

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA ALIANÇA: AÇÕES GRADUAIS AO MERCADO EXTERNO.

Autoria: Graziela Breitenbauch de Moura, Anete Alberton, Sidnei Vieira Marinho, Renata Granemann Bertoldi Platchek

Resumo

Este caso para ensino descreve a trajetória da internacionalização da marca Aliança da cooperativa Nova Aliança localizada em Caxias do Sul (RS). O caso atende alguns objetivos de ensino: compreender como se dá o processo de internacionalização da marca na linha de sucos de uma cooperativa, verificar os principais desafios encontrados para a consolidação do preço de exportação, identificar as principais exigências documentais e verificar a(s) estratégia(s) de internacionalização para a ampliação da marca no mercado internacional. O caso traz uma discussão sobre tomadas de decisões importantes que ocorreram na negociação internacional para a inserção da marca no mercado líbio.

Palavras-chave: suco de uva, exportação, internacionalização.

Introdução

Em meados de abril de 2012, a Cooperativa Nova Aliança, empresa produtora de sucos de uva, espumantes e vinhos localizada no Rio Grande do Sul (RS) decidiu se inserir no mercado internacional. A proposta inicial foi de realizar a ampliação de novos mercados somente para os sucos de uva.

“- Precisamos crescer! Quem sabe o mercado internacional não é uma ótima opção? – disse Márcia, técnica da cooperativa.

- Não deve ser nada fácil se inserir no mercado internacional: a concorrência é muito grande. – disse Márcio, um dos cooperados.

- Temos que conhecer bem o mercado, o nosso produto já possui qualidade e também poderemos aprender um pouco mais do setor lá fora fazendo algumas adaptações no produto e atendendo as exigências, caso houver esta necessidade – comentou Márcia.

- Vamos procurar alguma empresa que possa nos auxiliar e então marcaremos uma reunião com o presidente da Cooperativa – ressaltou Márcio”.

Neste sentido, a Trade Júnior Assessoria e Consultoria em Comércio Exterior foi procurada pelo representante regional da vinícola de Santa Catarina para iniciar um estudo sobre o mercado internacional para venda dos sucos de uva. Lorrán, consultor da empresa júnior com a orientação da professora Renata, responsável pelo departamento de Marketing iniciaram a pesquisa de mercado. No entanto, a necessidade de maior conhecimento técnico sobre o produto e também do processo de produção e venda do mesmo oportunizou que o estudo fosse coordenado não mais pelo representante, mas sim diretamente pela coordenadora Ana da vinícola caxiense. Desde então, o estudo de mercado alinhavado no segundo trimestre de 2012 tomou maior consistência e, efetivamente, compradores internacionais interessados no produto suco de uva foram contatados pela equipe da empresa júnior que se utilizou de ferramentas especializadas em pesquisa de

mercado internacional para a prospecção. A partir de outubro de 2012 o principal interessado em comprar o produto deu início à negociação de preço e quantidade de produtos. O cliente, proveniente da Líbia, aguardou por aproximadamente 4 meses até que a negociação fosse finalizada e dado início ao processo logístico para o embarque da mercadoria em 2013. A cooperativa estaria preparada para atender o mercado internacional? Como formou o preço de exportação dos sucos para este novo mercado? Quais as principais adaptações foram feitas no produto? Como realizar o embarque da mercadoria? Como a cooperativa teria certeza que o importador faria o pagamento?

A Cooperativa

A Cooperativa Nova Aliança possui uma história de mais de 80 anos. Cinco tradicionais cooperativas vitivinícolas da Serra Gaúcha, Aliança e São Victor (de Caxias do Sul), Linha Jacinto (de Farroupilha), Santo Antônio e São Pedro (de Flores da Cunha), decidiram se transformar em uma única empresa, reunindo pessoas, seus valores e sua história, para formarem a Cooperativa Vinícola Nova Aliança, que tem como missão semear um futuro de oportunidades e desenvolvimento com o firme propósito de ser referência em seus segmentos de atuação e reconhecida pela atitude cooperativa e resultados alcançados. A fusão das cinco empresas agregou conhecimento, experiência e competitividade para responder às demandas sociais, econômicas, ambientais e de mercado, estabelecendo novas bases para o desenvolvimento da agricultura familiar e do cooperativismo.

A cooperativa possui em torno de 800 famílias associadas, distribuídas em três regiões produtoras com distintas características (*Terroir*). A Serra Gaúcha é a maior produtora nacional de vinhos e sucos naturais de uva, a Encruzilhada do Sul que faz parte da microrregião da Serra do Sudeste a uma altitude média de 400 metros acima do nível do mar, equilibrada quanto ao volume de chuvas, ideal para o cultivo de variedades sensíveis e com alto potencial enológico e a Região da Campanha Gaúcha que é considerada uma das melhores do mundo para a elaboração de vinhos finos e espumantes de qualidade superior.

No portfólio de produtos da Nova Aliança estão os vinhos finos, espumantes, vinhos de mesa, sucos de uva orgânicos, integrais e adoçados. A cooperativa busca oferecer ao mercado produtos diferenciados, elaborados a partir de modernas tecnologias conjugadas com o cuidado artesanal durante todas as etapas de produção, tendo como princípios norteadores atitude cooperativa, inovação, qualidade, valorização das pessoas, do meio ambiente e da cultura.

A Cooperativa conta com aproximadamente 1.350 hectares de vinhedos em produção, que resultam em 35 mil toneladas de uva, processadas em dez unidades industriais localizadas na Serra Gaúcha e em Santana do Livramento. A construção da nova sede no município de Flores da Cunha, na Serra Gaúcha, prevista para iniciar suas operações na safra de 2013, será um marco na história do cooperativismo vitivinícola e irá abrir novos horizontes para a agricultura familiar, seus produtores, associados, clientes e colaboradores. Oitocentos hectares de parreirais são cultivados para gerar os sucos que a Nova Aliança produz desde 1940. Das variedades Bordô, Isabel, Niágara Branca, Niágara Rosa e Concord nascem as bebidas nas versões Tradicional (com ou sem açúcar), Terra (frutas selecionadas), Orgânico (com a certificação EcoCert) e Premier (bag in box sem açúcar ou conservantes). As linhas somadas garantem opções de sucos tintos, brancos e rosés, somando atualmente 10 milhões de litros produzidos.

A Pesquisa de Mercado

A Trade Júnior Assessoria e Consultoria em Comércio Exterior foi procurada pelo representante regional da vinícola de Santa Catarina para iniciar um estudo sobre o mercado internacional para

venda dos sucos de uva. A partir da necessidade de maior conhecimento técnico sobre o produto e também do processo de produção e venda do suco, o estudo passou a ser coordenado não mais pelo representante, mas sim diretamente pela matriz da vinícola caxiense.

Assim, Ana, a coordenadora comercial da cooperativa vinícola Nova Aliança decidiu conjuntamente com os fundadores da cooperativa a continuidade da pesquisa de mercado com a Trade Júnior para os produtos da marca Aliança. A pesquisa de mercado foi desenvolvida pelo consultor júnior Lorrán, que é graduando do curso de Comércio Exterior com a supervisão da professora orientadora Renata do Departamento de Marketing da empresa júnior.

A marca Aliança está dividida em espumante brut e moscatel, suco orgânico 100% bordô, orgânico tinto em garrafas de 300 ml e 1 litro, suco da terra integral, tinto, rosé e branco em garrafas de 300 ml e 1 litro, suco tradicional integral ou adoçado em garrafas de 500 ml, 1000 ml e 1500 ml e 2000 ml e suco Aliança Premier em caixa (*bag in box* de 3 litros).

Para a pesquisa de mercado, a vinícola optou somente para os produtos suco orgânico 100% bordô, suco orgânico tinto, suco da terra tinto, rosé e branco e o suco Aliança Premier por terem uma qualidade melhor em sua produção.

A partir de sites especializados em mercados internacionais foram divulgados os produtos. Várias empresas entraram em contato de diversos países como Paquistão, Estados Unidos, China e Líbia solicitando informações do produto, amostras e preços. Foram enviadas as amostras, os catálogos dos produtos traduzidos na língua inglesa e preços no incoterm FOB (*Free on Board*) para que os clientes pudessem avaliar. A formulação do preço para exportação foi baseada nos custos de produção menos os tributos de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), PIS (Programa de Integração Social), Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) e ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços) e acrescido da taxa mínima de atratividade, visto que a cooperativa nunca realizou um processo de exportação.

A internacionalização da marca Aliança

Uma empresa localizada em Tripoli na Líbia se interessou bastante pelos produtos e solicitou que enviassem uma amostra dos sucos tinto integral 1 litro e de 300 ml. Foi contratada pela vinícola auxiliado pela empresa júnior uma pesquisa de idoneidade do importador líbio que teve como resultado risco incerto por informações insuficientes da empresa e que a mesma estava estabelecida a menos de 5 anos.

A vinícola enviou as amostras e a empresa interessada pagou pelo frete internacional. O importador gostou muito do produto, mas fez exigências em relação ao preço exportação.

“- Your products 100% good, but we want best price – ressaltou Mr. Harmed”.

A cooperativa avaliou o preço e enviou nova cotação. Após muita negociação entre Ana e o importador líbio, o mesmo fechou um pedido de um container de 20' de sucos orgânicos de 300 ml e 1 litro com forma de pagamento por meio de uma carta de crédito internacional. O importador líbio fez várias exigências na importação do produto como: 100% orgânico, sem adição de conservantes, para focar em um segmento *premium*. Exigiu também que os sucos fossem do mesmo lote: produzidos após o mês de março de 2013.

“- I checked they are all from the same batch made in the same day, same batch on every box – destacou Lorrán, consultor da Trade Júnior.

- It's good. – confirmou Mr. Harmed.

- It is the same that is printed on the label of the samples – disse Lorrán.

- Ok. – aprovou Mr. Harmed.”

Para que o produto se adequasse a este segmento foram exigidas várias mudanças estéticas na embalagem e rótulos como: tradução geral do rótulo para o inglês, mudança de cores na letra (verde e preto). Assim, a cooperativa realizou todas as modificações no produto de acordo com as exigências do cliente.

Nesse momento, o processo que estava no Departamento de Marketing foi encaminhado para outro setor da Trade Júnior que é o Departamento do Cliente Externo, supervisionado pela professora orientadora Graziela. O departamento é responsável pela liberação da mercadoria perante a Receita Federal do Brasil (RFB) e na preparação dos documentos de exportação para envio a cooperativa e posterior encaminhamento ao banco da carta de crédito internacional. A professora orientadora Graziela recebeu a carta de crédito internacional e direcionou o processo ao mesmo consultor júnior Lorrان, que nesse momento, já havia realizado a sua transferência do Departamento de Marketing para o Departamento do Cliente Externo com o objetivo de ampliar seu conhecimento na área, aprendizagem e de verificar como é realizada a sistemática de um processo de exportação.

O primeiro container foi negociado com carta de crédito internacional irrevogável e confirmado (*Arab Bank for Investment and Foreign Trade* – banco confirmador e *Alejma'a Al Arabi Bank* – banco emitente) por meio de uma *Proforma Invoice*.

- “*Send me a proforma invoice now. And tomorrow we will send to you draft to check – solicitou Mr. Harmed.*

- *Ok, we will call you need it signed, right? If not, we just confirm information and send you – disse Lorrان, consultor da Trade Júnior”.*

Para o embarque da mercadoria, em um container de 20', Lorrان solicitou algumas cotações de frete internacional com agentes de carga. Uma das cláusulas da carta de crédito era o porto de embarque em Rio Grande-RS no Incoterm FOB (*Free on Board*). Como o Departamento do Cliente Externo da Trade Júnior realiza serviços de liberação de mercadorias, a cooperativa exportadora solicitou ao importador a alteração para o porto de embarque na cidade de Navegantes-SC pela confiança obtida com a empresa e sucesso da realização dos serviços.

Com a definição do frete internacional de um container Dry 20' que foi contratado pelo próprio importador foi verificado a disposição no container da mercadoria para que a mesma tivesse um transporte eficiente e seguro. Como era a primeira exportação da vinícola a mesma não tinha ideia da disposição dos paletes e de fornecedores de paletes de madeira tratada. Após estudo da ovação do container foi definido por Lorrان a disposição dos paletes e Ana providenciou a aquisição dos mesmos por meio de um fabricante na região.

Após o recebimento da carta de crédito internacional Graziela e Lorrان verificaram que o prazo de expiração da carta estava para o dia 30/04/2013 nos Emirados Árabes (U.A.E – *United Arab Emirates*) e com data limite para embarque em 09/04/2013. As escalas de navio para o porto de Navegantes eram nas seguintes datas:

Tabela 1 – Nomes dos Navios e seus respectivos *deadlines*

NAVIO	ETA ¹	DEADLINE		
		DRAFT		CARGA/SD
MSC CORUNA	25/Mar	18/Mar		22/Mar
MSC MADRID	01/Apr	25/Mar		29/Mar
MSC VIGO	08/Apr	01/Apr		05/Apr

MSC GEMMA	15/Apr	08/Apr	12/Apr
-----------	--------	--------	--------

¹- *Estimated time of Arrival* – Data estimada de chegada do Navio p/ Embarque.

Fonte: Agente de carga (2013).

O importador solicitou ao banco as alterações na Carta de Crédito: data de expiração da carta para 21/05/2013; porto de embarque para FOB *any Port of Brasil*; data limite de embarque para 20/04/2013 e número de paletes para 18 volumes (anteriormente estava previsto para 9 paletes) devido a organização do volume no container.

Diante das datas, Ana, Graziela e Lorrann providenciaram o embarque para o navio MSC Gemma por diversos motivos: organização dos *tags* e o atraso das alterações da carta de crédito. Após as caixas estarem paletizadas o importador exigiu a adição das *tags* (etiquetas com o símbolo da marca com cordas) que são colocadas nas tampas das garrafas de acordo com a Figura 1:

Figura 1- *Tags* da Garrafa



Fonte: Nova Aliança (2013).

Ana providenciou a impressão das *tags* com a imagem definida pelo cliente que estavam previstas para entrega na fábrica no final de março gerando assim, um atraso para o embarque da mercadoria.

“- Please it’s very important for me. It gives a distinct form of juice. It is given the form of attractive – ressaltou Mr. Harmed.”

Ainda, a cooperativa teve que despaletizar as caixas, colocar os *tags* manualmente, e, embalar novamente todas as caixas.

A partir do *booking* do agente de carga, o transporte interno foi terceirizado para levar o container vazio do terminal Rogério Phillip em Itajaí (SC) para ovação na fábrica em Caxias do Sul (RS). Com isso, a transportadora levou o container vazio até a fábrica e realizou o transporte interno até Navegantes com a Nota fiscal emitida para exportação. Graziela e Lorrان elaboraram o registro de exportação (RE) e o despacho aduaneiro de exportação (DE). Foi dada presença de carga no dia 10/04/2013 e no mesmo dia a mercadoria foi desembarçada caindo no canal verde.

Ao mesmo tempo outros documentos foram providenciados por Lorrان como Fatura Comercial, o Certificado de Origem e o *Health Certificate* consularizados, Romaneio, *Draft* do BL, Saque, Declaração de Atracação assinado pelo Agente, Certificado de Livre Venda e Análise Físico-Químico dos produtos. Para a elaboração dos documentos consularizados, Lorrان contatou a Câmara de Comércio Árabe-Brasileira que prestou o serviço, de certificação, tradução e tramitação dos documentos para a Embaixada, visto que a embaixada da Líbia é a única embaixada árabe que exige a tradução juramentada dos documentos a serem consularizados. Para a emissão destes documentos a cooperativa teve alguns custos extras que não estavam previsto no preço FOB (*Free on Board*) do produto. Para o certificado de Livre e Venda contatou-se a SIPOSI/RS (Serviço de Inspeção de Produtos Vegetais do Estado do Rio Grande do Sul) para a sua emissão.

A alteração da carta de crédito chegou no dia do *deadline* da liberação da carga sendo então posteriormente embarcada no navio MSC GEMMA. As alterações solicitadas na carta de crédito não foram todas alteradas. Foi alterada na carta a quantidade de paletes e do período maior para apresentação dos documentos no banco. Os documentos foram posteriormente encaminhados para o Banco do Brasil em Caxias do Sul. Após análise documental, o banco constatou algumas divergências: o porto de embarque, embora instruídos de emenda por SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*) pelo banco do importador, não foram recebidas efetivamente tais mudanças que pode ter ocorrido por falha de transmissão ou recusa por parte de algum banco. Assim, o porto de embarque estava discrepante com o conhecimento de carga. Os documentos foram enviados para o banco *Arab Bank For Investment and Foreign Abu Dhabi* e o mesmo confirmou as discrepâncias já esperadas como:

- Port of Loading
- Late Presentation: Shipment Date: 17.04.2013.
- B/L (A) not showing carrier name, (B) Not showing the capacity of the signatory.

A mercadoria chegou a Misurata para o importador no dia 30/05/2013. Os documentos foram encaminhados via banco, mas por motivo de atraso nos documentos consularizados não chegaram na data prevista pela carta de crédito no banco informado. O BL que foi assinado pelo agente de carga não constava o nome e a função do responsável. O importador realizou o pagamento no dia 05/06/2013. Neste período a taxa cambial do dólar apresentou um aumento tornando um pouco mais vantajoso para a vinícola que fechou então o seu contrato de câmbio recebendo assim, o pagamento.

No dia 26/06/2013 a cooperativa Nova Aliança recebeu do banco informações sobre cobranças expostas na carta de crédito:

Tabela 2 – Cobranças da carta de crédito

Valores	Instruções
---------	------------

USD 100,00	Conferência Documental
USD 150,00	Comissão do Banco Avisador
USD 300,00	Emendas da Carta de Crédito
USD 200,00	Comissão de Pagamento
USD 41,00	Comissão de Negociação
USD 100,00	Custos de Discrepâncias
USD 200,00	Custos de Swift e Comunicação

Fonte: Banco do Brasil S.A. (2013).

Estes custos não estavam previstos no preço de exportação do produto. O importador está negociando a importação de mais dois contêineres de sucos de uva e a cooperativa ampliou seus produtos para a continuidade da pesquisa de mercado. Com isso, quais são as etapas a serem repetidas pela cooperativa quando comparadas ao primeiro embarque? De que forma a vinícola pode otimizar o tempo investido na tramitação do processo visto a experiência adquirida na primeira exportação? Quais as tomadas de decisões a empresa deverá tomar nos próximos processos para não repetir os mesmos erros?

Notas de Ensino

Resumo

Este caso para ensino descreve a trajetória da internacionalização da marca Aliança, uma marca de suco de uva integral e orgânico. O caso se propõe a atender alguns objetivos de ensino: (a) compreender como se dá o processo de internacionalização da marca na linha de sucos de uma cooperativa, (b) verificar os principais desafios encontrados pela coordenadora para a consolidação do preço de exportação, (c) identificar as principais exigências documentais relacionados ao pagamento via carta de crédito internacional do seu primeiro mercado, (d) verificar a(s) estratégia(s) de internacionalização para a ampliação da marca no mercado internacional. O caso descreve os principais fatos ocorridos desde a fundação da cooperativa na produção dos sucos naturais de uva. A cooperativa Nova Aliança iniciou a sua primeira exportação em 2013. A partir da contratação de uma pesquisa de mercado internacional da Trade Júnior – Assessoria e Consultoria em Comércio Exterior da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, empresa júnior do curso de Comércio Exterior, foi realizada a primeira exportação da cooperativa ao mercado estrangeiro. O caso traz uma discussão sobre tomadas de decisões importantes que ocorreram durante a negociação internacional e um importador líbio. Sua utilização é indicada para cursos de graduação e pós-graduação nas disciplinas de negociações internacionais, marketing internacional, estratégia de inserção internacional, logística, câmbio e sistemática de comércio exterior. Além disso, pode ser desenvolvido em programas de treinamento e capacitação de gestores envolvidos em atividades de exportação. Algumas teorias de internacionalização poderão ser trabalhadas como a teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), de empreendedorismo internacional (ANDERSSON, 2000; OVIATT, MCDUGALL, 2005) e de *networks* (VAHLNE; JOHANSON, 2011a; (VAHLNE; JOHANSON, 2011b) que fundamentam o caso estudado. Com relação à tomada de decisão, verificam-se várias iniciativas que a coordenadora Ana teve que analisar quanto ao preço com a ajuda do consultor Lorrán e orientação da professora Renata, à adaptação da embalagem do produto e logística para o carregamento da mercadoria e o transporte do container. O consultor Lorrán também teve um papel fundamental na preparação dos documentos para o importador com a orientação da professora Graziela para a liberação da mercadoria para embarque que foi

desembaraçada em canal verde pela RFB. Além disso, o caso indica outras bibliografias que podem ajudar na compreensão e auxílio do caso para a discussão em sala. Esse foi o primeiro processo de exportação da cooperativa que teve a experiência de negociar a forma de pagamento por via de carta de crédito internacional irrevogável tendo que atender as exigências contratuais e documentos do mercado líbio.

Objetivos de Ensino

O caso atende aos seguintes objetivos de ensino:

- (a) compreender como se dá o processo de internacionalização da marca na linha de sucos de uma cooperativa,
- (b) verificar os principais desafios encontrados pela coordenadora para a consolidação do preço de exportação,
- (c) identificar as principais exigências documentais relacionados ao pagamento via carta de crédito internacional do seu primeiro mercado,
- (d) verificar a(s) estratégia(s) de internacionalização para a ampliação da marca no mercado internacional.

Fontes de dados

Este caso foi elaborado a partir de fontes primárias e secundárias:

- Vinícola Nova Aliança. Site institucional. Disponível em: < <http://www.novaalianca.coop.br/web/default.asp?Engine=vinicola> >. Acesso em: 15/06/2013.
- E-mails da negociação do processo de venda internacional pelo importador, pela coordenadora e consultor júnior – março a junho 2013.
- E-mails do consultor júnior e Agente de Carga - abril 2013.
- Gravação da negociação e troca de informações pelo Skype – novembro de 2012 a junho 2013.
- Documentos do processo de exportação para Líbia – abril 2013.
- Informações das exigências da carta de crédito internacional informadas pelo Banco do Brasil S.A – abril 2013.

Questões para análise

- (a) Qual(is) a(s) principal(is) decisão(ões) tomada(s) pelos responsáveis da Cooperativa para desenvolver a internacionalização da marca com o auxílio da Trade Júnior?
- (b) Em qual(is) teoria(s) de internacionalização a cooperativa se enquadrou ao longo desse processo?
- (c) Verificar os principais desafios encontrados pela coordenadora e consultor júnior durante a negociação com relação – ao preço de exportação, - à preparação dos documentos de embarque, - à adaptação do produto, aos aspectos logísticos do transporte?
- (d) Com relação ao pagamento, você concorda com a forma de pagamento por via carta de crédito internacional irrevogável? Justifique sua resposta.
- (e) Qual a(s) estratégia(s) de internacionalização utilizada(s) pela cooperativa? Identifique outras estratégias que a empresa possa utilizar para intensificar a sua inserção internacional?

Análise do Caso

- (a) A principal decisão da cooperativa foi à contratação da pesquisa de mercado internacional. Para o Ministério das Relações Exteriores (2011) a pesquisa possibilita à empresa identificar importadores potenciais para o produto que pretende exportar, bem como identificar países concorrentes, preços de exportação, acordos comerciais, características da demanda, dados sobre tratamento tarifário e não tarifário, embalagens apropriadas e outras informações que podem ser encontradas em sítios como BrasilGlobalNet. No decorrer da pesquisa foi verificada a necessidade de adaptação do material promocional da vinícola. A Trade Júnior elaborou um novo catálogo em inglês contendo fotos dos produtos e com a descrição técnica. Outra tomada de decisão foi verificar os países que já compravam do Brasil e o contato das empresas importadoras. Posteriormente foi inserido nas plataformas de *business to business* (B2B) o produto a ser vendido com a sua descrição que inclui dados da empresa produtora e empresa intermediadora. O contexto de práticas de comércio eletrônico apresenta-se como maior potencial de ganho, por meio do qual se abrem novas oportunidades de exportação (MRE, 2011). No estudo, a Líbia não constava como um comprador potencial de sucos de uva, mas apresentou interesse no produto e solicitou amostra. O envio da amostra pode também ser considerado uma decisão fundamental para a internacionalização da marca. Posteriormente foi contratada pesquisa de idoneidade na qual se verificou a confiabilidade da empresa importadora. A vinícola mostrou-se prestativa quando o importador solicitou a alteração no rótulo para a inclusão do nome do importador líbio. Observa-se que na oferta do produto, o exportador deve (MRE, 2011) ter em conta as preferências dos consumidores em determinado mercado, como cor, tamanho, *design* e estilo. Além disso, deve atentar para materiais utilizados e especificações técnicas. Por fim, em Maio/2013, foi identificada uma feira internacional na África do Sul na qual a cooperativa participou. Foi previamente programada uma agenda de reuniões durante a feira pelo consultor júnior para que a cooperativa pudesse atender e negociar o seu produto com outros contatos internacionais. Para Alaby (1986, p. 31) as feiras internacionais oferecem ao expositor a oportunidade de realizar negócios com empresas de outros países. É necessário, no entanto, que o empresário esteja preparado para atender às exigências do mercado internacional.
- (b) A internacionalização da marca se deu por meio da exportação direta a partir de algumas decisões da empresa para expandir seu mercado e então se inserir no meio internacional. Johanson e Vahlne (1977) verificaram em seu estudo chamado de Modelo de internacionalização de Uppsala que constitui o processo de internacionalização por decisões da empresa em começar a exportar para um país para estabelecer canais de exportação. A exportação estimula medidas que afetam o comportamento da firma para diferentes formas e graus a partir da experiência internacional. Isso possibilita um melhor entendimento do comportamento da firma para investimentos estrangeiros. Assim, o comprometimento e o conhecimento do mercado devem ser investigados e desenvolvidos pela empresa durante a sua internacionalização. Essa aprendizagem incremental é o principal fator para explicar o comportamento internacional da firma. Johanson e Vahlne (1977) conceituam que o processo de internacionalização é um conjunto sucessivo de estágios ou etapas (não possui atividades regulares de exportação, exporta via representantes independentes (agentes), estabelece vendas internacionais com subsidiárias, e finalmente, produz no exterior), que fazem com que a firma tenha um crescimento no seu envolvimento internacional. Com isso, pode ser notado um diferente grau de envolvimento da firma que estão relacionados aos recursos econômicos

necessários e ao conhecimento requerido (GRONHAUG, KVITASTEIN, 1993). A internacionalização da empresa também pode ser afirmada pela perspectiva empreendedora e enfatiza a importância do indivíduo (ANDERSSON, 2000). O empreendedorismo pode ser usado para entender o comportamento das firmas internacionais em diferentes direções e que pode influenciar na escolha da forma de entrada. Zahra e George (2002) definem o empreendedorismo como um processo de descoberta criativa e de exploração de oportunidades no mercado externo, sem perder de vista as vantagens competitivas. A cooperativa possui capacidade produtora para a exportação e produto de qualidade, por isso, deve aproveitar essas potencialidades para ampliar seu mercado no ambiente internacional. As oportunidades aparecerão com a participação da cooperativa em estudos que influenciarão em seu ambiente para a aprendizagem e adaptação da mesma com o objetivo de atender às exigências de seus novos compradores importadores. Além disso, o estudo do setor no país (estrutura da indústria) será fundamental para que a mesma consiga se inserir a partir das suas vantagens competitivas e ter um posicionamento. O conhecimento das cinco forças pode ajudar a cooperativa a entender a estrutura da indústria no país e tomar uma posição para ser mais rentável e menos vulnerável ao ataque, assim mantendo o seu posicionamento frente ao setor. As cinco forças de Porter (2008): Ameaça de novos entrantes – Trazem novas capacidades e tentam ganhar *market share* pressionando preços, custos e investimentos necessários para competir; Poder de barganha dos fornecedores – capturam mais valores para eles mesmos por trocar altos preços, limitando qualidade ou serviços ou dividindo os custos com a indústria participante, poder de barganha dos clientes – pode capturar mais valor por forças de preços baixos, a demanda por qualidade ou serviço e geralmente jogando com os participantes da indústria um contra o outro; Ameaça de produtos substitutos - limita o lucro e reduz a bonança. Os produtos substitutos não são iguais e possuem desempenhos diferentes e a indústria tenta se proteger. Por último, a Rivalidade entre os concorrentes - faz existir competidores com a inclusão de descontos nos preços, a introdução de novos produtos, campanhas publicitárias e o desenvolvimento de serviços. A alta rivalidade pode limitar a lucratividade do setor se for gerada em relação ao preço. Assim, a estrutura industrial cresce de acordo com a economia e as características técnicas que determinam cada força competitiva. Porter (2008) sugere o posicionamento da empresa onde as forças são fracas explorando mudanças nas forças e remodelando as forças a favor da empresa. Uma cooperativa empreendedora pode identificar a partir do ambiente externo oportunidades para o desenvolvimento e aprimoramento de processos, produtos e até mesmo ampliação para novas marcas. A tomada de decisão da cooperativa para se inserir no mercado internacional é uma ação empreendedora, pois busca de forma incremental aprender com o novo mercado líbio atendendo às exigências do importador quanto aos *tags*, produto, lote de produção. Oviatt e McDougall (2005) revisam então o conceito e destacam que o “empreendedorismo internacional é a descoberta, realização, avaliação e exploração de oportunidades – atravessando fronteiras nacionais – para a criação de futuros produtos e serviços” e descrevem forças para mensurar a velocidade da internacionalização e que influenciam ao rápido empreendedorismo internacional das empresas como tecnologia disponível, oportunidades empreendedoras, competição, conhecimento, percepções dos atores empreendedores e relações de networks. O mercado internacional pode ampliar o conhecimento da cooperativa em trabalhar em mercados muitas vezes dinâmicos e potenciais que a ajudarão na sua preparação em melhor atender seus clientes. Com isso, a elaboração de decisões estratégicas em uma empresa é uma capacidade dinâmica na qual os gestores em seus vários negócios fazem escolhas moldando as estratégias que envolvem a empresa. Além disso, os negócios também podem ter um contexto de networks na qual a empresa está inserida em uma teia de relacionamentos com outras partes dentro de seu ambiente incluindo vendedores, fornecedores, autoridades governamentais. Com o passar do tempo o número de relações

diretas e indiretas é a sua fonte de informações sobre as mudanças no ambiente e como se torna consciente de oportunidades e possibilidades de desenvolvimento em conjunto, a empresa não pode dar ao luxo de ignorar qualquer ação que pode afetar as partes (VAHLNE; JOHANSON, 2011a). As partes aprendem um com o outro e adaptam rotinas que podem resolver suas necessidades e capacidades. Ainda podem fazer conexões em tecnologia, institucional e em outra estrutura (VAHLNE; JOHANSON, 2011b). A cooperativa a partir da pesquisa internacional e sua divulgação em sites especializados em B2B conheceu alguns mercados como Paquistão, Estados Unidos, China e Líbia com o envio das amostras e verificou que o setor deve ser estudado para cada mercado específico pois algumas especificidades com relação ao sabor do suco, tipo de uva e embalagem devem ser avaliados.

(c) Em relação:

- ao preço de exportação: o preço dos sucos foi determinado pela vinícola com base somente no preço de venda nacional menos os tributos (IPI, PIS, COFINS e ICMS) e adicionado a taxa mínima de atratividade. Também se verificou os custos de despachante aduaneiro, transporte interno e custos portuários como armazenagem. O preço informa ao mercado o posicionamento do valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. A cooperativa deve planejar e implementar estratégias de determinação de preço com eficácia. No mercado interno o preço dos sucos de uva Nova Aliança é acima de seus concorrentes, mas isto se justifica pela alta qualidade do produto em seu sabor e textura. Além disso, o suco é integral e sem adição de açúcar. Os compradores usam o preço como um indicador de qualidade e imagem do produto interagindo entre si. Além disso, o suco de uva possui informações adicionais sobre a verdadeira qualidade do produto fazendo com que o preço se torne um indicador menos significativo em comparação com a qualidade (KOTLER; KELLER, 2006). A cooperativa com a internacionalização da marca pretende maximizar a sua participação no mercado exterior. E acredita que com um maior volume de vendas levará a custos menores e a maiores lucros no longo prazo. Para o MRE (2011) a estratégia de comercialização do produto também afeta a formação do preço e que a competição imposta pelo mercado internacional é o principal fator de controle do preço de exportação e da qualidade do produto. Importante salientar também que no processo de formação do preço de exportação, deve-se primeiramente conhecer e utilizar todos os benefícios fiscais e financeiros aplicáveis à exportação, a fim de se obter maior competitividade externa (MRE, 2011).

- à preparação dos documentos de embarque: primeiramente foram verificados os órgãos que emitiam os documentos com as certificações exigidas pelo importador. Os custos e os prazos relacionados à emissão do certificado de origem (tradução, certificação da Câmara Árabe, envio dos documentos para a Embaixada, a chancela e o envio dos documentos para a Cooperativa) e a emissão do Certificado de Livre Venda também foi um desafio pela falta de certeza de que este documento cumpriria às exigências do certificado de saúde exigido pelo importador. Outro documento importante foi a declaração emitida pelo agente de carga afirmando que o navio poderia atracar em Portos Líbios pelo fato de que este é um documento que não é comumente exigido.

É interessante para a empresa que se insere no mercado internacional a criação de seu próprio departamento de exportação. A partir do crescimento das vendas para a exportação o departamento pode ampliar a sua equipe com especialistas que distribuem serviços por mercados. Outra ideia é criar uma divisão internacional na empresa para lidar com todas as atividades (KOTLER; KELLER, 2008).

- à adaptação do produto: a mudança da apresentação visual do rótulo para o inglês e seguindo às exigências e orientações do importador foram algumas exigências. Também foi solicitado pelo importador o lote de produção mais recente. Uma embalagem bem desenhada pode criar valor ao produto. Um símbolo distintivo ou logo deve sinalizar claramente aos compradores

que o produto final contém o ingrediente e que funcione como um “selo” comunicando credibilidade, qualidade e confiança (KOTLER; KELLER, 2008). A cooperativa possui em seu selo “Valores da Terra” que repassam ao consumidor um produto orgânico alicerçados em valores à terra, à videira e à vida sustentável. A imagem da marca e da vinícola em seu selo fornece ao comprador um reconhecimento do produto transmitindo confiabilidade. Quanto à estética, as cores verde e marrom trazem a lembrança da terra e da videira fazendo uma harmonização e com uma ilustração atraente. Segundo Kotler e Armstrong (1995) a embalagem pode até corresponder ao quinto P (*packaging*) sendo elemento fundamental na estratégia de produto. O rótulo especificamente consiste em uma informação impressa colocada na superfície da embalagem, para sua formulação é importante considerar o tamanho, cor, formato e texto. Estes elementos devem funcionar em conjunto para apoiar o posicionamento do produto e estratégia de marketing.

- aos aspectos logísticos do transporte: o importador contratou o frete internacional com o seu agente na Líbia. A Trade Júnior contatou o agente representante no Brasil e verificou as escalas de possíveis navios para o embarque da mercadoria. Foram realizadas diversas cotações de transporte interno para a retirada do container vazio no terminal de cargas e transportá-lo até a vinícola para carregamento e retorno até o Porto de Navegantes. Foi fechado então o embarque da mercadoria em container Dry. Esta opção foi bem interessante para a vinícola, pois o valor do frete praticado ficou dentro do estabelecido para o cliente. Foi definido o navio que atendesse tanto ao prazo de embarque permitido pela carta de crédito bem como o tempo necessário para entrega da mercadoria no porto para posterior desembaraço perante RFB e *deadline* do *draft* do conhecimento de carga.

- (d) Sim. Primeiramente por se tratar de um primeiro embarque a carta de crédito proporciona uma segurança adicional aos negociadores. A carta de crédito aberta é irrevogável o que indica, de acordo com a Câmara de Comércio Internacional (ICC, 2007), que só pode ser emendada ou cancelada com a prévia concordância entre as partes envolvidas. Neste caso especificamente, observou-se também que a opção da carta de crédito, além de segura foi necessária, pois na Líbia não é permitida a modalidade de pagamento antecipado. A carta de crédito internacional é uma forma de pagamento que facilita a circulação de bens no comércio internacional. A carta de crédito é um compromisso escrito por um banco (banco emissor) agindo a pedido e sob as instruções de seu cliente para fazer o pagamento, ou a ordem de um terceiro (beneficiário) (VINCENTIU, 2008). É um documento que deve ser analisado suas cláusulas antes de confirmar com o banco.
- (e) A exportação direta apresentou-se como a primeira alternativa e consolidou-se como a estratégia utilizada para internacionalização da cooperativa. A forma mais comum de uma empresa se envolver a um mercado internacional é por meio da exportação. A exportação ocasional é um nível de envolvimento passivo no qual a empresa exporta de vez em quando, seja por meio da sua iniciativa ou por meio de pedidos inesperados do exterior. A exportação ativa ocorre quando a empresa se compromete a aumentar as exportações em um mercado específico (KOTLER; KELLER, 2008). Muitos fatores levam às empresas ao mercado internacional: alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores que o mercado interno, a empresa precisa ter uma base de clientes maior para atingir economias de escala, a empresa precisa ser menos dependente de um único mercado. Além disso, a empresa precisa compreender as preferências do mercado potencial e oferecer um produto competitivo, entender a cultura empresarial do país em questão e saber lidar com os potenciais clientes, entender de normas estrangeiras e possuir uma boa equipe com experiência

internacional. Kotabe e Helsen (2004) destacam várias escolhas para o desenvolvimento da estratégia de expansão global na seleção de mercados alvos: tamanho de mercado e crescimento, regulações governamentais, desenvolvimento competitivo, infraestrutura local, objetivos da empresa, necessidades de controle de recursos, recursos internos, ativos e capacidades. Estudos de Kotler e Keller (2008) identificam o processo de internacionalização em quatro fases: 1. Atividades de exportação inconstantes, 2. Exportação por meio de representantes independentes (agentes), 3. Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas, 4. Estabelecimento de instalações de produção no exterior. As estratégias estão classificadas em exportação (direta ou indireta), licenciamento, franchising, contratos, joint ventures, aquisições, *greenfield* e alianças estratégicas (CANABAL; WHITE III, 2008). Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) consideram que a exportação tem sido a estratégia mais popular e internacionalização ao longo da história porque oferece às empresas uma forma de aumentar o volume geral de vendas, melhorar a participação de mercado, aumentar as economias de escala, diversificar a base de clientes, reduzir o custo de entrada em mercados externos e potencializar a capacitação e as habilidades de distribuidores e outros parceiros de negócios localizados no exterior.

Problemas enfrentados pela cooperativa no momento do caso

A cooperativa enfrentou algumas dificuldades no início do processo. O preço foi um fator essencial para o fechamento do pedido. A cooperativa repassou um preço base de acordo com os principais custos evidenciados pelo consultor júnior que eram: custos do despachante aduaneiro para o desembaraço da mercadoria perante a Receita Federal do Brasil (RFB), custos da liberação do Bill of Lading (B/L) da agência marítima, custos portuários (armazenagem, estufagem da mercadoria) e custos de transporte interno (retirada do container vazio no terminal do agente de carga).

A adequação da rotulagem do produto e cores foi escolhida pelo cliente de acordo com o ambiente cultural do país. Mais tarde, o importador solicitou à rotulagem que é colocada na tampa da garrafa. Neste momento, os sucos já estavam paletizados. Foi realizada a abertura das caixas, colocados os rótulos para depois o fechamento novamente das embalagens como uma forma de atender às exigências do importador.

A Carta de Crédito foi aberta com algumas exigências documentais. Após isso, o importador solicitou pelo Skype mais um documento – o *Health Certificate* e o Certificado de Origem que não pedia na Carta de Crédito que é emitido pela Câmara Árabe. Somente depois da abertura da carta de crédito verificaram-se as instituições que elaboravam tais documentos, bem como seus respectivos custos de emissão.

No final do processo, a cooperativa recebeu um Swift com as mensagens de todos os custos da carta de crédito internacional. Os custos da L/C e os custos da emissão dos demais documentos não estavam previstos no preço FOB da mercadoria conforme já mencionados.

Análise dos problemas e alternativas disponíveis

A Cooperativa para a sua internacionalização precisa ter claro possíveis custos que poderão surgir quando negociados por meio da carta de crédito internacional. Os custos de abertura de uma carta são altos além de emendas que são cobradas pelos bancos na origem e fora do país.

Também é interessante para a empresa ter bem definido toda a especificação técnica do produto e escolha das rotulagens previamente da embalagem dos produtos nas caixas de papelão.

Outro fator importante é a verificação dos documentos exigidos. Após a abertura da carta de crédito internacional são solicitados outros documentos que não estavam previstos durante a negociação e assim, o exportador tem que verificar o órgão competente para a emissão do documento além de serem exigidas despesas extras.

Outra sugestão para a empresa é fazer um acompanhamento do setor no país com o objetivo de verificar os preços dos concorrentes, qualidade, bem como embalagens.

Bibliografias Recomendadas:

ALABY, M. A. **Feiras e exposições**. Rio de Janeiro: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, 1986.

AMATUCCI, Marcos (Org.). **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDERSSON, Svante. *The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective*. **International Studies of Management and Organization**. Vol. 30, n. 01, Spring 2000, p. 63-92.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Exportação passo a passo**. Brasília, 2011.

CANABAL, Anne.; WHITE III, George O. Entry mode research: past and future. **International Business Review**. V. 17, 3, June 2008, p. 267-284.

CAVUSGIL, S.T., KNIGHT, G., RIESENBERGER, J.R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.

FLEURY, Afonso (Org.). **Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

GEORGE, Gerard; ZAHRA, Shaker A. *Culture and its Consequences for Entrepreneurship*. **Entrepreneurship: Theory & Practice**. Vol. 26, Issue 4, p. 5-8, 2002.

GRONHAUG, Kjell.; KVITASTEIN, Olav. *Distributional Involvement in International Strategic Business Units*. **International Business Review**. Vol. 2, n. 1, p. 1-14, 1993.

HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HEMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos, v. 2: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE. **ICC Uniform Customs and Practice for Documentary Credits**: 2007 Revision. Rio de Janeiro: Câmara do Comércio Internacional – Comitê Brasileiro: 2007.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *The internalization 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.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *Market as networks: implications for strategy-making. **Journal of the Academic Marketing Science.*** Vol. 39, p. 484-491, 2011.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review.*** v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Global Marketing Management.* 3. Ed. EUA: Wiley, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRON, Gary. *Princípios de marketing.* Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing.* Trad. Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; rev. técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice.*** September 2005, 537-553.

PORTER, M. E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review.*** Jan. 2008, p. 25-40.

VAHLNE, Jan-Erik; IVARSSON, Inge; JOHANSON, Jan. *The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: extending the scope of the Uppsala model. **International Business Review.*** Vol. 20, p. 1-14, 2011.

VINCENTIU, Ivan Mihail. *Special Letter of Credit Arrangements. **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series.*** Vol. 17, Issue 3, 2008, p. 791-795.