



REAd - Revista Eletrônica de  
Administração

ISSN: 1980-4164

ea\_read@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul  
Brasil

Breitenbauch de Moura, Graziela; Alberton, Anete; Vieira Marinho, Sidnei; Bertoldi Platcheck, Renata  
Granemann

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA ALIANÇA: AÇÕES GRADUAIS NO MERCADO EXTERNO

REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 21, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 248-268

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137526010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## A INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA ALIANÇA: AÇÕES GRADUAIS NO MERCADO EXTERNO

**Graziela Breitenbauch de Moura\***

graziela.b@terra.com.br

**Anete Alberton\***

anete@univali.br

**Sidnei Vieira Marinho\***

sidnei@univali.br

**Renata Granemann Bertoldi Platcheck\***

renata\_bertoldi@univali.br

\*Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí, SC

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0072014.47171>

Recebido em 12/03/2014

Aprovado em 08/12/2014

Disponibilizado em 01/04/2015

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão *on line*)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

### RESUMO

Este caso para ensino descreve a trajetória da internacionalização da marca Aliança, uma marca de suco de uva integral e orgânico da Cooperativa Nova Aliança, localizada em Caxias do Sul (RS). O caso se desenvolve a partir do interesse da técnica da cooperativa Márcia e do cooperado Márcio em marcar uma reunião com o presidente da cooperativa para discutir a ampliação para novos mercados. É importante para a cooperativa a sua inserção no mercado internacional. O caso apresenta o processo da primeira exportação e traz uma discussão sobre decisões importantes que ocorreram na negociação internacional, para a inserção da marca no mercado líbio entre o importador Mr. Harmed, a coordenadora da cooperativa, Sra. Ana e o consultor da empresa júnior Lorrán. O caso atende os seguintes objetivos de ensino: compreender como se dá o processo de internacionalização da marca na linha de sucos de uva da 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 pode ser aplicado nas disciplinas de negociações internacionais, *marketing* internacional, estratégia de inserção internacional, logística, câmbio e sistemática de comércio exterior.

**Palavras-chave:** Suco de uva; Exportação; Internacionalização.

Graziela Breitenbauch de Moura, Anete Alberton, Sidnei Vieira Marinho &  
Renata Granemann Bertoldi Platcheck

## **THE INTERNATIONALIZATION OF THE BRAND ALIANÇA: GRADUAL ACTIONS TO THE FOREIGN MARKET**

### **ABSTRACT**

This teaching case describes the path to the internationalization of the brand Aliança, a brand for organic whole grape juice, from the Cooperative Nova Aliança, located in Caxias do Sul (RS). The case is developed from the interest of the cooperative technician Marcia and the cooperated Marcio to have an appointment with the president of the cooperative to discuss expanding into new markets. It is important for the cooperative its insertion in the international market. The case presents the process of the first export and brings a discussion about the important decisions that have occurred in the international negotiations, in order to introduce the brand in the Lybian market, between the importer Mr. Harmed, the coordinator of the company, Ms. Anna and the junior company consultant Lorrán. The case meets the following learning objectives: to understand the process of internationalization of the brand in the line of juices of a cooperative, to check the main challenges encountered in consolidating the export price, to identify the key documentary requirements and to verify the strategy(ies) for the internationalization expansion of the brand in the international market. The case can be applied in the disciplines of international negotiations, international marketing, international insertion strategy, logistics, and foreign trade systematic and exchange.

**Keywords:** Grape juice; Exports; Internationalization.

## **LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA ALIANÇA: ACCIONES GRADUALES EN EL MERCADO EXTRANJERO**

### **RESUMEN**

Este caso para la enseñanza describe la trayectoria de la internacionalización de la marca Aliança, una marca de jugo de uva entero y orgánico de la Cooperativa Nova Aliança, situado en Caxias do Sul (RS). El caso se desarrolla a partir del interés de Márcia, la técnica de la cooperativa y del cooperado Márcio en concertar una reunión con el Presidente de la cooperativa para discutir la expansión a nuevos mercados. Es importante para la cooperativa su inserción en el mercado internacional. El caso presenta el proceso de la primera exportación y trae un debate sobre las decisiones importantes que ocurrieron en la negociación internacional para la inserción de la etiqueta en el mercado libio entre el importador, Sr. Harmed, la coordinadora de la cooperativa, Doña Ana y el consultor de la empresa junior, Lorrán. El caso cumple con los siguientes objetivos educativos: comprender cómo se realiza el proceso de internacionalización de la marca en la línea de jugos de uva de la cooperativa, verificar los principales retos para la consolidación del precio de exportación, identificar los principales requisitos documentales y revisar las estrategias de internacionalización para la expansión de la marca en el mercado internacional. El caso puede ser aplicado en las disciplinas de negociaciones internacionales, marketing internacional, estrategia de inserción internacional, logística, cambio y sistemática de comercio exterior.

**Palabras clave:** Jugo de uva; Exportación; Internacionalización.

## INTRODUÇÃO

Em meados de abril de 2012, a Cooperativa Nova Aliança, 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 às exigências, caso haja esta necessidade* – comentou Márcia.

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

A Trade Júnior, Assessoria e Consultoria em Comércio Exterior, empresa júnior do curso de comércio exterior da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), foi procurada pelo representante regional da vinícola em Santa Catarina para iniciar um estudo sobre o mercado internacional para venda dos sucos de uva. Lorrán, consultor da empresa júnior, sob a orientação da professora do Departamento de *Marketing*, iniciou uma pesquisa de mercado. No entanto, a necessidade de maior conhecimento técnico sobre o produto e, também, do processo de produção e venda do mesmo, condicionou que o estudo fosse coordenado não mais pelo representante, mas sim diretamente pela coordenadora da vinícola caxiense, Ana.

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, a qual utilizou ferramentas especializadas na prospecção de mercado internacional. 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 que fosse dado início ao processo logístico para o embarque da mercadoria em 2013. Contudo, dúvidas ainda existiam com relação ao processo: 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 que foram feitas no produto? Como realizar o embarque da mercadoria? Como a cooperativa teria certeza que o importador faria o pagamento?

## **1 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 cooperativa, 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 cooperativas 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.

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; e 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 e 10 milhões de litros produzidos por ano. A construção da nova sede no município de Flores da Cunha, na Serra Gaúcha, iniciou suas operações na safra de 2013, sendo um marco na história do cooperativismo vitivinícola e abrindo 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 (sem açúcar ou conservantes).

## 2 A PROSPECÇÃO DE MERCADO

Ana, a coordenadora comercial da cooperativa vinícola Nova Aliança, decidiu conjuntamente com os fundadores da cooperativa, pela continuidade da prospecção de mercado com a Trade Júnior para os produtos da marca Aliança. A prospecção de mercado foi desenvolvida pelo Departamento de *Marketing*.

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 prospecção 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 de diversos países, como Paquistão, Estados Unidos, China e Líbia, entraram em contato, 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.

## 3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA ALIANÇA

Graziela Breitenbauch de Moura, Anete Alberton, Sidnei Vieira Marinho &  
Renata Granemann Bertoldi Platcheck

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

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

- *Seus produtos são 100% bons, mas nós precisamos de melhores preços* – ressaltou o importador Mr. Harmed.

A cooperativa avaliou o preço e enviou nova cotação. O importador líbio fechou um pedido de um contêiner de 20 pés de suco orgânico de 300 ml e 1 litro e a forma de pagamento escolhida foi a 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.

- *Eu chequei se os produtos foram produzidos no mesmo lote no mesmo dia, e se todas as caixas possuem a mesma informação* – destacou Lorrán, consultor da empresa júnior.

- *Certo.* – confirmou Mr. Harmed.

Para que o produto se adequasse a este segmento e se adequasse às exigências do cliente, foram efetivadas várias mudanças estéticas na embalagem e nos rótulos, como: tradução geral do rótulo para o inglês e mudança de cores na letra (verde e preto).

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, responsável pela liberação da mercadoria na Receita Federal do Brasil (RFB) e pela preparação dos documentos de exportação para envio à cooperativa e posterior encaminhamento ao banco da Carta de Crédito internacional. Lorrán recebeu a Carta de Crédito internacional que, nesse momento, já havia realizado a sua transferência do Departamento de *Marketing* para o Departamento do Cliente Externo, com o objetivo de

## A internacionalização da marca Aliança: ações graduais no mercado externo

ampliar seu conhecimento na área e aprender como é realizada a sistemática de um processo de exportação.

O primeiro contêiner 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 fatura proforma.

- *Por favor, encaminhe a fatura proforma. Amanhã nós enviaremos a confirmação.* – solicitou Mr. Harmed.

- *Ok, nós encaminharemos o documento assinado, certo?* – disse Lorrán.

Uma das cláusulas da Carta de Crédito era o porto de embarque ser o do 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 cooperativa e o sucesso da realização dos serviços.

Com a definição do frete internacional contratado pelo próprio importador, foi verificada a disposição no contêiner da mercadoria para que ela tivesse um transporte eficiente e seguro. Após estudo da ovação do contêiner, foi definida por Lorrán a disposição dos paletes e Ana providenciou a aquisição deles por meio de um fabricante na região.

Com o recebimento da Carta de Crédito internacional, Lorrán verificou 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 sendo 09/04/2013. As escalas de navio para o porto de Navegantes eram nas seguintes datas:

**Quadro 1** – Nomes dos navios, datas estimadas de chegada e datas limites de conhecimento de carga e liberação da RFB

NAVIO	DATA ESTIMADA DE CHEGADA <sup>1</sup>		
		CONHECIMENTO DE CARGA	CARGA LIBERADA - RFB
MSC CORUNA	25/Março	18/Março	22/Março
MSC MADRID	01/Abril	25/Março	29/Março
MSC VIGO	08/Abril	01/Abril	05/Abril
MSC GEMMA	15/Abril	08/Abril	12/Abril

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 Brazil*; data limite de embarque para 20/04/2013 e número de paletes para 18 volumes (anteriormente estava previsto para 9 paletes) devido à organização do volume no contêiner.

Diante das datas, Ana e Lorrann providenciaram o embarque para o navio MSC Gemma, por seguintes motivos: organização das etiquetas e o atraso das alterações da Carta de Crédito. Após as caixas estarem paletizadas, o importador exigiu a adição das etiquetas (etiquetas como símbolo da marca com cordas) que são colocadas nas tampas das garrafas (Figura 1).



**Figura 1-** Etiquetas da Garrafa  
Fonte: Nova Aliança (2013).

Ana providenciou a impressão das etiquetas com a imagem definida pelo cliente. O prazo para entrega das etiquetas na fábrica estava previsto para final de março, gerando um atraso para o embarque da mercadoria.

*- Por favor, é muito importante para mim as etiquetas nas garrafas dos sucos. Distinguem os sucos e são atrativas – ressaltou Mr. Harmed.*

A cooperativa teve que despaletizar as caixas, colocar as etiquetas manualmente e embalar novamente todas as caixas.

A transportadora levou o contêiner vazio até a fábrica e realizou o transporte interno até Navegantes, com a Nota fiscal emitida para exportação. Lorrان elaborou 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 pelo consultor, como: Fatura Comercial, Certificado de Origem e *Health Certificate* consularizados, Romaneio, *Bill of Lading* (B/L), Saque, Declaração de Atracação assinado pelo Agente, Certificado de Livre Venda e Análise Físico-Química 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 previstos no preço FOB (*Free on Board*) do produto.

A alteração da Carta de Crédito chegou no dia da data limite da liberação da carga, sendo, então, posteriormente embarcada no navio MSC GEMMA. As alterações solicitadas na Carta de Crédito não foram todas cumpridas. 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 divergências. Embora instruídos de emenda por SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*) pelo banco do importador, tal emenda não foi recebida efetivamente, o que pode ter sido ocasionado 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. No B/L, que foi

Graziela Breitenbauch de Moura, Anete Alberton, Sidnei Vieira Marinho &  
Renata Granemann Bertoldi Platcheck

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 a negociação um pouco mais vantajosa para a vinícola, que fechou 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 (Quadro 2):

**Quadro 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: Nova Aliança. (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 prospecção de mercado.

Com isso, quais são as etapas a serem adaptadas e melhor direcionadas pela cooperativa, quando comparadas ao primeiro embarque? De que forma a vinícola pode otimizar o tempo investido na tramitação do processo a partir da experiência adquirida na primeira exportação? Ana deverá tomar quais decisões para os próximos processos quanto à forma de pagamento de exportação?

## NOTAS DE ENSINO

### 1 SINOPSE

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 comercial da Vinícola para a consolidação do preço de exportação, (c) identificar as principais exigências documentais relacionadas 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 prospecção de mercado internacional da empresa, foi realizada a primeira exportação da cooperativa. O caso traz uma discussão sobre 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 o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), de empreendedorismo internacional (ANDERSSON, 2000) e de *networks* (JOHANSON; VAHLNE, 2011). 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 Júnior, à adaptação da embalagem do produto e logística do transporte do contêiner. O consultor Lorrán também teve um papel fundamental na preparação dos documentos para o importador e para a liberação da mercadoria para embarque. Além disso, o caso indica outras referências bibliográficas que podem ajudar na compreensão e no auxílio do caso para a discussão em sala. Esse foi o primeiro processo de exportação da cooperativa, que teve como experiência negociar a forma de pagamento via Carta de Crédito internacional irrevogável, tendo que atender às exigências contratuais e aos documentos do mercado líbio.

## 2 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 relacionadas 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.

### 3 FONTES DE DADOS

Este caso foi elaborado por meio da observação participante 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 pelo consultor júnior – fevereiro a junho 2013.
- *E-mails* do consultor júnior e Agente de Carga – fevereiro a 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.

### 4 QUESTÕES PARA ANÁLISE

- (a) Quais as principais decisões tomadas pelos responsáveis da cooperativa para desenvolver a internacionalização da marca com o auxílio da empresa júnior? A experiência internacional dos gestores é relevante na pré-internacionalização das cooperativas para o mercado internacional?
- (b) Em qual(is) teoria(s) e modelo(s) de internacionalização a cooperativa se enquadrou ao longo desse processo?
- (c) Analise os principais desafios encontrados pela coordenadora e pelo consultor júnior durante a negociação com relação ao preço de exportação, à preparação dos documentos

de embarque, à adaptação do produto e aos aspectos logísticos do transporte que poderão ser mais bem planejados e analisados para os próximos embarques.

- (d) Com relação ao pagamento, você concorda com a forma de pagamento por via Carta de Crédito internacional irrevogável? A cooperativa poderia optar por outras formas de pagamento? Justifique sua resposta.
- (e) Quais as estratégias de decisões de entrada utilizadas pela cooperativa para a internacionalização e para a ampliação de mercado? Identifique outras estratégias que a cooperativa possa utilizar para intensificar a inserção no mercado internacional.

## 5 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

(a) A principal decisão da cooperativa foi a contratação da prospecção de mercado internacional. Para o Ministério das Relações Exteriores (2011), a prospecção possibilita a 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 *sites*, como BrasilGlobalNet. No decorrer da prospecção, foi verificada a necessidade de adaptação do material promocional da vinícola. Elaborou-se um novo catálogo em inglês contendo fotos e descrições técnicas dos produtos. Outra tomada de decisão foi identificar 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. 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 Lília 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 ter em conta as preferências dos consumidores em determinado mercado, como cor, tamanho, *design* e estilo (MRE, 2011). A falta de experiência internacional dos gestores pode exacerbar estranheza e desvantagem na negociação

internacional com o importador. A preparação das cooperativas é essencial na aprendizagem organizacional para desenvolver novas capacidades e recursos.

(b) A internacionalização da marca se deu por meio da teoria comportamental (JOHANSON; VAHLNE; 1977) e econômica (PORTER, 1993, 2008). Kerlinger (1979, p. 9 apud ANDERSEN, 1993) define “uma teoria como um conjunto de constructos inter-relacionados (conceitos), definições e proposições que apresentam uma visão sistemática do fenômeno especificando relações e prevendo o fenômeno”. Hunt (1991, p. 50 apud ANDERSEN, 1993) destaca que todas as teorias são modelos, desde que todas as teorias possam representar algum aspecto do fenômeno real do mundo. No entanto, o oposto não é verdadeiro. Todos os modelos não são teorias, desde que os modelos não possuem pré-requisitos de construções teóricas. Johanson e Vahlne (1977) verificaram em seu estudo, chamado de modelo de internacionalização de Uppsala, que o processo se constitui 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. 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), estabelecendo vendas internacionais com subsidiárias e, finalmente, produzindo no exterior), as quais 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 está relacionado aos recursos econômicos necessários e ao conhecimento requerido (GRONHAUG; KVITASTEIN, 1993).

A internacionalização da cooperativa também pode ser afirmada pelo estudo do empreendedorismo internacional, que enfatiza a importância do indivíduo (ANDERSSON, 2000). O empreendedorismo pode ser usado para entender o comportamento das firmas internacionais em diferentes direções e pode influenciar na escolha da forma de entrada. George e Zahra (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 para o 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 para a sua adaptação, 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 cooperativa consiga se inserir a partir de suas vantagens competitivas e de 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 – traz novas capacidades e tenta ganhar *market share*, pressionando preços, custos e investimentos necessários para competir; Poder de barganha dos fornecedores – captura 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 preços baixos, a demanda por qualidade ou serviço e, geralmente, jogando 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, as 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 a favor da empresa. Uma cooperativa empreendedora pode identificar, a partir do ambiente externo, oportunidades para o desenvolvimento e para o 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 às etiquetas, ao produto e ao lote de produção.

Além disso, os negócios também podem ter um contexto de *networks*, no qual a empresa está inserida em uma teia de relacionamentos com outras partes, dentro de seu ambiente, incluindo vendedores, fornecedores e 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 ignorar qualquer ação que pode afetar as

partes (JOHANSON; VAHLNE, 2011). As partes aprendem umas com as outras e adaptam rotinas que podem resolver suas necessidades e favorecer as capacidades. Ainda, podem fazer conexões em tecnologia, institucional e em outra estrutura (JOHANSON; VAHLNE, 2011). A cooperativa, a partir da pesquisa internacional e da 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 adicionada a taxa mínima de atratividade. Também se verificaram os custos de despachante aduaneiro, transporte interno e custos portuários, como armazenagem. O preço informa ao mercado o posicionamento do valor pretendido pela cooperativa 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 à qualidade (KOTLER; KELLER, 2006). A cooperativa, com a internacionalização da marca, pretende maximizar a sua participação no mercado exterior e acredita que 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 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).

**Com relação 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 foram um desafio pela falta de certeza de que este documento cumpriria as 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 cooperativa 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, dividindo por mercados. Outra ideia é criar uma divisão internacional na empresa para lidar com todas as atividades (KOTLER; KELLER, 2006).

**Quanto à adaptação do produto:** a mudança da apresentação visual do rótulo para o inglês, seguindo as exigências e as orientações do importador, foi uma das exigências. Também foi solicitado pelo importador o lote de produção mais recente. Uma embalagem bem desenhada pode agregar valor ao produto. Um símbolo distintivo ou logo deve sinalizar claramente aos compradores o que o produto final contém no ingrediente, funcionando como um “selo” e comunicando credibilidade, qualidade e confiança (KOTLER; KELLER, 2006). A cooperativa possui em seu selo “Valores da Terra”, características que repassam ao consumidor um produto orgânico, alicerçado 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 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, a cor, o formato e o texto. Estes elementos devem funcionar em conjunto para apoiar o posicionamento do produto e da estratégia de *marketing*.

**Em relação 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. Foi definido o navio que atendesse, tanto ao prazo de embarque permitido pela Carta de Crédito, como o tempo necessário para a entrega da mercadoria no porto para posterior desembaraço na RFB e entrega 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 (INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 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 cujas cláusulas devem ser analisadas antes de confirmar com o banco.

(e) A exportação direta apresentou-se como a primeira alternativa e consolidou-se como a estratégia de decisão de entrada utilizada para a internacionalização da cooperativa. A forma mais comum de uma cooperativa se envolver com um mercado internacional é por meio da exportação. Além disso, a cooperativa 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. Estudos de Kotler e Keller (2006) 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 de 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.

## 6 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 na Receita Federal do Brasil (RFB), custos da liberação do B/L do agente de carga, custos portuários (armazenagem, estufagem da mercadoria) e custos de transporte interno (retirada do contêiner vazio no terminal do agente de carga).

A adequação da rotulagem do produto e das cores foi escolhida pelo cliente de acordo com o ambiente cultural do país. Mais tarde, o importador solicitou a 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 efetuar 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 dois documentos – o *Health Certificate* e o Certificado de Origem, que não eram pedidos na Carta de Crédito. 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 mencionado.

### 6.1 Análises dos problemas e alternativas disponíveis

A cooperativa, para a sua internacionalização, precisa ter claro possíveis custos que poderão surgir quando negociar 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 cooperativa a definição da especificação técnica do produto e a escolha das etiquetas prévia da embalagem dos produtos nas caixas de papelão.

Graziela Breitenbauch de Moura, Anete Alberton, Sidnei Vieira Marinho &  
Renata Granemann Bertoldi Platcheck

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.

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

## REFERÊNCIAS

AGENTE DE CARGA. **Relação de Navios e Datas**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <tjex@univali.br>. Data de recebimento: 28 fev 2013.

ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v.24, issue 2, p. 209-231, 1993.

ANDERSSON, S. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management and Organization**, v.30, n.1, p. 63-92, Spring 2000.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Exportação passo a passo**. Brasília, 2011.

CANABAL, A.; WHITE III, G. O. Entry Mode Research: past and future. **International Business Review**, v.17, 3, p. 267-284, June 2008.

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

GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. Culture and Its Consequences for Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 26, Issue 4, p. 5-8, Summer 2002.

GRONHAUG, K.; KVITASTEIN, O. Distributional Involvement in International Strategic Business Units. **International Business Review**, v. 2 (1), p. 1-14, 1993.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. Market as networks: implications for strategy-making. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39 (4), p. 484-491, 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica de Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NOVA ALIANÇA. **Etiqueta da Garrafa**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <tjex@univali.br>. Data de recebimento: 28.01.2013.

NOVA ALIANÇA. **Cobrança da Carta de Crédito**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <tjex@univali.br>. Data de recebimento: 26.06.2013.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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

VINCENIU, I. M. Special Letter of Credit Arrangements. Annals of the University of Oradea, **Economic Science Series**, v.17, issue 3, p. 791-795, 2008.