi então pesquisar sobre isso e fazer meu trabalho de conclusão de curso sobre isso.

MV: Qual o título do teu trabalho?

FM: A internacionalização a partir do local: o caso da Red Bull

MV: Você vai se concentrar na Red Bull?

FM: Isso! É concentrado na Red Bull mesmo. Eu não cito outras marcas, é bem focado no caso da Red Bull. E aí, né, como eu fui parar no teu LinkedIn? Eu tava fazendo minha pesquisa e eu cheguei em algumas matérias de jornais até locais aqui de Santa Catarina também, mas outros também de nível nacional, falando sobre a pretensão da Red Bull de abrir uma planta produtiva aqui no Brasil e isso foi em 2012, 2013 mais ou menos, né? E aí eu vi uma matéria específica que saiu na NSC Total, que é o nosso jornal daqui falando sobre o Raimundo Colombo, que era o nosso governador, que ele fez uma viagem para Áustria para defender, digamos assim, o estado de Santa Catarina para que a planta produtiva fosse instalada aqui porque a gente tem a questão dos portos, que são bem importantes, então já fica ali um caso de logística melhor. E aí eu vi que essa viagem, essa reunião, enfim, aconteceu na tua companhia e aí eu pensei assim: “Vou chamar ele no LinkedIn (risos) porque vai que ele me responde e aí graças a deus você me respondeu e aí porquê eu quero ter esse bate papo? A minha ideia é entender o que que aconteceu com esse projeto. Ele chegou a ser um projeto realmente? Se foi uma demanda que surgiu da própria Red Bull ou se saiu da Red Bull do Brasil? Por que que não foi pra frente? Porque isso não foi noticiado depois...”

MV: Tá bom! Deixa eu te ajudar. Por que que eu respondi teu LinkedIn? Porque eu já fui estudante. Eu já bati em uma porta e alguém me ajudou... É um prazer aí! Deixa eu te dar três

fatos pra te contar a história, então vou falar de dois fatos antes de chegar em Santa Catarina. Primeiro fato: é uma empresa de marketing, não é uma empresa de produção. Quem produz hoje o produto são duas fábricas, uma na Suíça e uma na Áustria e quem fabrica é uma empresa chamada Rauch, é um terceiro, é uma marca de sucos austríaca, inclusive já esteve num carro da Red Bull. Essa empresa, ele deve ser aí amigo do dono, eu acho que o dono quando começou pensou: “É, eu não vou investir em fábrica” e aí bateu lá no amigo, primo, imagina, a Áustria é pequena e ele começou do zero. Imagina, investir em um linha de lata é gigante, faz milhões de latas e ele começou do zero. Imagina que o cara falou “Eu preciso fazer tanto de investimento e eu não vou fazer investimento em uma linha de lata”, aí ele bateu num terceiro e toda a parte de produção terceirizada na Europa é muito disponível. [...] a parte de supply não é um problema [...] então foi o que ele optou, preço bom, a qualidade que ele quer e ele foi por esse caminho. E ele não queria fazer o investimento, não tinha o dinheiro pra fazer o investimento. [...] Então até hoje é esse cara que fabrica. E aí tem duas fábricas, uma na Áustria e uma na Suíça. Provavelmente, isso nunca foi falado abertamente, porque a União Europeia tem acordos comerciais, a Áustria faz parte da União Europeia e a Suíça não. A Suíça tá num outro acordo comercial, que você de relações internacionais deve saber. Tem um que é Noruega, Suíça, Liechtenstein e mais um país, é uma pequena comunidade. Então provavelmente pela Áustria ele maximiza qualquer exportação com acordos comerciais, acordos de trade agreement com um bom grupo de países e se ele não maximiza via União Europeia, ele tem a Suíça que tá do outro lado da fronteira. Então logisticamente é muito fácil e ele faz tudo isso. Então alguns pontos importantes: ele não fabrica, nem na Áustria. Isso é importante pra você entender lá na frente o que eu vou te falar. Ele não é um cara fabril, ele... Se você leu o Oceano Azul, é ele. Ele pegou um negócio, ele quando chegou pra fazer na Europa... energy drink veio da Tailândia, você deve ter visto a história, todo mundo falou pra ele: “Não existe o mercado” e ele disse: “Beleza, eu vou criar o mercado”, então ele é a essência. Se o Oceano Azul quisesse pegar um exemplo, ficaria fácil, pegava o Red Bull que antes disso não tinha nada. Então ele falou “Cara, eu não vou me concentrar em fábrica, porque não é a diferença. Uma lata custa dez centavos e ele vende a um euro. O valor agregado não tá na fabricação. Se ele vai fabricar por dez centavos ou por nove ou por oito, pouco importa, porque ele tá adicionando um valor tremendo na Red Bull... Um euro, um euro e vinte, um euro e trinta, que seja...

Então, esse ponto é importante porque assim ele cresceu e ele priorizou uma internacionalização muito rápida. Então, provavelmente a adesão no curto prazo “Não tenho dinheiro, vou priorizar lançar o produto no mercado e deixo um terceiro produzir”. Isso permaneceu válido por muito tempo, porque ele rapidamente abriu na França, abriu Portugal, abriu na Itália. Você imagina uma empresa pequena fazer uma internacionalização muito rápida. Então hoje, a Red Bull tá em 170 países. Pouquíssimas multinacionais estão em 170 países, pouquíssimas, pouquíssimas...

Você pode contar nos dedos. Então, obviamente não é uma operação local, ou ele faz uma subsidiária, que são acho 50 ou 60 países, ou ele abre num distribuidor que tem no país. Mas assim, nada, nada é uma operação pra você abrir... Então cada operação requeria muito dinheiro. Então imagina, o cara pequenininho, vendia dez milhões de latas, dez milhões de latas a grosso modo são dez milhões de euros, “...então agora eu vou entrar na Inglaterra”. Imagina o dinheiro que você precisa pra entrar na Inglaterra... Então assim, ele nunca priorizou fabricação, linha de fabricação. Isso ficou secundário e ficou a vida inteira. Até porque, essa operação por ter escala, de sucos e já ter uma operação de razoável porte, ele já tinha um custo bom. Então não tinha problema. Nos primeiros anos ele teve um crescimento exponencial, então ele fechava um ano que vendeu dez milhões de latas e virava pro cara e falava: “Ó, esse ano eu vendi dez milhões, pro próximo ano eu vou querer 40” e o cara falou: “Manda! Eu produzo pra você, cara, pra mim não é um problema”. Eu acho, aí eu tô achando, que em algum

momento ele até comprou uma parte pra ele ter uma participação acionária, pra ter um comando nisso, pra não ficar totalmente vendido... Por muito anos, se você clicar Fórmula 1 2008, 2009, 2010, você vai ver que em algum canto ou no retrovisor tava lá "Rauch". Então ele tem aí um acordo de mais longo prazo, porque ele tem o que aí? 30 anos juntos... aí já não é mais uma relação fornecedora, é uma relação de parceria, se bobear um é compadre do outro, então não é assim que o cara vai te largar amanhã. Então provavelmente ele deve ter comprado 10%, 20% dessa empresa pra fechar um casamento mais de longo prazo.

Aí vamos pra segunda pergunta. Aí você vai falar assim: "Pô, mas o camarada produz da Europa pro mundo inteiro?" Sim, tanto é que não existe uma fábrica no Brasil, não existe no mundo. O que acontece: na Áustria, a fábrica... se imagina a infraestrutura da Europa, uma linha de fabricação tremenda, do lado da linha de fabricação, tinha a linha de lata do fornecedor. Então, com esteira, a linha de produção de lata vai pra linha de produção da Rauch pra fazer o energético, entrava no trem e do trem vai pra Roterdã, que é o maior porto da Europa, então assim, é uma eficiência que você fala assim: "Eu vou fazer melhor no Brasil?" Não, você não vai fazer melhor no Brasil, você não vai fazer mais barato porque é uma eficiência germânica. Então você imagina um negócio redondo, você imagina, chega lata no Brasil inteira. Então você tem toda uma escala, hoje ele fabrica sete bilhões de latas, se você fizer sete bilhões de latas em dez sites no mundo inteiro, você não teria essa escala. Então hoje ele faz tudo no mesmo lugar. Então o cara tem escala, ele tem toda a infraestrutura da União Europeia, ele tem um free trade agreement, que deve ter alguns benefícios interessantes e provavelmente, ele não vai falar isso abertamente, mas provavelmente ele deve ter algum incentivo do governo da Áustria, ele é o símbolo da Áustria, como marca né? Tem duas marcas na Áustria: Swarovski e Red Bull. Ele tem muitas máquinas. Ele fornece muita máquina para a indústria automobilística, é uma indústria bem legal de maquinário pesado, mas não sexy. Marca sexy que ele tem é Red Bull e Swarovski. Eu, imagina como ele é um cara muito patriota tudo que faz lá, não sei se você observou, mas a Fórmula 1 esse ano começou no circuito da Áustria, teve duas corridas aquele circuito ele reformou e colocou a Áustria no circuito da Fórmula 1, alguns anos atrás. Ele é muito patriota. A sede dele fica na áustria, ele investe na Áustria, a marca de roupa dele fica na áustria, ele fabrica na Áustria. Ele botou o Red Bull Ring né, que é aquele circuito, no mundo a fora. Quer dizer, ele pode chegar no governo da áustria... Tudo isso que eu tô falando você coloca como minha opinião. Mas ele tem totais condições de chegar e falar "Cara, me ajuda aqui" Não tô falando que ele tem incentivo, mas não seria de se estranhar porque ele é muito patriota. Então eu, se fosse do alto (escalão), eu nem deixaria o cara me ameaçar de falar que vai levar pra Alemanha, vai levar pra Inglaterra. Pelo amor de Deus (risos). Ele é o símbolo da Áustria, foi quatro vezes campeão da Fórmula 1, olha onde o cara tá levando a marca austríaca. Então eu acredito que toda essa eficiência, toda essa facilidade nunca invalidou a hipótese dele. A hipótese dele, vou começar a fabricar na Áustria vou crescer, aí ele foi crescendo e foi crescendo e isso nunca foi um empecilho pra ele. O terceiro faz escala, produzia quanto ele queria, bota no trem, manda pro porto, aí do porto de Roterdã, que é o maior porto da Europa, mandar para Xangai, mandar pro Japão e mandar pro Brasil, tudo ele faz. Embarca barato. Nada disso foi empecilho e by the way lá fabrica 7 bilhões no Brasil consome 300 milhões, acho que o último número que saiu tá por 300 milhões. Quer dizer, 300 milhões no Brasil vai sair mais caro que produzir 7 bilhões, por escala.

Vamos encerrar essa parte histórica pra você entender como as coisas foram navegando porque vai fazendo mais sentido para você. Você vai fazer uma busca. Você buscou Santa Catarina nessa agora você faz uma busca e coloca a fabricação Red Bull Manaus. Em 2012, a Suframa deu incentivo fiscal pra Red Bull para fazer uma fábrica em Manaus. Vê se você acha esse link.

FM: Sim, eu cheguei a achar também falando sobre Manaus quando eu pesquisei essa notícia

MV: Manaus ele se convenceu. Eu entrei em janeiro de 2012 e já estava bem adiantado, já estavam comprando o terreno, já tinham aprovado o incentivo fiscal como todas as empresas têm. Mas nisso a Red Bull foi lá e falou "Por que não mais um?", foi bem recebido pela Suframa, tudo isso. Chegaram a fazer um acordo. Saiu publicado. Aí quando eu entrei, a Red Bull falou "Vou colocar e vou comprar um terreno e começar uma fabriquetinha lá que seria pequena pro que precisa. Mas com incentivo fiscal, tudo isso. E essa é uma solução que vai ser a primeira fábrica própria da Red Bull e ainda fora da Áustria. Era a exceção da exceção da exceção. Quando estava quase tudo andando, já estava no governo Dilma, mas já tava aí um pouco de querer já começar a crise econômica em 2012 tal e tal. De repente chega pra gente e fala: "Cara, vamos esperar um pouquinho" Vamos ver como está ainda porque o cara tá acostumado em países mais estáveis, tudo isso. Então ele estava se convencendo de uma coisa que eu nunca achei que ele ia se convencer. Ele estava se convencendo de algo que eu não sei se ele tava muito convencido, mas estava lá, já estava vindo um austríaco pra comprar terreno, tinha casa pra ficar em Manaus e tudo isso. Mas assim, ele não tem fábrica, essa era a exceção da exceção. Então imagina a cabeça do cara, o cara que tem uma empresa de sete bilhões de euros, duas equipes de Fórmula 1, quatro equipes de futebol no mundo inteiro. Tudo isso e ter que cuidar de uma fábrica no Brasil, em Manaus. Eu não sei nem como ele chegou até a Suframa, tudo isso. Aí mais ou menos abril, maio de 2012, de última hora chegou pra gente: stand by. "Deixa em stand by, vamos ver, o Brasil, como qualquer país emergente, as coisas mudam. Eu tenho que ter segurança de fazer um compromisso longo prazo e tal, tal, tal." Passou mais dois meses, foi cancelado. O austríaco não veio, tive que me virar porque já tinha casa pronta pro cara, foi um rolo.

Mas isso foi uma decisão que não impactou o negócio e isso é legal. O negócio do Brasil sempre recebeu todos os investimentos do mundo. Essa decisão em nenhum momento teve implicação negativa, essa decisão é da casa pra dentro. "Você não tem nem mais dinheiro e nem menos dinheiro. Acredito no mercado brasileiro, o mercado brasileiro é o quarto do mundo em termos de volume e não é, o que não é o quarto mais lucrativo, mas eu acredito no Brasil, no potencial dessas grandes pessoas, tem a marca mais amada do mundo. O país onde a marca é mais amada do mundo é Brasil, então tem um nome super forte e vocês fazem seu trabalho." Então foi uma decisão super justa, ele é o presidente, a empresa é dele. A gente tentou voltar com isso umas duas, três vezes pra ele. Falou: "Pô, considera isso, tal, tal, o dólar subiu" porque até aí é importante falar que o euro estava controlado até a metade de 2012. Em 2013, quando o euro disparou, a gente falou: "Pô, é de se considerar", mas a empresa é dele. Hoje se o euro disparou e ele está perdendo 2 bilhões de euros, ele fala "Eu vivo com isso."

Isso foi em 2012, em 2013, o governo de Santa Catarina, a gente importa por lá, até hoje a gente importa por Santa Catarina, apareceu com a essa oportunidade. O governo de Santa Catarina estava trazendo a BMW, então já tinha fechado a BMW, estava tentando trazer a Mercedes-Benz, que depois acabou indo pra São Paulo, e o Colombo estava indo fazer uma visita na Europa. Aí de última hora coincidiu de a gente estar na Europa e ele estava numa agenda de trazer indústrias pra Santa Catarina, pro nordeste de Santa Catarina. Então a gente recebeu ele, aquela foto que você vê lá no aeroporto. A gente escutou o cara e tudo mais, recebeu bem, mas ele recém tinha desistido de Manaus. A gente deixou a porta aberta, mas você vê, a Red Bull não tem fábrica em lugar nenhum, não tem no Japão, não tem nos Estados Unidos e nem na China. Então isso foi desconsiderado nesse segundo momento, então o primeiro momento em Manaus teve Suframa e andou o negócio, você não faz negócio com a Suframa sem ter uma documentação, sem trabalhar isso. Isso de Santa Catarina foi mais uma cortesia, a gente escutou, agradecemos o interesse. Seria uma boa proposta, logisticamente Santa Catarina pra nós é legal, seria interessante, mas não assegura que seria mais barato pela

escala. Os números e as análises de Manaus são confidenciais, então eu não posso passar pra você.

FM: Hoje não pensando assim no mercado brasileiro, numa planta produtiva aqui no Brasil, mas tem algum outro país que a Red Bull já pensou em abrir alguma alguma planta produtiva?

MV: Estados Unidos, Estados Unidos é um baita mercado. Hoje tem uma fábrica de embalagens maiores, não sei se é própria ou terceiro, mas é uma pequena produção. Então hoje o mercado americano seria a maior oportunidade e se não for Estados Unidos, então China. Se não vale a pena pros Estados Unidos e China, não vai valer a pena pros outros mercados.

FM: Quando eu trabalhei na Red Bull, todos os direcionamentos de marketing desciam da Áustria, todos os eventos que a gente fazia eram mundiais. Na tua época também era assim? Qual era a autonomia que a gente tinha?

MV: Essa parte de marketing vem muita coisa de fora pra cá, toda a parte de operação, comercial e logística, a gente tem como mudar aqui no Brasil. Traçar estratégia de vendas, a gente fazia o que a gente queria. Todos os planos de marketing têm muita criação local, mas todos submetidos à Áustria pra aprovação, porque assim, o grande ativo da empresa é a marca. Então ele pensa, como eu posso cuidar disso aqui. Então de agosto a outubro a gente trabalhava o business plan nacional do próximo ano e tudo era submetido à aprovação dos especialistas da Áustria. E foi assim que eles conseguiram se internacionalizar com tanto valor, através do marketing, através dos valores da marca, foi com esse extremo cuidado da marca. Em todas as outras áreas, a gente tinha uma certa liberdade.

FM: Minás, acho que consegui cobrir tudo o que eu tinha proposto para essa conversa. Quero te agradecer muito, muito, muito mesmo por ter disponibilizado esse tempo pra mim.

MV: Você escolheu bem, acho que é um tema legal. É uma dúvida super válida. Você só tem que ter em mente isso, que é uma empresa de marketing, não é fabril. Não aconteceu no Brasil, não aconteceria na Argentina, nem em outro lugar. E esse mistério assim, faz parte. Ele curte isso. Bom, legal, espero que dê certo teu trabalho.