

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

**MBA EM NEGÓCIOS E EMPREENDIMENTOS
INTERNACIONAIS**

MATHEUS ZIMMERMANN FREDRICH

UNIAGRO: INTERNATIONAL BUSINESS PLAN COLOMBIA



**São Leopoldo
2014**

SUMÁRIO

1. ESCOPO DO TRABALHO	1
1.1 OBJETIVOS	2
2. METÓDO DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	3
2.1 COLETA DE DADOS	3
2.2 ANÁLISE DE DADOS.....	4
3. CRONOGRAMA DO TRABALHO.....	5
4. ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA	6
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO	6
4.2 NORTEADORES ESTRATÉGICOS	6
4.2.1 Missão	7
4.2.2 Visão	7
4.2.3 Janela de Valores.....	7
4.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	8
4.4 MIX DE PRODUTOS.....	10
4.4.1 Origem dos Produtos	17
4.5 MATRIZ SWOT	18
4.6 FATORES CHAVE DE SUCESSO	19
4.7 PROPOSTA DE VALOR	20
5. ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DO MERCADO-ALVO	22
5.1 AMBIENTES ECONÔMICO, POLÍTICO E LEGAL	22
5.1.1 Comércio Exterior colombiano	25
5.1.2 Acordos comerciais Brasil-Colômbia	29
5.1.3 Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias.....	29
5.1.3.1 Rótulos	29
5.1.3.2 Registro Sanitário para Comercialização no País.....	30
5.1.3.3 Registro da Marca UNIAGRO	31
5.1.3.4 Fluxo de Importação de Alimentos na Colômbia.....	31
5.2 ANÁLISE DO AMBIENTE CULTURAL E DE NEGÓCIOS	32
5.2.1 Doing Business.....	32
5.2.2 Práticas Comerciais	33

5.2.3 Estratégias de Negociação e Comportamento do Consumidor	34
5.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	35
5.3.1 La Coruña.....	35
5.3.2 El Nogal	36
5.3.3 Olímpica.....	37
5.3.4 Éxito	38
5.3.5 Sun-Maid.....	38
5.4 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS IDENTIFICADAS	39
6. MODO DE ENTRADA E COMPOSTO DE MARKETING INTERNACIONAL	40
6.1 ESTRATÉGIA DE ENTRADA.....	40
6.2 DECISÕES DE PRODUTO.....	42
6.2.1 Escolha do Mix de Produtos.....	42
6.2.2 Necessidade de Adaptações	43
6.2.3 Comparativo aos Concorrentes	44
6.3 DECISÕES DE PREÇO.....	44
6.3.1 Estratégia Internacional de Preço.....	45
6.3.1.1 Linha Fruta & Cia	46
6.3.1.2 Linha Snack & Cia	46
6.3.1.3 Linha Frutas Secas	47
6.3.1.4 Linha Feliz	48
6.4 DECISÕES DE PROMOÇÃO.....	49
6.4.1 Material de Merchandising.....	52
6.4.2 Criação de Meios Digitais Voltados à Exportação.....	53
6.5 DECISÕES DE DISTRIBUIÇÃO	55
6.6 ESTRATÉGIAS DE <i>BRANDING</i>	57
6.6.1 Elementos de Marca	58
6.6.1.1 Nome de Marca	58
6.6.1.2 Domínio na internet.....	59
6.6.1.3 Logotipo	60
6.6.1.4 Slogan.....	61
6.6.1.5 Embalagem.....	61
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
8. REFERÊNCIAS	64

1. ESCOPO DO TRABALHO

O presente trabalho tem como propósito elaborar um *International Business Plan* para a expansão de mercado da empresa UNIAGRO, com foco no mercado colombiano. Deste modo, este plano pretende viabilizar as operações da empresa neste novo mercado, de forma consistente e sustentável.

Os resultados positivos obtidos em 2012 e 2013 em conjunto ao planejamento estratégico proposto indicam que a empresa continuará aumentando o seu volume operado, além de passar a atuar em todo o território brasileiro. Assim sendo, as perspectivas são bastante favoráveis e influem diretamente na busca pela expansão internacional da marca, além de proporcionar o desenvolvimento da gestão do *branding* da UNIAGRO.

Foi realizada uma Análise Interna, buscando identificar as potencialidades e fraquezas que estão presentes no caráter empresarial. Sendo assim, a partir da identificação da vantagem comparativa da empresa, foram traçadas, com o auxílio de ferramentas de marketing, as matrizes para a inserção no mercado colombiano, além da maximização do posicionamento no mercado nacional.

Posteriormente, teve-se o objetivo de coletar dados primários e secundários para a Análise do Ambiente de Negócios. Este diagnóstico, em complemento às entrevistas, possibilitou a identificação das oportunidades e ameaças presentes no mercado colombiano, assim como as formas de atuação neste país. Diante das variáveis para a atuação sustentável da UNIAGRO no mercado internacional, o mercado colombiano foi analisado com o auxílio de algumas ferramentas de marketing específicas, a fim de confrontar dados elementares e acessórios.

Após a Análise Interna da empresa e do Ambiente de Negócios colombiano, foram apresentadas as decisões quanto ao Mix de Marketing internacional que será utilizado, assim como o planejamento estratégico para a atuação neste mercado. Com base nos princípios das etapas anteriores, é proposta uma discussão sobre as decisões que irão tangenciar a atuação neste mercado, assim como apresentada a flexibilização necessária para um desempenho sustentável.

1.1 OBJETIVOS

Frente aos desafios de consolidação no mercado nacional e internacional, o presente plano de negócios internacional tem o objetivo de identificar as potencialidades e posicionamento estratégico da empresa UNIAGRO. Neste sentido, o estudo analisará a forma ideal para a expansão de mercado, assim como as estratégias possíveis para o aprimoramento de suas atividades. Em complemento, foram abordados os aspectos relativos ao gerenciamento de marca, tanto no contexto nacional, quanto internacional.

Assim sendo, a partir da contextualização e apresentação dos indicadores atuais da empresa, foi realizada uma análise interna, com a identificação das forças e fraquezas, além da apresentação das oportunidades e ameaças do mercado colombiano para o setor alimentício.

A presente análise buscou identificar as oportunidades de negócios do mercado colombiano para o setor de frutas secas, assim como desenvolver uma gestão de marca, o *branding*, no âmbito gerencial da UNIAGRO. Deste modo, a partir de um maior gerenciamento da imagem da empresa, teve-se como objetivo a maximização da atuação comercial, além do desenvolvimento de um posicionamento de destaque no mercado.

Diante da identificação de um ambiente de negócio favorável à comercialização dos produtos da linha em que a UNIAGRO trabalha, busca-se replicá-la, quando possível, a outros mercados sul americanos. Desta forma, diante da consolidação da marca na Colômbia, as ações serão aplicadas e adaptadas aos outros países, com o objetivo de tornar a empresa referência no mercado de alimentos *gourmet*. Para atingir este parâmetro, é necessária a utilização de novas ferramentas de *marketing*, em complemento às atividades já exercidas pela empresa, construindo e gerenciando a marca junto ao mercado.

O *branding* proposto teve como objetivo desenvolver uma nova característica à UNIAGRO, implicando na construção de uma marca coerente e sustentável tanto no caráter nacional, como internacional. Com o desenvolvimento deste conceito, a empresa tornar-se-á madura para, então, incrementar o seu *brand equity*.

2. METÓDO DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo abordará as técnicas a serem utilizadas na captação de dados primários e secundários, assim como na apresentação da metodologia utilizada para efetuar a análise destes dados. Assim sendo, os métodos e ferramentas utilizadas para a obtenção e diagnóstico da pesquisa, proporcionarão o desenvolvimento das técnicas de apoio aos instrumentos de marketing. Estas variáveis proporcionarão a concretização dos métodos e artifícios do conceito de *branding* para a internacionalização da marca.

2.1 COLETA DE DADOS

Para a concretização do presente estudo, foram efetuadas coletas de dados qualitativos como forma de obtenção de informações primárias. Sendo assim, a análise qualitativa ocorrerá a partir de entrevistas semi-estruturadas direcionadas, ou seja, perguntas relacionadas ao mercado. Estas entrevistas buscam o aprofundamento das informações, respaldando as informações e fornecendo detalhes específicos à análise. Assim sendo, na **figura 1** identificam-se os detalhes dos entrevistados:

NOME	ENTREVISTA	PROFISSÃO	NACIONALIDADE	DATA
NATALIA TOBÓN	Semi-Estruturada	Engenheira Industrial	Colombiana	18/07/2014
ALGEL G. BARBOS	Semi-Estruturada	Administrador	Colombiano	30/06/2014
MONICA RUIZ	Semi-Estruturada	Administradora	Colombiana	14/07/2014

Figura 1 - Relação de entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Dando seguimento à análise de pesquisa, em conjunto aos dados primários, também serão analisados dados secundários. Para a coleta de informações pertinentes ao mercado internacional em caráter secundário, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais em fontes governamentais e empresariais, além de análises de artigos e revistas científicas, a fim de se obter um importante volume de informações. Em conjunto a isto, para

a obtenção de informações relacionadas à Análise Interna da empresa, foram realizadas pesquisas em relatórios gerenciais, assim como a verificação do planejamento estratégico.

2.2 ANÁLISE DE DADOS

A partir da captação de dados e informações relativos aos dados primários, foram realizados relatórios para, a partir de então, iniciar as análises destes dados. Frente a usual variância de informações obtidas em uma pesquisa, os elementos foram analisados e confrontados, objetivando, assim, encontrar os pontos e divergências entre eles. Isto é, foi realizada uma análise de conteúdo, tornando as respostas mais aplicáveis e consideráveis ao estudo. Assim sendo, os dados qualitativos obtidos formaram a base de dados para análise e sua interpretação, explorando o material devidamente coletado.

A análise de dados secundários pode ser caracterizada como a utilização de informações já existentes para pesquisar um novo escopo de pesquisa, distinto à pesquisa de origem. Sendo assim, foi realizada uma análise de conteúdo exploratório, no intuito de construção de conhecimento a partir dos dados secundários como: bibliografias, artigos, documentos e revistas científicas. Através da aplicação desta metodologia, obteve-se respostas que não estão diretamente ligadas à essência da pesquisa, porém constituirão um importante componente para a estrutura do trabalho.

3. CRONOGRAMA DO TRABALHO

O presente capítulo apresentará o cronograma das etapas do presente Plano de Negócios Internacional. Assim sendo, a **figura 2** apresenta o cronograma do estudo realizado para atingir os resultados de pesquisa e o período em que cada etapa foi desenvolvida:



Figura 2 - Cronograma do Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4. ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA

O presente capítulo abordará o ambiente interno da empresa UNIAGRO. Assim sendo, serão apresentados os norteadores estratégicos e o posicionamento executado atualmente pela empresa, a fim de tornar mais clara a identificação da atuação e estratégias no mercado nacional e internacional. Ainda assim, torna-se importante destacar a vantagem competitiva, assim como a proposta de valor que tangencia a sua atuação.

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO

De acordo com o site da empresa (2014), a UNIAGRO é uma empresa brasileira fundada em 1993 por Zildo De Marchi. Desde então, a empresa atua como importadora de produtos do setor alimentício, com foco em matérias-primas de distinta qualidade e sabor. Com produtos originários dos mais diversos países do mundo, como África do Sul, Argentina, Chile, China, Espanha, Irã, Itália, Peru, Tunísia e Turquia, torna-se importante a identificação das características culturais que tangem as negociações de cada um dos países, além do constante conhecimento acerca destes mercados produtivos.

Diante dos desafios de atuação em um mercado diferenciado como o de azeites, azeitonas, cerejas, frutas secas, oleaginosas e vinagres, a empresa busca o desenvolvimento e profissionalização de sua equipe. Em complemento à busca pela profissionalização de seus colaboradores, a empresa, também, incrementa a sua capacidade produtiva e de armazenamento, na qual em agosto de 2013 inaugurou o seu primeiro Centro de Distribuição complementar à matriz.

4.2 NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Diante da necessidade de contextualização dos norteadores estratégicos da UNIAGRO, serão apresentadas a Missão, Visão e Janela de Valores, identificados no banco de dados da empresa, tornando a compreensão do perfil estratégico mais claro. Os norteadores estratégicos referem-se às decisões mais importantes para a determinação do conjunto de elementos que compõem a identidade organizacional de uma empresa.

4.2.1 Missão

A missão refere-se ao propósito da empresa, ou seja, onde se identificam objetivos gerais, princípios, detalhes da operação e como a empresa está organizada. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 43), “com o tempo, a missão pode mudar para aproveitar novas oportunidades ou responder a mudanças nas condições de mercado.”. Assim sendo, é possível identificar a missão da UNIAGRO como: **“Oferecer produtos alimentícios diferenciados e identificados com saúde, qualidade e sabor.”**.

4.2.2 Visão

A declaração da visão de uma determinada empresa deve apresentar as ambições e crenças da organização, sendo que ela não determina fins quantitativos, no entanto gera motivação, imagem, orientação e a filosofia que norteia a empresa. Além destes fatores, a visão aponta o caminho para o futuro, estimulando a empresa a atingir seus objetivos. Desta forma, pode-se afirmar que ela representa as esperanças e sonhos da empresa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005). Deste modo, a visão da UNIAGRO é caracterizada como: **“Ser percebida como uma empresa inovadora, reconhecida pela qualidade e eficiência visando a expansão no mercado nacional, até 2016.”**.

4.2.3 Janela de Valores

Segundo (JOYCE, 1999, p. 32), os valores são um conjunto de todas as crenças básicas, os ideais e a ética que são considerados por ocasião da tomada de decisão na empresa. Os valores são formados por um conjunto de crenças e princípios que, habitualmente, definem o comportamento das empresas, sendo importante distinguir os valores individuais dos empresariais, evitando qualquer forma de influência negativa. Desta forma, desenvolveu-se a Janela de Valores da UNIAGRO, conforme **figura 3** abaixo:

JANELA DE VALORES UNIAGRO



Figura 3 - Janela de Valores UNIAGRO

Fonte: Elaborado pelo autor com base na janela de valores da empresa, 2014.

4.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Kotler (1998, p. 265), o posicionamento pode ser caracterizado como a ação de desenvolver a oferta e imagem da empresa, a fim de aumentar a sua competitividade diante dos consumidores-alvo. Assim sendo, pode-se caracterizá-la como uma ferramenta utilizada por profissionais do marketing que buscam a criação de uma identidade para um produto ou serviço, marca ou empresa.

Diante de sete estratégias de posicionamento propostas por Kotler (1998), incluí-se: por atributos, por benefícios, por utilização, por usuário, por concorrência, por categoria de produto e por qualidade/preço. A partir das opções, a UNIAGRO opta pelo posicionamento por atributos e benefícios, visto que contempla a apresentação ao segmento-alvo das características do produto de uma forma clara e objetiva.

Em complemento aos norteadores estratégicos e identificação do posicionamento estratégico da empresa, torna-se necessário apresentar as vantagens competitivas propostas aos clientes, a fim de diferenciar-se dos demais concorrentes do setor, agregando valor à

marca. Assim sendo, o diferencial competitivo é a ocorrência de um desempenho econômico superior aos concorrentes, visto as estratégias aplicadas.

De acordo com Porter (2004), há duas formas de se obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Como primeiro conceito, identifica-se a liderança em custo, onde a empresa busca ser líder de mercado diante da sua produção com o menor volume de riquezas. As empresas optantes por utilizar-se desta estratégia, tendem, em paralelo, a produzir em maior escala. O segundo conceito é caracterizado como diferenciação, seja do produto ou serviço. Esta estratégia busca a identificação, por parte dos clientes, da diferenciação da empresa, frente aos concorrentes, ou seja, procura agregar valor à marca.



Figura 4 - Quadro de Vantagem estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Porter, 2004.

Diante das quatro possibilidades de quadrantes, pode-se caracterizar a UNIAGRO como optante pela diferenciação focalizada. A empresa posiciona-se diante de seu segmento-alvo como um provedor de alimentos saudáveis de qualidade distinta e selecionada, tornando-a referência neste mercado. (ver **Figura 4**).

4.4 MIX DE PRODUTOS

A UNIAGRO possui 13 linhas em seu mix de produtos, alguns com posicionamento de produto *premium* e outros com foco menos diferenciado. A partir disto, apresenta-se abaixo a linha completa trabalhada no mercado nacional, para, só então, buscar identificar as linhas ideais para a inserção no mercado colombiano.

A linha **Fruta & Cia** é composta por quatro variedades de produtos em porções individuais para rápido consumo. A Castanha do Pará e a Uva Passa Preta possuem embalagens com 30g, já a Ameixa e o Damasco contém 40g do produto. Esta variedade de produto possui condicionamento em uma caixa com 48 unidades, tendo exposição em caixa display com doze saches, além de, também, contar com uma caixa de três saches do produto, a fim de tê-lo com outra apresentação. (ver **Figura 5**).



Figura 5 - Linha Fruta & Cia
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

Snack & Cia possui sete produtos em seu mix, além de apresentar-se de duas formas. A primeira delas é o pote PET que condiciona o produto de forma eficaz e expõe o produto ao consumidor em porção de 250g, além de, também, contar com a embalagem de sache laminado para consumo individual imediato. No mix **Snack & Cia** encontra-se os seguintes produtos: Amêndoa de 250g, Amendoim de 30g, Castanha de Caju de 30g e 240g, Hot Mix de 30g e 250g, Mix Aperitivo de 30g 250g, Mix Frutas Secas de 190g, Mix Coquetel de 30g e 250g e Pistache de 30g e 250g. Para uma ideal exposição no ponto de venda, utiliza-se a caixa display com 12 saches. (ver **Figura 6**).



Figura 6 - Linha Snack & Cia
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

A linha **Institucional** tem como mercado-alvo os hotéis, padarias e restaurantes devido a sua maior gramatura, variando a apresentação em saches de 150g à 500g. A caixa de condicionamento é composta por seis embalagens individuais. Dentro desta linha, encontram-se produtos abaixo discriminados: Ameixa, Amêndoa Crua, Amêndoa Torrada e Salgada, Amêndoa Confeitada, Amêndoa Laminada, Amendoim, Avelã, Castanha de Caju, Castanha de Caju Moída, Castanha do Pará, Cogumelo Seco (Funghi), Damasco, Figo, Frutas Cristalizadas, Maçã, Mix Frutas Secas, Mix Aperitivo, Mix Coquetel, Hot Mix, Nozes Chilenas, Orégano, Passa de Uva Preta, Passa de Uva Branca, Pistache, Tâmara e Tomate Seco. (ver **Figura 7**).



Figura 7 - Linha Institucional
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

A linha **Feliz** é composta por três distintas embalagens, com o enfoque em mercados menores e um público alvo de poder aquisitivo inferior aos demais produtos da UNIAGRO. Possui como embalagem das frutas secas (Amendoim, Ameixa, Castanha de Caju, Castanha do Pará, Damasco, Frutas Cristalizadas, Nozes, Passas de Uva Escura e Passas de Uva Clara) um sachê de 80g à 150g, Doypack 100g para a Azeitona Verde com caroço e o vidro de 100g de Cereja Marraschino. (ver **Figura 8**).



Figura 8 - Linha Feliz
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

A linha **Frutas Secas** pode ser considerada como a mais tradicional e conhecida da UNIAGRO, possuindo os seguintes produtos em gramaturas de 110g à 250g: Ameixa, Amêndoas, Avelã, Castanha de Caju, Castanha do Pará, Damasco, Figo, Frutas Cristalizadas, Nozes, Passas de Uva Escura, Passa de Uva Clara, Pistache e Tâmara. (ver **Figura 9**).



Figura 9 - Linha Frutas Secas
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

Em complemento aos produtos já destacados, a UNIAGRO possui a linha **Monde**. Esta linha possui, unicamente, Azeites de Oliva Extra Virgem e Aceto Balsâmicos, no entanto com um posicionamento bastante diferenciado e qualidade distinta. Dentre a primeira opção, destacam-se o Azeite Extra Virgem Original, com opção de 250ml, 500ml e 5l, Azeite Aromático de Alho, Alecrim, Funghi Secci, Manjericão, Orégano, Pimenta, Trufa Branca e

Trufa Preta, todos de 250ml, Azeite Extra Virgem Orgânico de 500ml, Azeite Extra Virgem Picual de 500ml. Já na linha de vinagres, destacam-se o Aceto Balsâmico tradicional de 250ml, 500ml e 2l, além do Aceto Balsâmico Glazé de 225ml. (ver **Figura 10**).



Figura 10 - Linha Monde
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

A linha de **Azeitonas** possui embalagens com três distintos posicionamentos. A linha vidros tem como objetivo o consumo imediato, porém com possibilidade de armazenamento posterior, e, também, tem como público-alvo famílias de classe média alta. Há a embalagem Doypack, na qual condiciona o produto em saches para o consumo total do produto. A terceira embalagem é o balde, no qual tem como objetivo o fornecimento de azeitonas com um maior volume. Dentre o mercado-alvo deste, identificam-se restaurantes, padarias, hotéis, dentre outros. A embalagem de vidros possui produtos como: Azeitona Verde, Azeitona Verde Fatiada, Azeitona Verde Recheada com Pimentão, Azeitona Verde sem Caroço, Azeitona Preta e Azeitona Preta Azapa. A embalagem Doypack trabalha com Azeitona Verde, Azeitona Verde Fatiada e Azeitona Verde Recheada com Pimentão. Como terceira embalagem desta linha, os baldes apresentam-se produtos como: Azeitona Verde, Azeitona Verde Fatiada, Azeitona Verde Recheada com Pimentão, Azeitona Verde sem Caroço, Azeitona Preta, Azeitona Preta Fatiada e Azeitona Preta sem caroço. (ver **Figura 11**).



Figura 11 - Linha Azeitonas
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

A linha **Gourmet** é apresentada pela UNIAGRO ao público com duas roupagens diferentes. A primeira delas é a Doypack com Cogumelo Seco (Funghi) de 30g e o Tomate Seco de 50g. Em complemento à linha, há a embalagem PET de Cogumelo Seco (Funghi) de 50g, no qual é possível armazená-lo, por determinado tempo, após aberto. (ver **Figura 12**).



Figura 12 - Linha Gourmet
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

Para a linha de **Tomates**, encontram-se dois produtos com seis diferentes apresentações. A empresa trabalha com o Tomate Pelado em latas de 240g e 2,55kg, além dos Tomates em Conserva com Azeite de Oliva Extra Virgem em vidros de 100g, 1kg e balde de 1,5kg. Também há o Tomate Seco light, que conta com a adição de Aceto Balsâmico em vidros de 100g. (ver **Figura 13**).



Figura 13 - Linha Tomates
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

A linha de **Patês** apresenta três diferentes produtos em uma mesma embalagem de vidro de 180g. São eles: Patê de Tomate Seco, Patê de Azeitona Verde e Patê de Azeitona Preta. Esta nova linha apresentada pela UNIAGRO, têm o objetivo de criar uma nova opção para o consumo de patês, fugindo do padrão, até então, estabelecido. (ver **Figura 14**).



Figura 14 - Linha Patês
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

Em complemento às conservas, desenvolveu-se a linha de **Corações de Alcachofra e Alcaparras**, no quais os produtos são apresentados ao consumidor em embalagens de vidro 60g e 200g, além de baldes 2kg, com foco em restaurantes. Também, há os Aspargos, brancos em vidros de 200g e 395g e verdes em vidros de 185g. (ver **Figura 15**).



Figura 15 – Linha Coração de Alcachofra e Alcaparras
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

A linha de **Cogumelos** tem a sua apresentação aos clientes com três distintas apresentações com opções de cogumelos inteiros ou fatiados. A primeira delas é a linha vidro, com gramaturas de 100g e 200g. Também, há os saches Doypack de 80g. Como terceira opção e foco aos clientes Food Service, a UNIAGRO apresenta baldes de 2kg e 6kg. (ver **Figura 16**).



Figura 16 - Linha Cogumelos
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

As **Cerejas** Marraschino apresentadas pela UNIAGRO são produzidas e cultivadas no Chile e importadas diretamente pela empresa em latas de 2kg e 2,2kg. A partir disto, são fracionadas em vidros de 100g e 145g e potes de 140g. (ver **Figura 17**).



Figura 17 - Linha Cerejas
Fonte: Banco de dados UNIAGRO.

4.4.1 Origem dos Produtos

Diante dos desafios nos quais a UNIAGRO enfrenta no mercado de frutas secas, conservas e azeites, torna-se indispensável a busca constante por maior competitividade e qualidade de produto. A partir disto, a empresa tem bem clara a sua estratégia quanto à atuação internacional, visto que trabalha com importações diretas de mais de dez países. Abaixo destacam-se as origens do mix de produtos da empresa na **figura 18**:



Figura 18 - Origem dos Produtos UNIAGRO

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4.5 MATRIZ SWOT

A partir da identificação do mix e origem dos produtos da UNIAGRO, faz-se necessário o desenvolvimento da Matriz Swot da empresa, buscando definir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Assim sendo, abaixo apresentam-se os pontos fortes e fracos identificados na **figura 19**, com base nas informações fornecidas pela empresa:



Figura 19 - Matriz Swot UNIAGRO

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4.6 FATORES CHAVE DE SUCESSO

Diante dos Fatores Chave de Sucesso que serão apresentados posteriormente, destaca-se que quanto melhor eles são avaliados e identificados, as chances de conseguir bons resultados são maximizadas, visto que há uma melhor análise dos determinantes de sua competitividade. A partir de um prévio diagnóstico, destacam-se os seguintes Fatores Chave de Sucesso da UNIAGRO (ver **Figura 20**).

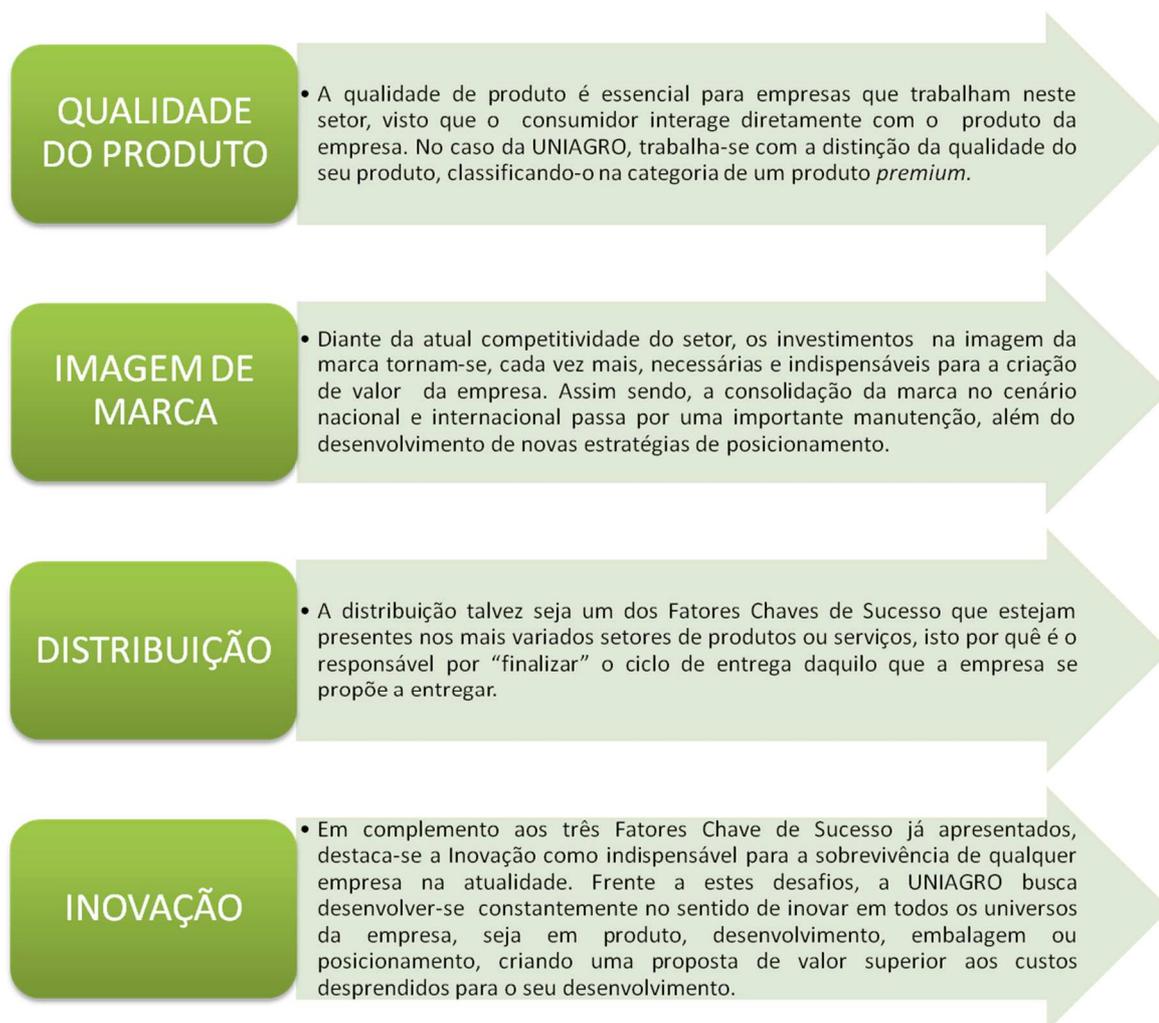


Figura 20 - Fatores Chave de Sucesso UNIAGRO

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4.7 PROPOSTA DE VALOR

A Proposta de Valor é o quanto o consumidor está disposto a pagar por determinado produto, ou seja, qual o seu diferencial frente aos concorrentes. Pode-se caracterizar como a busca da empresa pela distanciação do custo efetivo do produto, agregando valor à marca e tornando-a única frente ao público-alvo, além de proporcionar a solução de uma situação até, então, não encontrada com outras empresas. A partir de então, desenvolveu-se os pilares para a elaboração da Proposta de Valor da empresa UNIAGRO, identificada como **“Fornecer produtos saudáveis e de alta qualidade com perfil inovador conforme a figura 21 abaixo:**

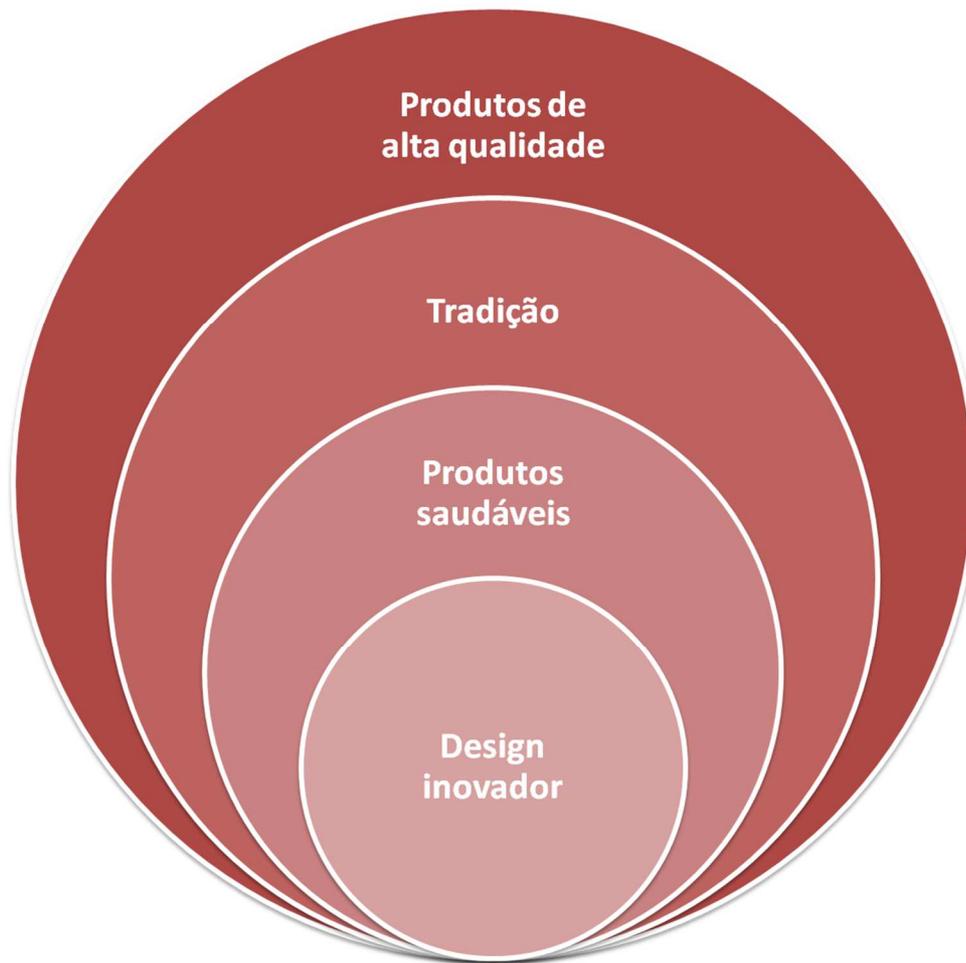


Figura 21 - Proposta de valor UNIAGRO

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

A partir da análise interna da empresa realizada até então, com a identificação dos Norteadores Estratégicos, Vantagens Competitivas, Posicionamento Estratégico, Mix de Produtos, Origens, Matriz Swot, Fatores Chave de Sucesso e Proposta de Valor, tem-se uma importante introdução de como a UNIAGRO atua em seu setor, além de expor a estratégias de posicionamento hoje aplicadas.

5. ANÁLISE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DO MERCADO-ALVO

A presente etapa do estudo abordará informações do mercado colombiano oriundas de dados primários além de dados secundários. A partir disto, serão identificados os ambientes econômicos, político, legal, cultural e de negócios, a fim de obter uma melhor análise deste cenário macro. Em complemento, será realizado um diagnóstico do ambiente cultural e de negócios na Colômbia, para, então, posteriormente, identificar os concorrentes e seu respectivo mix de produtos.

5.1 AMBIENTES ECONÔMICO, POLÍTICO E LEGAL

A Colômbia é um país Sul Americano com um território de 1.138.910 km², o quinto maior em área da América Latina. Possui uma posição geográfica comercialmente beneficiada, visto que faz fronteira com o Brasil, Equador, Panamá, Peru e Venezuela, além de saída para o mar do Caribe e Pacífico, fato este que é identificado como maior competitividade frente aos demais países da região. Na **figura 22** abaixo apresentada, localiza-se o país no mapa da América:



Figura 22 - Mapa da Colômbia
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Em relação aos índices populacionais, destaca-se que o país possui a terceira maior população da América Latina com 46.245.297 pessoas. A sua população é composta, em grande parte por pessoas de quinze anos a vinte e quatro anos, de acordo com a **figura 23** apresentada a seguir. Torna-se importante destacar que a Colômbia é composta por mestiços (58%), brancos (20%), mulatos (14%), negros (4%) e outros (4%) e com religião predominantemente Católica Romana.

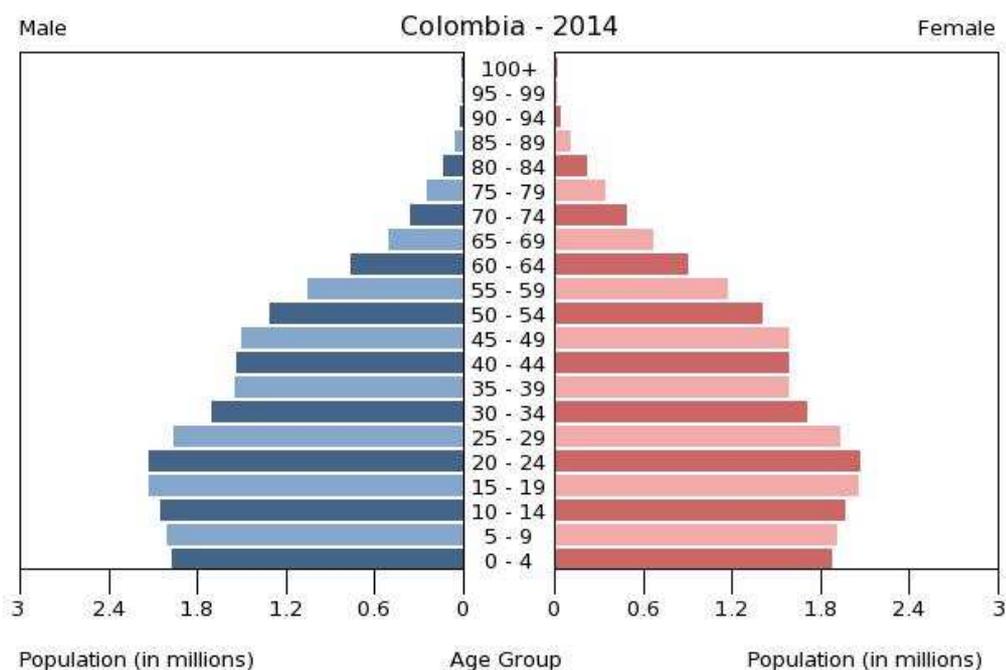


Figura 23 - Pirâmide Social
Fonte: Cia World Factbook, 2014.

Ainda de acordo com o Cia World Factbook, a Colômbia fechou 2013 com o PIB em USD 369.200 bilhões, mantendo uma média de crescimento ano a ano de 4% desde 2010. Este indicador aponta, também, que o país passa por um importante período histórico de estabilidade econômica, visto que possui um crescimento sustentável desde 2003, com retração somente em 2009, influenciado pela crise global. Assim sendo, a estabilidade econômica analisada no país até então, em conjunto com uma baixa inflação, de 2,2% ao ano (2013), demonstra uma importante perspectiva diante deste cenário favorável.

Segundo a APEX Brasil (2013), a economia colombiana deverá apresentar, entre 2014 e 2017, um bom desempenho. Acredita-se que o PIB mantenha-se crescendo a taxas sólidas, devido a vários fatores, dentre os quais pode-se destacar os fluxos de investimento estrangeiro direto. Desde 2010, a Colômbia se tornou um dos países da região com o maior

recebimento deste investimento, fato este que auxilia no desenvolvimento de sua economia e a fortalece. Todavia, é importante destacar que o ritmo de crescimento previsto não acompanhará a média de 5,4% ao ano do período de 2004-2008. De 2014 a 2017, acredita-se que o crescimento ficará em torno dos 4,6% ao ano, em decorrência de políticas monetárias expansionistas e remoção de gargalos da infraestrutura.

Diante da contextualização do PIB colombiano, torna-se importante apresentar a representatividade de cada um dos setores para dimensionar o volume com o qual auxilia na expansão da produção interna. De acordo com a **figura 24**, o Setor Financeiro e seus afins foi o responsável pela maior contribuição ao PIB em 2013, com uma participação de, aproximadamente, 20%. Em seguida, encontra-se a Mineração, contribuindo com 14%, com um valor, aproximado, de USD 44,2 bilhões. Em complemento, aparece a Manufatura, com 13% de representatividade.

COMPOSIÇÃO DO PIB COLOMBIANO

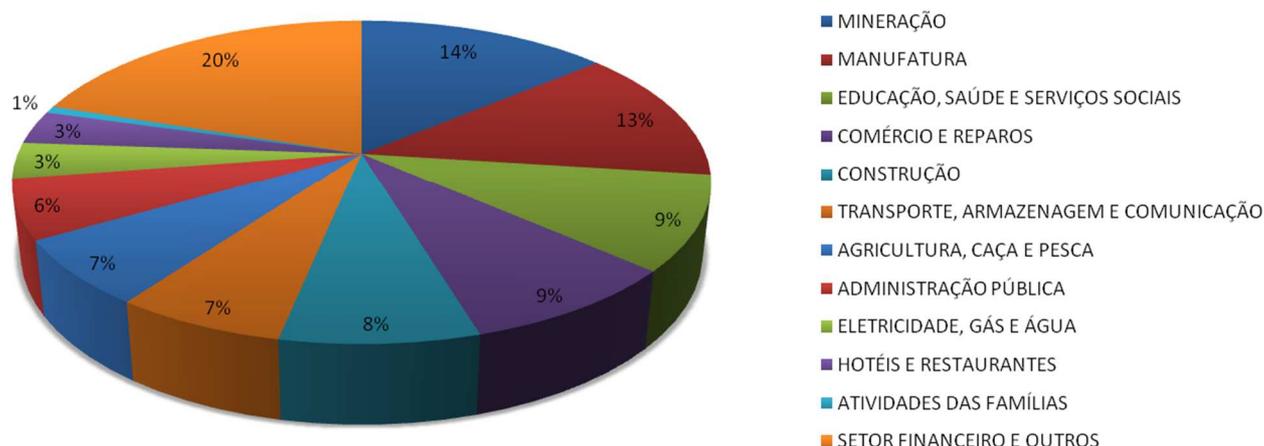


Figura 24 - Composição do PIB Colombiano (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Euromonitor, 2014.

A paridade do Dólar com o Peso Colombiano é um importante aspecto para a viabilização dos negócios entre a UNIAGRO e o mercado pretendido, já que a operação é toda realizada em Dólar. Assim sendo, com a desvalorização do Dólar frente ao Peso Colombiano, a empresa colombiana se encontrará em uma situação favorável, visto que os produtos chegarão a este mercado com um preço inferior, aumentando a lucratividade da operação. Em outro sentido, caso haja uma valorização do Dólar frente ao Peso Colombiano, a exportação poderá tornar-se inviável, devido à diminuição do retorno pretendido ao importador.

Caracteriza-se a moeda colombiana como uma moeda de baixo valor frente ao Dólar, visto que a paridade, neste mês de julho de 2014, se encontra em USD 1,00 para COP 1897,00. Apesar da aparente desvalorização do Peso Colombiano frente à moeda norte-americana, é importante destacar que a primeira moeda vem se valorizando ano após ano, no qual, em dezembro de 2009, chegou a USD 1,00 para COP 2148,00, ou seja, a moeda tem ganho força frente aos Dólar. Em comparação, apresenta-se a desvalorização do real frente ao dólar, visto que a moeda norte americana valorizou-se aproximadamente 30% desde 2009.

Em complemento às questões apresentadas, destaca-se que a economia colombiana é composta por 6,6% do setor de agricultura, 37,8% da indústria e 55,6% do setor de serviços, no qual a força de trabalho está alocada neste último com mais de 62% do total. Diante destes indicadores expostos pelo Banco Mundial (2014), verifica-se que o país é altamente dependente do setor de serviços, havendo uma maior gama de oportunidades para as empresas brasileiras interessadas a interagir junto às empresas colombianas deste setor.

5.1.1 Comércio Exterior colombiano

Destaca-se que ano após ano o comércio exterior colombiano tem se desenvolvido e aumentado o fluxo comercial. Um importante indicador que comprova essa evolução é que as exportações no país crescem, em média, 17% ao ano, enquanto as importações 16%, conforme indicado pela APEX Brasil (2014). O progresso do comércio internacional, que já caracteriza-se como estável e sustentável, teve o seu melhor período entre 2004 e 2008, quando o fluxo cresceu a taxas médias de 24% ao ano.

O comércio exterior colombiano pode ser caracterizado como altamente dependente de seus dois maiores parceiros, Estados Unidos da América, o grande parceiro comercial, e China. Quando tratado dos destinos das exportações do país, o país norte-americano é responsável pela importação de 32% do volume total exportado, já a China representa 9% de participação nesta pauta. Como terceiro e quarto maiores parceiros, encontram-se o Panamá e a Índia com 5% de representatividade. Na pauta exportadora da Colômbia, o Brasil é somente o décimo maior destino, responsável por somente 3% (ver **Figura 25**).

DESTINO DAS EXPORTAÇÕES - 2013

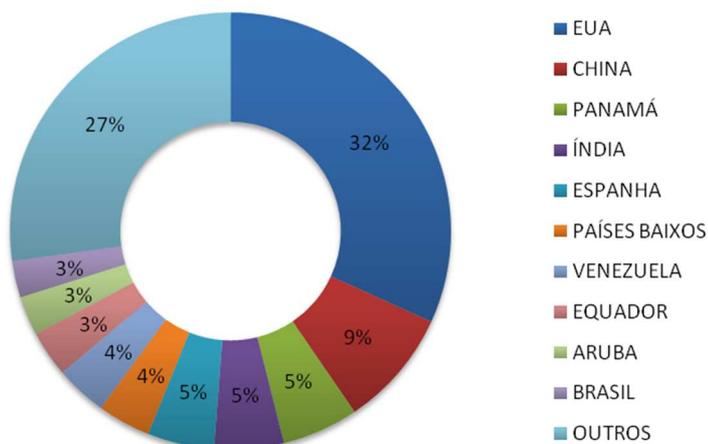


Figura 25 - Destino das exportações colombianas
Fonte: Elaborado pelo autor, com base no MRE, 2014.

Em relação às origens das importações colombianas, mais uma vez, destacam-se Estados Unidos e China, responsáveis por mais de 45% de tudo que o país nacionaliza. O primeiro parceiro representa 28% das origens de importação, enquanto o segundo, 17%. Como terceiro maior responsável por exportar à Colômbia, encontra-se o México com 9% e, posteriormente, o Brasil com 4%. É neste aspecto, de baixa representatividade até então, que se identificam as oportunidades para as empresas brasileiras passarem a atuar de forma mais determinante no mercado, beneficiadas, também, devido aos países fazerem fronteira (ver **Figura 26**).

ORIGEM DAS IMPORTAÇÕES - 2013

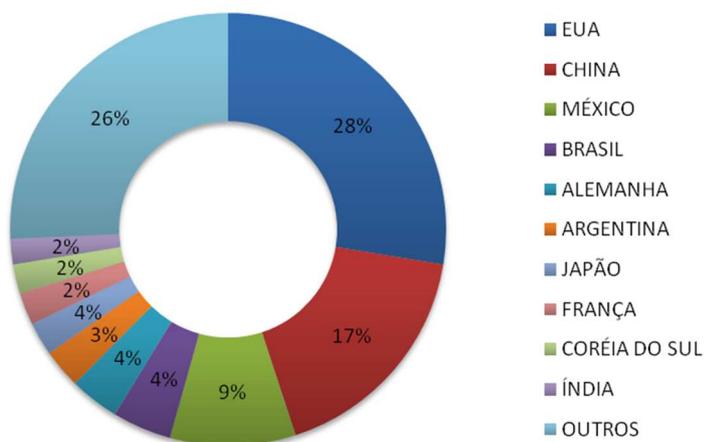


Figura 26 - Origem das importações colombianas
Fonte: Elaborado pelo autor, com base no MRE, 2014.

A corrente de comércio da Colômbia é mais um fator importante a ser apresentado diante da sua representatividade ao estudo. Na **figura 27** posteriormente, pode-se identificar o aumento significativo que o comércio exterior teve, com uma média de 15% ao ano, fator este que representa o fortalecimento das exportações colombianas, assim como as importações, visto que ambas desenvolveram-se de forma bastante similar e simétrica. De acordo com o MRE (2014), o valor do fluxo comercial total de 2014, de exportações e importações do país, será de, aproximadamente, USD 130,00 bilhões, ou seja, 10% superior ao ano anterior.

Analisando os mesmos dados apresentados pelo MRE (2014), identifica-se que a balança comercial colombiana apresenta indicadores bastante equilibrados e constantes. Em 2009, a Colômbia exportou USD 32,85 bilhões, enquanto importou USD 32,90 bilhões, resultando em uma balança comercial levemente negativa. O resultado negativo se repetiu em 2010, quando exportou USD 39,82 bilhões, entretanto importou USD 40,68 bilhões. Em 2011, o país teve um *superávit* de USD 2,28 bilhões em sua balança comercial, visto que exportou USD 56,95 bilhões, enquanto importou USD 54,67 bilhões. O bom resultado se repetiu em 2012 com um *superávit* bastante similar ao apresentado, atingindo USD 2,18 bilhões. No entanto, em 2013 a Colômbia voltou a ter um *déficit* de USD 0,59 bilhões. As projeções para 2014 apontam para mais um ano com maior volume de importações em relação às exportações, gerando um saldo comercial negativo de USD 0,65 bilhões.

EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR COLOMBIANO - USD BILHÕES

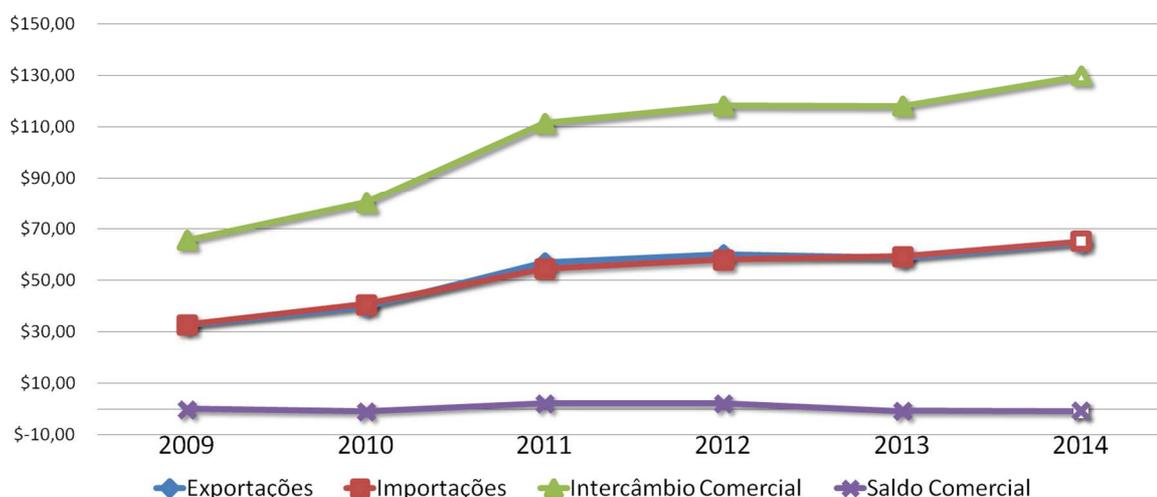


Figura 27 - Evolução do comércio exterior colombiano
Fonte: Elaborado pelo autor, com base no MRE, 2014.

Em relação à corrente de comércio da Colômbia com o Brasil, é importante destacar que tem-se identificado um importante crescimento ano após ano, fazendo com que as relações comerciais entre ambos se fortaleça e crie importantes oportunidades de negócios. Em 2010, foram mais de USD 3,27 bilhões, enquanto 2011 já representou um aumento de 20,95%, chegando aos USD 3,96 bilhões. O ano de 2012 também foi bastante positivo ao comercio bilateral para os dois países, visto que este desenvolveu-se 3,55%, com uma valor de USD 4,10 bilhões, enquanto 2013 houve uma retração de 2,00%, fechando o intercâmbio comercial em USD 4,02 bilhões. Segundo o MRE (2014), as perspectivas para 2014 são que o comércio entre os dois países cresça, aproximadamente, 10% em relação ao ano anterior, chegando aos USD 4,42 bilhões (ver **figura 28**). Conforme apontado por Monica Ruiz (2014), o mercado consumidor colombiano visualiza as marcas brasileiras como referência de qualidade e inovação, equiparando-se às marcas norte-americanas e europeias.

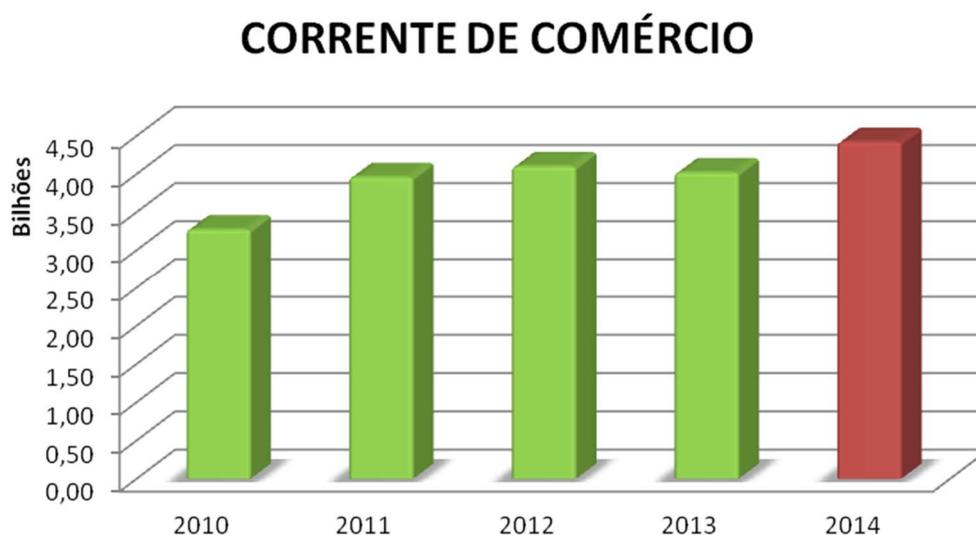


Figura 28 - Corrente de Comércio Brasil x Colômbia.
Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Alice Web, 2014.

Frente ao cenário positivo nas relações comerciais entre os dois países, identifica-se uma oportunidade de participação neste intercâmbio, visto que o mercado colombiano está passando a conhecer mais os produtos brasileiros e identificá-los como diferenciados e saudáveis.

5.1.2 Acordos comerciais Brasil-Colômbia

De acordo com o MRE (2014), os acordos comerciais mais importantes, até então, firmados por Brasil e Colômbia são aqueles do âmbito da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI) e Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). Estes acordos foram firmados com o objetivo de estabelecer preferências tarifárias a alguns produtos brasileiros, tendo como o mais recente o ACE nº 59, também conhecido como CAN-Mercosul. Foi assinado em 2005 por Argentina, Brasil, Colômbia, Equador, Paraguai, Uruguai e Venezuela, no qual previa a diminuição de alíquotas.

5.1.3 Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias

Em relação às barreiras tarifárias e não tarifárias, destaca-se que não são impostas pelo governo colombiano sanções além do padrão já identificado no mercado internacional. Já as tarifárias, de acordo com a Direção de Impostos e Aduanas Nacionais da Colômbia, para a linha de frutas secas que será trabalhada pela UNIAGRO, identifica-se somente a aplicação do Gravamen Arancelario, que é o imposto de aduana, com alíquota de 15% do valor FOB da mercadoria e isento de IVA. Este último imposto é aplicado para todos os produtos brasileiros que não estão presentes no acordo comercial ACE nº 59.

No âmbito das barreiras não tarifárias, é identificada a necessidade de Licença de Importação, rotulagem do produto e da caixa de armazenamento de forma específica, além da obrigatoriedade de obter o registro sanitário para a comercialização dos produtos UNIAGRO na Colômbia.

5.1.3.1 Rótulos

Um importante fator a ser apresentado são as obrigatoriedades quanto à rotulagem do produto importado na Colômbia. De acordo com o Ministério do Comércio, Indústria e Turismo (2014), são requisitos básicos para a importação de frutas secas e apresentação de produto no ponto de venda no país, com o objetivo de homogeneizar os trâmites, os seguintes detalhes no rótulo:

- ✓ Nome do alimento;

- ✓ Ingredientes;
- ✓ Tabela nutricional;
- ✓ Conteúdo líquido e drenado, se necessário;
- ✓ Nome e endereço do fabricante/exportador e importador;
- ✓ País de origem;
- ✓ Lote;
- ✓ Data de fabricação e validade;
- ✓ Formas de uso e conservação;

Em complemento, há, também, a necessidade de inserção de algumas informações básicas na caixa de armazenagem do produto, no qual a fiscalização do cumprimento destas instruções é realizada ainda na aduana colombiana pelo MINCOMERCIO. Abaixo, seguem as informações obrigatórias para a nacionalização de alimentos na Colômbia:

- ✓ Nome do produto;
- ✓ País de origem;
- ✓ Processo de elaboração;
- ✓ Forma de apresentação (indicar o conteúdo em peso ou volume).

Frente a esta regulamentação, destaca-se que a UNIAGRO já possui um padrão de rotulagem para os produtos exportados, visto que já opera com o Paraguai e Uruguai com os mesmos parâmetros, no qual, já possuem especificações similares para a entrada do produto no país.

5.1.3.2 Registro Sanitário para Comercialização no País

O registro sanitário para a comercialização dos produtos UNIAGRO é necessário junto ao Instituto Nacional de Vigilância de Medicamentos e Alimentos (INVIMA). Este registro é emitido em quatro dias úteis pelo órgão e possui o prazo de 10 anos, devendo, a partir disto, somente atualizá-lo. A emissão desta liberação e aprovação tem o custo de COP 3.162.133 (aprox. USD 1700,00) para cada um dos grupos de alimentos propostos pela empresa.

5.1.3.3 Registro da Marca UNIAGRO

Em caso de intenção de registrar a marca no mercado colombiano, a fim de assegurar-se contra terceiros que utilizem a marca, logo ou slogan sem o consentimento da empresa, deve-se entrar com processo de solicitação de registro junto à Delegacia de Propriedade Industrial da Superintendência da Indústria e Comércio da Colômbia, a fim de se obter a concessão exclusiva por dez anos. Esta operação possui um custo de COP 780.000 (aprox. USD 420,00).

5.1.3.4 Fluxo de Importação de Alimentos na Colômbia

Em complemento à apresentação de cada uma das barreiras, torna-se importante apresentar o fluxo completo da importação de alimentos na Colômbia, buscando tornar a identificação deste bastante esclarecedor e objetivo. Na **figura 29** abaixo, é exposto o fluxo completo dos trâmites de importação, além de destacar o responsável por cada uma das ações.

FLUXO DOS TRÂMITES DE IMPORTAÇÃO



Figura 29 - Fluxo dos Trâmites de Importação

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MINCOMERCIO, 2014.

5.2 ANÁLISE DO AMBIENTE CULTURAL E DE NEGÓCIOS

A partir da caracterização dos ambientes econômico, político e legal, torna-se importante efetuar uma análise, também, do ambiente cultural e de negócios. Diante disto, serão apresentados os aspectos culturais, práticas comerciais e comportamento do consumidor, a fim de se obter um panorama da economia colombiana no âmbito dos negócios.

5.2.1 Doing Business

Um importante fator para se identificar as vertentes dos negócios em um país é o índice *Doing Business*, no qual analisa indicadores como facilidade de abertura de novas empresas, obtenção de alvarás de construção, eletricidade, registro de propriedades, crédito,

proteção a investidores, pagamento de impostos, comércio em fronteiras, execução de contratos, resoluções de insolvências, dentre outros. Frente a este *ranking*, o fluxo de negócios nos países mais bem classificados tem uma tendência a aumentar e se desenvolver, visto que as empresas buscam por mercados com esta característica, devido, principalmente, à redução dos riscos.

Conforme o *Doing Business* (2014), pertencente ao Banco Mundial, a Colômbia está classificada em 43º de 189 países avaliados quanto a sua facilidade para fazer negócios. Destaca-se que o país é o terceiro melhor país da região posicionado no *ranking*, inferior somente a Chile e Peru, demonstrando o potencial comercial destes três países. Na **figura 30** identifica-se a colocação de cada um dos países da região no ranking.

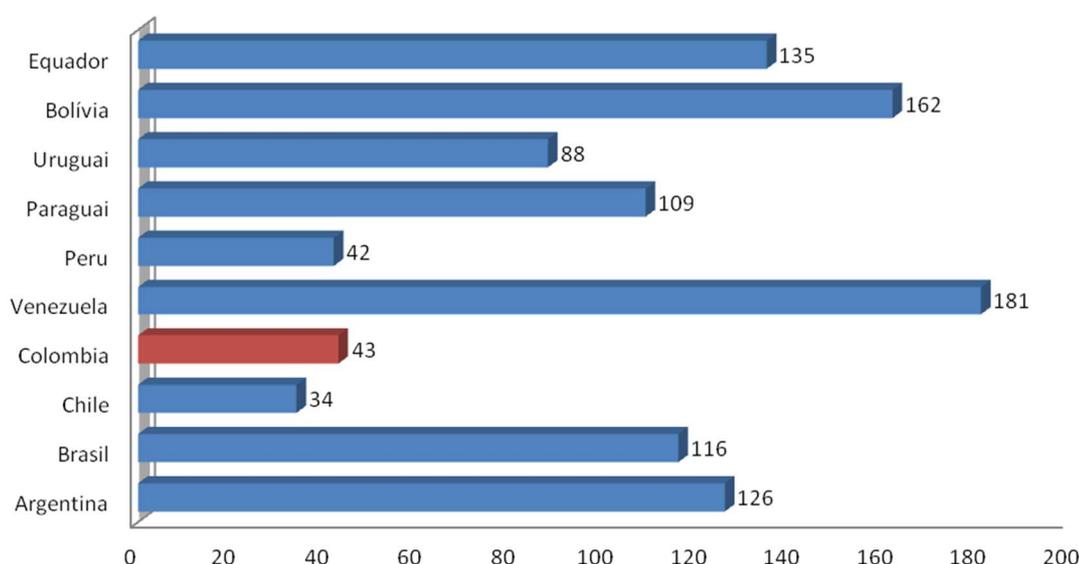


Figura 30 - Ranking *Doing Business*

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em *Doing Business*, 2014.

5.2.2 Práticas Comerciais

Após contextualizar a Colômbia no âmbito para se fazer negócios no item anterior, serão abordadas as práticas de atuação comercial, apontando os detalhes importantes para se obter um desempenho de comercialização destacado no mercado colombiano.

Naturalmente, o idioma utilizado nas negociações é o espanhol, no entanto, em alguns casos se faz o uso do inglês, já em relação aos meios de comunicação utilizados, destaca-se o email e o telefone, com ênfase ao primeiro. Não aconselha-se viagens de negócios no período dos meses de dezembro e janeiro, visto que é a alta temporada de férias,

quando muitas empresas fazem férias coletivas. Além disto, se aconselha a consulta prévia do calendário ano a ano para verificar a incidência dos feriados nacionais, em grande parte, transferidos às segundas-feiras.

5.2.3 Estratégias de Negociação e Comportamento do Consumidor

Em complemento às práticas comerciais expostas, serão apresentadas as estratégias de negociação do empresariado colombiano e o comportamento do consumidor, abordando os seus aspectos e características. Neste sentido, a partir da interpretação destes detalhes, acredita-se que o presente estudo contará com um importante fundamento de análise para obtenção de sucesso na estratégia de entrada no mercado colombiano.

De acordo com o IBRACO (2014), na Colômbia, as negociações se desenvolvem em um ambiente completamente cordial e amistoso. Não é indicado ao negociador brasileiro que inicie diretamente a reunião com o foco nos negócios sem antes desenvolver um clima de confiança e empatia, visto que não se considera “simpático” pressionar para fazer a tomada de decisão. Sendo assim, deve-se evitar movimentos agressivos, além de manter a voz em tom baixo sem se utilizar de expressões inadequadas.

Os colombianos utilizam em sua linguagem comercial bastante anglicismo, ou seja, fazem o uso de palavras da língua inglesa. Por conta disto, apesar das negociações, em grande parte, serem realizadas em espanhol, é indicado que se apresente, também, o catálogo em inglês, visto que fortalece a imagem da empresa junto ao negociador.

É indicado que as negociações sejam realizadas, sempre que possível, com a pessoa de maior nível, ou seja, proprietários, diretores ou gerentes, já que a tomada de decisões é muito hierarquizada na Colômbia. Ainda segundo a IBRACO (2014), não se deve trocar o negociador, pois isto poderá ocasionar na paralisação das negociações. Os colombianos negociam com o foco nas pessoas e não nas empresas.

Outro importante aspecto a ser destacado é que o vendedor que está negociando junto ao mercado colombiano, deverá, em grande parte das vezes, buscar as formas de financiamento para o negócio. Será o empresário estrangeiro o responsável por oferecer as condições de pagamento favoráveis ao fechamento do negócio. Em complemento, após firmado o contrato, seja de compra, venda, distribuição ou representação, os negociadores deverão registrar o contrato em um cartório, formalizando a autenticidade do negócio fechado.

Em relação às tendências de consumo no mercado colombiano, destaca-se que muitos fatores estão se alterando ano a ano, influenciado pelas novas tendências globais. Este novo comportamento do consumidor na Colômbia, também, é influenciado pela nova conjuntura econômica dos países emergentes, visto que o mercado consumidor aumentou, assim como o poder de compra.

De acordo com o Brasil Global Net (2014), os novos interesses e fatores de decisão de compra se refletem na abertura de novos canais de venda e formatos de estabelecimento. No mercado colombiano, identificam-se, facilmente, três exemplos desta evolução do mercado consumidor. São eles, o comércio pela *internet*, novos formatos de varejo e o aparecimento de farmácias *Premium* com forte apelo de vendas diferenciadas.

Pode-se afirmar que a *internet* já é um dos canais mais fortes para vendas ao consumidor final e, até mesmo, entre empresas. Identifica-se, também, que o mercado colombiano tornou-se, nos últimos cinco anos, um importante destino para as grandes redes de varejo, visto que passou a contar com lojas de maior porte e, conseqüente, opções de produtos para consumo.

5.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Frente aos desafios de entrada e atuação no mercado colombiano, é indispensável identificar e detalhar as características dos principais concorrentes deste mercado, buscando analisar os atributos que cada uma destas empresas apresenta ao consumidor. A partir disto, torna-se mais claro e seguro o estudo das variáveis para a inserção dos produtos UNIAGRO na Colômbia, visto que, a partir da sinalização dos potenciais dos concorrentes, se tem um panorama de como este mercado vem sendo influenciado. De acordo com Natalia Tobón (2014) e Monica Ruiz (2014), algumas das marcas mais fortes de frutas secas presentes no mercado colombiano identificadas como concorrentes da empresa podem ser caracterizadas a seguir.

5.3.1 La Coruña

A La Coruña é uma empresa colombiana com sede em Bogotá e está em outras três cidades com centros de distribuição. Fundada em 1987, é dedicada à exportação,

importação, produção e comercialização de alimentos, tal como vegetais e frutas enlatadas, temperos, néctares, azeites, conservas e frutas secas.



Figura 31 – Logo empresa La Coruña
Fonte: Site da empresa, 2014.

É caracterizada como uma das cinco maiores empresas colombianas de frutas secas e, nos últimos anos, vem se desenvolvendo em sentido de criar um produto de maior valor agregado e desenvolver a marca.

5.3.2 El Nogal

A El Nogal é uma empresa espanhola que foi fundada em 1980 na cidade de Pontevedra. A empresa é dedicada à comercialização de frutas secas e sementes oleaginosas, possuindo uma qualidade distinta e uma marca bastante forte no mercado internacional, dentre eles o mercado colombiano. Em 2009 a El Nogal reformulou a seu setor produtivo e instalou novas máquinas de empacotamento de produto, aumentando em 75% a sua capacidade produtiva. A partir disto, a empresa reforçou a sua participação no mercado internacional e incrementou as suas exportações, chegando a possuir clientes em mais de quinze países, dentre eles Colômbia, Estados Unidos, Turquia, Portugal, dentre outros. É um importante concorrente à entrada da UNIAGRO no mercado colombiano.



Figura 32 – Logo empresa El Nogal
Fonte: Site da empresa, 2014.

5.3.3 Olímpica

A empresa Olímpica foi fundada em 1926 na cidade de Santa Cruz de Lorica, Colômbia com o objetivo de atender, com um pequeno mercado, as pessoas do bairro no qual estava sediada. No entanto, a partir da década de 70, a empresa passou a se desenvolver e cresceu de forma bastante rápida, abrindo lojas em diferentes regiões do país. A partir da década de 80, devido à incorporação de outras empresas, criou-se o grupo Olímpico, que possui a mesma estrutura de empresas até hoje. É importante destacar que o grupo possui mais de 250 pontos de vendas na Colômbia, com quatro formatos de negócios: Supertiendas Olímpica, Superalmacenes Olímpica, Superdroguerías Olímpica e Droguerías Olímpica.



Figura 33 - Logo empresa Olímpica
Fonte: Site da empresa, 2014.

A empresa possui diversas marcas próprias, dentre elas a linha de frutas secas. Possui como principal característica o *know-how* de distribuição no mercado colombiano, com forte presença em todo o país. Em relação ao produto, possui características de qualidade regular-bom, porém sem muita distinção de embalagem. Assim como o Grupo Éxito que será apresentado a seguir, identifica-se a empresa como uma concorrente, por possuir produtos da linha de frutas secas, porém, em caso de obtenção de um acordo comercial, poderá tornar-se cliente.

5.3.4 Éxito

Outro importante concorrente no mercado colombiano de frutas secas é a marca Éxito, pertencente ao grupo de mesmo nome. A origem da empresa é em Bogotá com a criação da marca Carulla em 1905, adquirindo, em 1949, o nome que até hoje os acompanha. Frente ao crescimento da empresa, criou-se o grupo Éxito, que passou a atuar de forma ainda mais destacada, visto que desenvolveu três redes de supermercados e um centro comercial. Além disso, conta com trinta e duas (32) marcas próprias, sendo onze do setor de alimentos, dezesseis do setor têxtil, quatro relacionadas a entretenimento e uma com foco em estética e bem estar. Apesar de caracterizar-se como um forte concorrente, há a possibilidade, diante de um bom acordo comercial, que a UNIAGRO obtenha as redes de supermercado como cliente.



Figura 34 - Logo empresa Éxito
Fonte: Site da empresa, 2014.

5.3.5 Sun-Maid

Em complemento aos concorrentes apresentados, destaca-se a atuação no mercado colombiano da marca de frutas desidratadas Sun-Maid. A empresa foi fundada em 1912, na cidade de Fresno, Califórnia – EUA, e possui destacado desempenho no mercado internacional, além de grande força no mercado interno norte-americano.

Destaca-se que a grande competitividade e alta qualidade identificada nesta empresa se devem ao fato da produção ser própria ou de conglomerados produtivos da região, complementar à inserção de novas linhas de produtos, como pães, bolos, cookies e outros. É o maior concorrente da UNIAGRO no mercado colombiano. Segundo Natalia Tobón (2014), é uma das marcas internacionais presentes com maior identificação de produto de qualidade.

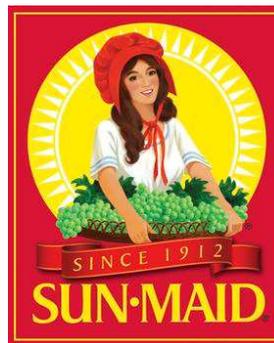


Figura 35 - Logo empresa Sun-Maid
Fonte: Site da empresa, 2014.

5.4 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS IDENTIFICADAS

A partir da análise do mercado colombiano e conforme Natalia Tobón (2014), torna-se possível caracterizar as oportunidades e ameaças identificadas à entrada da UNIAGRO neste mercado-alvo. Desta forma, conclui-se a Matriz Swot da empresa conforme **figura 36**, visto que as forças e fraquezas já haviam sido apresentadas no item 4.5.

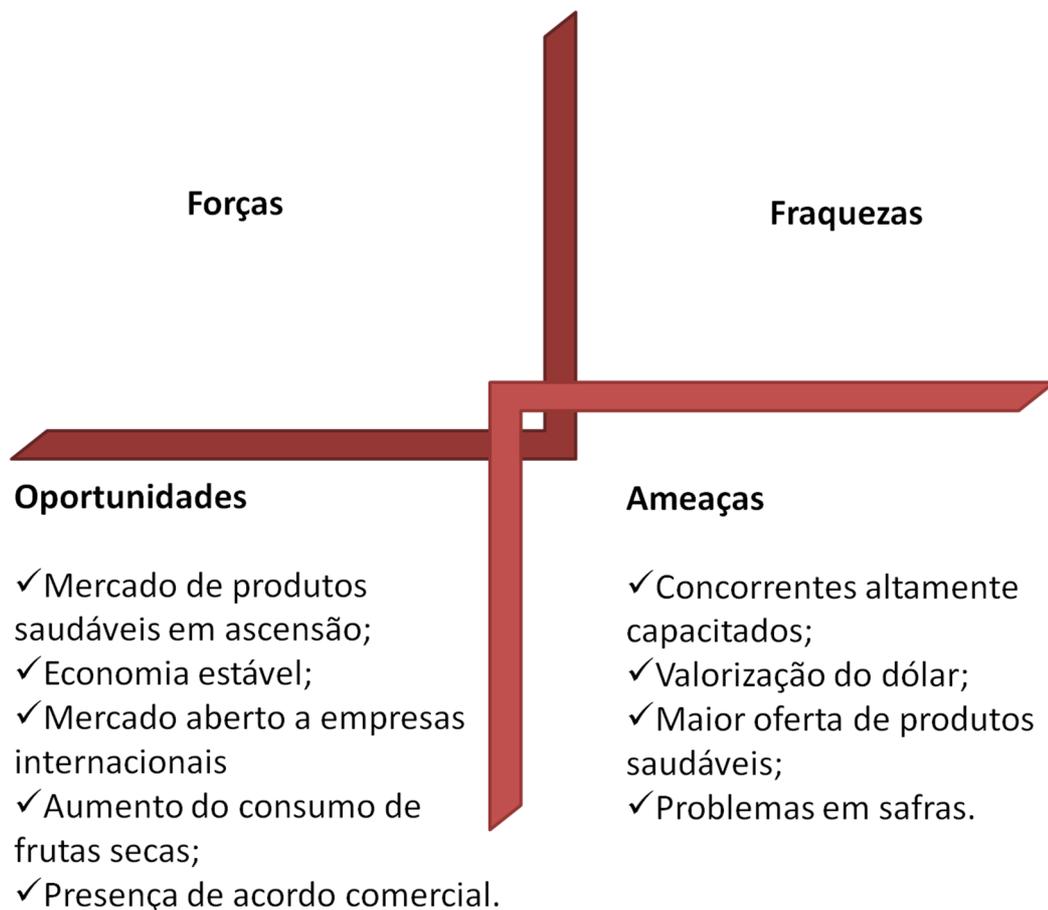


Figura 36 - Oportunidades e Ameaças
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

6. MODO DE ENTRADA E COMPOSTO DE MARKETING INTERNACIONAL

A partir da caracterização interna da empresa e a análise do mercado colombiano, o presente capítulo irá identificar o método de entrada no presente mercado e apresentar as estratégias para o mix de marketing internacional, tornando, assim, a inserção da UNIAGRO mais efetiva. Assim sendo, serão apresentados os métodos para o desenvolvimento de um *branding* coerente e capaz de ampliar a proposta de valor da empresa brasileira.

O composto de marketing, segundo Kotler (1996), é um conjunto de ferramentas, identificadas como variáveis controláveis, desenvolvidas pela empresa para interagir junto às variáveis não controláveis. Assim sendo, caracteriza-se pela composição de produto, preço, promoção e distribuição, com o objetivo de influenciar o mercado-alvo, tornando a inserção na Colômbia coerente e satisfatória.

6.1 ESTRATÉGIA DE ENTRADA

A estratégia de entrada em determinado mercado é uma importante etapa para o sucesso de uma empresa com a intenção de solidificar-se no mercado internacional. É neste momento que o planejamento deverá ser realizado minuciosamente, a fim de evitar uma inserção de forma incorreta ou diferente da opção ideal para a maximização dos lucros. De acordo com Jeannet (1998), torna-se importante identificar as características do mercado-alvo, assim como as particularidades do setor no qual atua, desenvolvendo a estratégia ideal para a entrada da empresa.

Diante do estudo realizado até então, identifica-se que a estratégia ideal para a entrada da UNIAGRO no mercado colombiano neste momento é por exportação direta, ou seja, a empresa fica responsável por conduzir o processo de exportação por completo, desde a identificação dos potenciais clientes no mercado-alvo, até a concretização da operação de venda. Desta forma, a empresa brasileira mantém as operações de acordo com o que já é proposto atualmente, sem grandes modificações de atuação em relação ao que é proposto aos outros mercados já trabalhados.

A partir do modo de entrada no mercado colombiano estabelecido, torna-se importante apresentar as vantagens e desvantagens pela escolha deste critério, a fim de apresentar à UNIAGRO o porquê desta escolha. Neste contexto, apesar de haver outras estratégias de entrada, também interessantes à empresa, é necessário destacar que esta opção

não incide em grandes investimentos, se encaixando no planejamento estratégico proposto para o ano de 2014. Na **figura 37** são apresentadas as vantagens e desvantagens para a entrada da UNIAGRO no mercado colombiano.



Figura 37 - Vantagens e desvantagens de exportação direta.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em MDIC, 2014.

A partir da escolha do método de entrada no mercado colombiano, apresentando as suas vantagens e desvantagens, são identificados os custos para iniciar as operações junto ao cliente colombiano. Cabe ressaltar, também, a necessidade de desenvolvimento de uma função na UNIAGRO com foco no mercado internacional, com o objetivo de profissionalizar o, já existente, setor de compras e desenvolver um alinhamento mais focado às vendas no mercado internacional. Na **figura 38**, são apresentados os custos iniciais de operação no mercado colombiano, considerando desde o registro sanitário junto ao governo colombiano, até a bonificação em produtos ao cliente.



Figura 38 - Custos para iniciar as operações na Colômbia

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

6.2 DECISÕES DE PRODUTO

A estratégia pela escolha do mix de produtos é uma importante etapa para a internacionalização da UNIAGRO para o mercado colombiano. A partir da escolha pela estratégia ideal para a entrada, torna-se necessário eleger quais os produtos farão parte do processo de inserção da marca brasileira na Colômbia, identificando quais destes estão alinhados com a estratégia designada para este mercado e, além disto, possuem uma determinada rentabilidade.

6.2.1 Escolha do Mix de Produtos

Diante da análise do mercado colombiano e suas características, foram diagnosticados os atributos de cada um dos concorrentes e, a partir de então, desenvolvida a linha responsável pela atuação em um novo mercado. Apesar de a empresa possuir uma linha com produtos consumíveis e aceitos em grande parte dos países, a estratégia escolhida é não

atuar, em um primeiro momento, com toda a linha disponível e, sim, optar por quatro linhas que possuem um maior poder de penetração no mercado escolhido. Desta forma, a **figura 39** apresenta as linhas de produtos UNIAGRO que foram identificados com maiores oportunidades no mercado-alvo sul americano, sendo elas: Fruta & Cia, Snack & Cia, Frutas Secas e Feliz.



Figura 39 - Linhas de produtos escolhidas para a entrada na Colômbia
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

6.2.2 Necessidade de Adaptações

A partir da definição dos produtos que farão parte do mix de inserção no mercado colombiano, é necessário que se analise as necessidades, ou não, de adaptação. Conforme identificado anteriormente, as marcas brasileiras possuem uma imagem bastante positiva junto ao mercado consumidor do país, representada por empresas brasileiras de qualidade que já atuaram junto a eles. Assim sendo, as linhas escolhidas não sofrerão adaptações de produto, visto que é um produto com capacidade de inserção em grande parte dos mercados, além de já contar no país com marcas consolidadas nesta linha de alimentos.

Ainda em relação às necessidades de adaptação, diante das normas da MINCOMERCIO já apresentadas no âmbito do rótulo do produto e etiqueta da caixa de armazenamento, será adicionada uma etiqueta adicional às já existentes, a fim de cumprir com as regulamentações. Entretanto, o rótulo principal dos produtos continuará com a mesma apresentação que já possui, a fim de destacar ao mercado consumidor o produto como um alimento importado e com qualidade distinta às demais já presentes. Adicionalmente, é importante destacar que será adicionado, à etiqueta de exportação, o contato direto do setor internacional da UNIAGRO, visto que, em caso de necessidade, o consumidor colombiano poderá fazer seus questionamentos a uma equipe preparada e qualificada para atender em espanhol ou inglês.

6.2.3 Comparativo aos Concorrentes

No que tange a comparação do mix de produtos UNIAGRO aos concorrentes, pode-se afirmar que a linha de produtos trabalhada é bastante similar, no entanto a empresa brasileira destaca-se pela alta qualidade de produto e apresentação distinta de suas embalagens. No mercado colombiano, identificam-se, ao menos, cinco empresas como potenciais concorrentes, com maior ênfase a duas delas. Isto por que, a espanhola El Nogal e a norte-americana Sun-Maid, são identificadas como importantes na Colômbia devido ao grande foco em qualidade de produto, posicionando-se junto ao seu mercado-alvo de forma diferenciada aos demais.

Frente aos dois concorrentes com maior similaridade de atuação no mercado colombiano, a UNIAGRO se destaca por conta do foco, além da qualidade no produto, nas diversas opções de apresentação do produto, como saches, PET, pacote, pote e vidro, criando a possibilidade de consumo em diferentes momentos. Além disto, todas as embalagens possuem características inovadoras e destacadas, tornando o produto exclusivo no ponto de venda.

6.3 DECISÕES DE PREÇO

A partir da definição pela estratégia de entrada no mercado colombiano e escolha do mix de produtos ideal, é importante identificar o posicionamento quanto aos preços que serão propostos, além do comparativo aos concorrentes. Ainda assim, serão apresentados os

preços propostos para cada uma das linhas, tornando, assim, mais clara a estratégia de preços da UNIAGRO para o início das operações na Colômbia. Complementarmente, para se obter o correto posicionamento do produto quanto ao preço, torna-se indispensável uma estratégia de comunicação congruente a isto, a fim de criar a proposta de valor ideal ao que a empresa se propôs em seu planejamento estratégico.

Para a criação dos preços dos produtos da linha de inserção no mercado colombiano da UNIAGRO, é necessário que algumas variáveis sejam levadas em conta. A primeira delas é a identificação da estratégia pela qual a empresa optará para atuar no mercado-alvo. Outro importante fator é a análise dos preços da concorrência para, então, desenvolver a base de preços ideal para cada uma das linhas propostas. Com o diagnóstico destas variáveis, torna-se possível precificar a linha de produtos escolhida para a entrada na Colômbia.

Conforme as definições de Keegan e Green (2000), visto que os preços no mercado internacional são dinâmicos e variáveis, a UNIAGRO os avaliar periodicamente, ajustando-os segundo a necessidade e contexto do mercado. Dado que a empresa trabalha, em grande parte, com alimentos importados, no qual sofrem influências de safras e variações de moeda, a precificação será atualizada mês a mês pela equipe internacional, considerando todas as variáveis possíveis. Ademais, é necessário destacar que, por estratégia da empresa, possuirá como cliente, distribuidores colombianos que já possuem cadastrados grandes redes de atacados, supermercados e pequenos varejos.

6.3.1 Estratégia Internacional de Preço

De acordo com estudos da Apex (2013), os maiores consumidores colombianos de produtos com as características da UNIAGRO, classes A e B, são responsáveis por mais de 75% do consumo total no país. Desta forma, a empresa irá aplicar na Colômbia a mesma estratégia que já possui no mercado brasileiro, ou seja, foco nas famílias de classes alta e média. Assim sendo, identificam-se no mercado-alvo, as mesmas oportunidades comerciais já analisadas no mercado de origem.

A partir da escolha da estratégia do preço e o respectivo público-alvo, torna-se importante apresentar o preço base atual para cada uma das linhas de inserção definidas para o mercado colombiano. Nos itens abaixo, serão apresentados sugestões de preços destas linhas a

serem aplicados aos importadores e distribuidores, a fim de destacar, também, o planejamento de atuação e desenvolvimento do posicionamento junto ao público colombiano.

6.3.1.1 Linha Fruta & Cia

Diante das tendências de consumo, a UNIAGRO possui a linha Fruta & Cia com a proposta de apresentar ao consumidor um lanche rápido e saudável. A partir desta idéia, estes produtos possuem apresentação em saches 30g e 40g, com uma característica de preço bastante acessível ao consumidor. Na **tabela 40**, são apresentados os valores FOB Porto Alegre ao importador colombiano, chegando ao ponto de venda com um valor, aproximadamente, 30% superior.

 Fruta & Cia		
Produto	BRL	USD
Ameixa S/C 40g	BRL 0,99	USD 0,47
Castanha do Pará 30g	BRL 1,65	USD 0,79
Damasco 40g	BRL 1,20	USD 0,57
Uva Passa Preta 30g	BRL 0,65	USD 0,31

Tabela 40 - Lista de Preços Fruta & Cia.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos valores vigentes da empresa, 2014.

6.3.1.2 Linha Snack & Cia

Em complemento à linha de consumo rápido Fruta & Cia, a UNIAGRO propõe a linha Snack & Cia, na qual possui apresentação em saches de 30g, assim como em potes PET de 190g à 250g. Nesta linha encontram-se duas bases de preços para melhor aproveitamento pelo consumidor, sendo a primeira um valor inferior, devido à baixa gramatura, e a segunda com foco em um público com intenção de consumo com a família ou amigos, além da possibilidade de armazenamento do produto. É uma linha com um posicionamento diferenciado aos demais produtos propostos, visto que se apresenta com características de inovação e requinte para o mercado de frutas secas. A partir da precificação apresentada na **tabela 41**, os produtos chegarão ao consumidor final com um valor superior de, aproximadamente, 25% à 35%.

 Snack & Cia		
Produto	BRL	USD
Amêndoa T/S 250g	BRL 15,30	USD 7,29
Mix Aperitivo 250g	BRL 10,50	USD 5,00
Mix Coquetel 250g	BRL 8,90	USD 4,24
Hot Mix 250g	BRL 5,21	USD 2,48
Castanha de Caju T/S 240g	BRL 12,00	USD 5,71
Pistache T/S 200g	BRL 15,50	USD 7,38
Mix Frutas Secas 190g	BRL 6,50	USD 3,10
Amendoim T/S 30g	BRL 0,69	USD 0,33
Castanha de Caju T/S 30g	BRL 1,40	USD 0,67
Pistache T/S 30g	BRL 2,40	USD 1,14
Hot Mix 30g	BRL 0,60	USD 0,29
Mix Aperitivo 30g	BRL 1,60	USD 0,76
Mix Coquetel 30g	BRL 1,10	USD 0,52

Tabela 41 - Lista de Preços Linha Snack & Cia.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos valores vigentes da empresa, 2014.

6.3.1.3 Linha Frutas Secas

A linha de Frutas Secas, mais tradicional e conhecida linha da UNIAGRO no mercado nacional, manterá a sua apresentação e posicionamento para a entrada na Colômbia. A partir da análise de mercado realizada, em complemento à caracterização interna, identifica-se um importante potencial para estes produtos no mercado-alvo, visto que os concorrentes apresentam, na sua grande maioria, somente as frutas secas em saches, não havendo opções de potes. Assim sendo, acredita-se que, além do produto possuir distinta qualidade, a apresentação desta linha também deverá ser um importante diferencial frente aos concorrentes. Na **tabela 42**, encontram-se a listagem de preços ao comprador, podendo chegar ao ponto de venda com um preço unitário até 35% mais alto.

 Frutas Secas		
Produto	BRL	USD
Amêndoa Confeitada 200g	BRL 13,00	USD 6,19
Amêndoa Crua 160g	BRL 8,50	USD 4,05
Amêndoa Laminada 110g	BRL 6,70	USD 3,19
Amêndoa T/S 160g	BRL 8,90	USD 4,24
Avelã 160g	BRL 8,90	USD 4,24
Castanha de Caju T/S 160g	BRL 5,80	USD 2,76
Castanha de Caju Moída 250g	BRL 5,50	USD 2,62
Castanha do Pará Quebrada 210g	BRL 7,50	USD 3,57
Castanha do Pará 160g	BRL 7,50	USD 3,57
Nozes Mariposa 110g	BRL 7,90	USD 3,76
Pistache T/S 130g	BRL 9,50	USD 4,52
Ameixa C/C 250g	BRL 4,50	USD 2,14
Ameixa S/C 250g	BRL 5,50	USD 2,62
Damasco 180g	BRL 4,50	USD 2,14
Figo Seco 160g	BRL 5,00	USD 2,38
Passas de Uva Branca 250g	BRL 4,50	USD 2,14
Passas de Uva Escura 250g	BRL 3,70	USD 1,76
Passas de Uva Mista 250g	BRL 4,60	USD 2,19
Tâmara C/C 160g	BRL 3,10	USD 1,48

Tabela 42 - Lista de Preços Linha Frutas Secas

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos valores vigentes da empresa, 2014.

6.3.1.4 Linha Feliz

A linha Feliz, assim como no Brasil, possui um posicionamento inferior aos outros produtos da UNIAGRO, fato este que não significa uma qualidade menor. Esta linha foi desenvolvida com o objetivo de atender, também, um público de classe média baixa, que não possuía, até então, condições de consumo das outras linhas fornecidas pela UNIAGRO. Devido à crescente demanda por parte deste público na busca por alimentos saudáveis e aumento do poder aquisitivo na América Latina, acredita-se que este produto possa proporcionar interessantes resultados a curto prazo, devido a um maior poder de inserção destes em mercados como o colombiano. Frente a isto, apresentam-se a sugestão de preços na **tabela 43**, conforme abaixo:

 Feliz		
Produto	BRL	USD
Amendoim T/S 120g	BRL 1,89	USD 0,90
Ameixa C/C 150g	BRL 2,50	USD 1,19
Ameixa S/C 150g	BRL 3,15	USD 1,50
Castanha de Caju T/S 120g	BRL 3,47	USD 1,65
Castanha do Pará 120g	BRL 5,50	USD 2,62
Damasco 150g	BRL 3,25	USD 1,55
Nozes Chilenas C/C 80g	BRL 1,98	USD 0,94
Nozes Mariposa 80g	BRL 4,75	USD 2,26
Passa de Uva Branca 150g	BRL 2,40	USD 1,14
Passa de Uva Escura 150g	BRL 2,15	USD 1,02
Cereja Marraschino 100g	BRL 4,50	USD 2,14
Azeitona Verde C/C 100g	BRL 1,10	USD 0,52

Tabela 43 - Lista de Preços Linha Feliz

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos valores vigentes da empresa, 2014.

Conforme apresentado neste item, propõe-se à UNIAGRO a inserção de quatro linhas de produtos, nas quais estas apresentam diferentes características de preço. Torna-se importante destacar que, a partir da escolha destes produtos, a empresa apresenta, ao mercado colombiano, diferentes opções de posicionamento e preço, aumentando a possibilidade de sucesso de entrada neste país.

6.4 DECISÕES DE PROMOÇÃO

Conforme apontado por Keegan e Green (2000), é possível destacar que as estratégias promocionais são as mais importantes para a consolidação da empresa no mercado-alvo, seja no âmbito nacional ou internacional, na busca pelo reconhecimento da marca pelo público-alvo. Ainda no campo teórico, Churchill e Peter (2000), destacam quatro elementos a serem utilizados dentro das estratégias de promoção: Promoção de vendas, propaganda, publicidade e vendas pessoais.

A UNIAGRO será uma empresa nova na Colômbia e desenvolverá as suas atividades com foco em um reconhecimento e consolidação neste mercado. Assim sendo, pretende-se criar uma estratégia de promoção no mercado internacional alinhada com a atuação já aplicada no mercado nacional, ou seja, com ações específicas voltadas para um resultado sustentável e coerente, a fim de impulsionar as vendas no mercado-alvo e consolidar a marca UNIAGRO como um produto de saúde e sabor.

Com a intenção de apresentar a empresa ao público-alvo, a comunicação será focada na informação dos benefícios e vantagens pelo consumo dos produtos UNIAGRO, criando, assim, uma imagem vinculada à bem estar e saúde. Nestas divulgações, é importante atingir o público-alvo, ou seja, importadores e distribuidores, além de grandes redes de varejo que, apesar de não serem os clientes finais, desenvolverão, por interesse de venda, estes conceitos junto ao consumidor.

Conforme já exposto na apresentação da estratégia de distribuição, a UNIAGRO optará pela venda direta ao importador/distribuidor, sem que haja intermediários no processo. A escolha por esta forma de atuação se dá por conta do conhecimento que a empresa já possui no comércio internacional, tornando, assim, os resultados das estratégias internacionais mais identificáveis e seguras. Neste contexto, é importante destacar que o despachante aduaneiro permanecerá o mesmo com o qual a empresa já trabalha, mantendo os processos de exportações com o padrão já aplicado.

Com relação à divulgação da marca UNIAGRO, a empresa desenvolverá um catálogo em espanhol e inglês exclusivo para o setor de exportação, mantendo as mesmas características do catálogo atual, que são somente em português. Além disto, auxiliará nas estratégias de *marketing* no mercado colombiano, mesmo que sejam de responsabilidade da empresa importadora, visto que já possui um *know-how* consolidado na atuação do mercado de frutas secas no Brasil. Na **figura 44**, identifica-se o modelo de catálogo.



Figura 44 - Catálogo UNIAGRO
Fonte: Banco de dados da empresa, 2014

A partir do desenvolvimento de novas propagandas e publicidades no mercado brasileiro, a empresa se dispõe a fornecer todo o material digital das ações, além de criar, caso necessário, adaptações ao mercado colombiano. Destaca-se que tais adaptações serão necessárias, devido aos consumidores dos dois países possuírem características culturais

distintas, assim como os valores. As adequações ao mercado local, que servirão para aproximar o consumidor, serão sugeridas pela empresa local, devendo tais propostas serem avaliadas pelo setor de exportação da origem e, posteriormente, aconselhadas. No entanto, a definição pela aplicação de determinada estratégia é do distribuidor colombiano.

Em complemento, fica decidido que os responsáveis pelo setor de exportação trabalharão em conjunto ao importador em feiras e eventos do setor de alimento na Colômbia. Esta participação acontecerá somente como suporte, sem que haja a instalação de um *stand* específico da UNIAGRO, havendo isto, exclusivamente, se financiado e proporcionado pela empresa colombiana, visto que, em um primeiro momento, não está no planejamento de expansão da empresa brasileira.

Outra ação que fará parte da estratégia de promoção da marca UNIAGRO é o patrocínio de eventos esportivos vinculados a corridas e maratonas nos principais centros da Colômbia. Este patrocínio inclui o fornecimento de amostras dos produtos das linhas Fruta & Cia ou Snack & Cia para o kit da prova, no qual o atleta inscrito recebe antes das provas, além da presença do logo na camisa promocional. Dentre as provas identificadas no país, destacam-se: Media Maratón de Bogotá realizada em julho, Maratón de Las Flores de Medellin que ocorre em setembro de cada ano e o Circuito Nacional de Triatlón em novembro na cidade de Santander de Quilichao. Na **figura 45**, apresenta-se o mailling proposto às empresas que adquirem pacotes de kits destas corridas.



Figura 45 - Patrocínio de corridas

Fonte: Banco de dados da empresa, 2014.

6.4.1 Material de Merchandising

Conforme exposto anteriormente, serão destinados USD 1000,00 (mil dólares) para as despesas com expositores, régua de gôndolas, *woobler*, dentre outros. A partir deste fornecimento ao distribuidor, o mesmo deverá selecionar os varejos com melhores características para receber o material de *merchandising* da UNIAGRO, criando, assim, uma melhor visualização dos produtos frente aos consumidores. Vale ressaltar que, após chegar ao limite do orçamento de fornecimento deste material, o importador poderá solicitar novas bonificações mediante novos pedidos, sendo esta despesa de até 2% do valor da ordem. (ver **Figura 46**).



Figura 46 - Expositores UNIAGRO
Fonte: Banco de dados da empresa, 2014.

Outra importante estratégia a ser utilizada é a divulgação dos produtos, na forma de propaganda, em revistas empresariais colombianas de alimentação e saúde, a exemplo das: IAlimentos, Alimentos Hoy, La Barra, Catering e outros. Através deste meio, será possível atingir os consumidores finais, nos quais demandarão os produtos nos PDVs. Nelas, será divulgado, além da explicação dos benefícios do consumo dos produtos UNIAGRO, informações referente à empresa e aos produtos. Na **figura 47**, identifica-se uma das publicidades sugeridas.



Figura 47 - Publicidade para revistas
Fonte: Banco de dados da empresa, 2014.

6.4.2 Criação de Meios Digitais Voltados à Exportação

Em conjunto às ações apresentadas, serão desenvolvidos canais de comunicação digitais para o contato direto com os consumidores finais, criando, assim, uma forma de o cliente final da empresa, interagir e estar diretamente ligado a ela. Assim sendo, será elaborado um canal no Vimeo com o foco na informação do consumidor em relação aos alimentos com o qual se trabalha, no entanto, também, acontecerá a divulgação de diversos vídeos que possuem algum apelo à saúde e bem-estar. Este meio de comunicação com os colombianos, fará com que as pessoas se aproximem da empresa, passando a conhecê-la, além de desenvolver um perfil dinâmico e inovador frente a eles, tornando a marca reconhecida e

identificada com os variados públicos. Na **figura 48**, apresenta-se o Canal UNIAGRO na página do Vimeo.



Figura 48 – Canal UNIAGRO no Site Vimeo
Fonte: Site Vimeo, 2014.

Com relação às redes sociais, será desenvolvida uma página da UNIAGRO nos sites *Facebook* e *Instagram* voltados unicamente ao consumidor internacional, neste caso o colombiano. Nestes canais, serão apresentadas reportagens e publicidades trabalhadas no mercado brasileiro, no entanto traduzidas ao espanhol, criando mais uma forma de atingir os consumidores finais dos produtos da linha. Destaca-se que, apesar do cliente na Colômbia ser um importador/distribuidor, a empresa brasileira sempre buscará estratégias de manter o contato direto com o cliente final, a fim de interagir com eles, aumentando as chances de sucesso na sua inserção. Abaixo, na **figura 49**, apresenta-se a página da empresa no *Facebook*.



Figura 49 - Página UNIAGRO no Facebook.
Fonte: Facebook Selecionados UNIAGRO, 2014.

Por fim, neste item foi possível apresentar as estratégias de promoção da empresa para a entrada no mercado colombiano. A partir da consolidação de tais estratégias, acredita-se que os resultados acontecerão de forma gradual e sustentáveis, tornando a empresa mais conhecida no mercado-alvo, além de desenvolver o *brand-equity* frente aos demais concorrentes.

6.5 DECISÕES DE DISTRIBUIÇÃO

Após as definições das estratégias de produto, preço e promoção, torna-se importante determinar as vertentes da distribuição da UNIAGRO, a fim de obter sucesso na inserção dos seus produtos no mercado colombiano. Frente aos desafios da correta escolha dos canais de distribuição, é necessário destacar que a empresa adotará o canal direto, sem que haja intermediários no processo. Conforme Rocha e Christensen (1999), a escolha por esta estratégia apresenta importantes fatores que justificam a sua utilização, como: atendimento especializado aos compradores; redução de dependência em relação ao varejo; exposição dos produtos de forma mais adequada; melhor planejamento em longo prazo; e maior identificação da marca da empresa.

A UNIAGRO, por questões estratégicas, optará pelas vendas ao importador e distribuidor colombiano, visto que este já possui uma carta de clientes consolidada e *know-how* de mercado. A partir do desenvolvimento de uma aliança comercial junto ao distribuidor, a empresa brasileira possibilita o acesso a diferentes escalas de empresas, desde o pequeno varejo, até atacados e grandes redes de varejo. Assim sendo, acredita-se que tal decisão poderá retornar importantes resultados econômicos e de marca, visto que com a inserção dos produtos em alguns dos grandes pontos de venda colombianos, a empresa passa a consolidar-se na mente do consumidor. Na **figura 50**, identifica-se a cadeia de distribuição proposta para a inserção no mercado-alvo.



Figura 50 - Cadeia de distribuição na Colômbia
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Conforme apresentado anteriormente, serão disponibilizados USD 3000,00 em bonificação de produtos ao importador e distribuidor escolhido, a fim deste proporcionar,

principalmente, ao pequeno varejo e grandes redes, a possibilidade de degustação dos produtos nas lojas. Estas ações têm o objetivo de divulgar os produtos UNIAGRO aos consumidores colombianos, desenvolvendo nestes clientes finais a percepção de qualidade da linha. Ademais, é importante destacar que a empresa brasileira, diante do seu *know-how*, auxiliará no desenvolvimento destas ações.

Em complemento, há de se especificar o processo logístico internacional para a entrega dos produtos à empresa colombiana. O processo é iniciado a partir do Registro Sanitário para a Comercialização dos produtos na Colômbia, podendo demorar até sessenta dias para a sua aprovação. Então, é feita a solicitação de cotação dos valores dos produtos e posterior aprovação de ambas as partes. Com isto, é enviada pela UNIAGRO a *Proforma Invoice* do pedido, constando informações como produtos, preços, condições de pagamento, incoterm EXW, entre outros detalhes, e deverá ser devolvida assinada e carimbada pela empresa compradora.

Após firmar o pedido, a UNIAGRO iniciará a produção das quantidades solicitadas, adicionando as informações no rótulo, de acordo com as exigências do MINCOMERCIO já apresentadas. A partir da prontidão da mercadoria, aproximadamente 15 dias após a confirmação do pedido, a Nota Fiscal de exportação é emitida, assim como a *Commercial Invoice*, *Packing List* e certificado de origem. Na etapa final do processo logístico de exportação, por parte da empresa brasileira, a mercadoria é disponibilizada ao agente internacional contratado pelo importador, a fim de efetuar a exportação por modal rodoviário ou, preferencialmente, em consolidado marítimo. Na chegada à Colômbia, é realizado o processo de nacionalização do produto junto aos organismos governamentais, no qual, a partir da liberação e pagamento dos impostos na aduana, o importador já está apto a comercializar UNIAGRO no país.

6.6 ESTRATÉGIAS DE *BRANDING*

Após exposto as decisões de produto, preço, promoção e distribuição, torna-se importante apresentar as estratégias de *branding* da UNIAGRO para a entrada no mercado colombiano, assim como para a atuação no mercado interno, ampliando, assim, o seu *brand equity*. A partir desta análise, será possível desenvolver, em conjunto com as propostas já apresentadas, um conceito de marca, na qual a empresa já busca apresentar, no entanto não está formalizada e, conseqüentemente, não gera os resultados esperados.

De acordo com Keller e Machado (2006), o *branding* busca criar o *brand equity* aos produtos e serviços de uma empresa, tornando a marca mais valiosa frente ao mercado consumidor. Frente a isto, no presente item serão apresentados os elementos da marca, ou seja, aqueles que podem ser legalmente protegidos e atuam em prol da identificação e diferenciação da marca. Após a caracterização dos elementos já existentes, serão sugeridas modificações ou não destes, a fim de aumentar a lembrança dos consumidores pela UNIAGRO e gerar julgamentos e sentimentos favoráveis à marca.

6.6.1 Elementos de Marca

Diante da necessidade de caracterização da marca UNIAGRO no mercado nacional e internacional, será realizado uma análise dos elementos de marca e quais as perspectivas para a criação de valor. Conforme Keller e Machado (2006), existem seis critérios para a escolha destes elementos, nos quais buscam desenvolver, de uma forma sustentável e objetiva, o *brand equity*. Dentre os seis pilares para a escolha dos critérios de marca, destacam-se:

- ✓ Memorabilidade
- ✓ Significância
- ✓ Atratividade
- ✓ Transferibilidade
- ✓ Adaptabilidade
- ✓ Proteção

Diante da busca pela caracterização e estruturação da marca brasileira, serão apresentados os elementos de marca da empresa, como nome de marca, domínio de *internet*, logotipo, *slogan* e embalagem.

6.6.1.1 Nome de Marca

O nome de marca é uma importante etapa na caracterização do *branding*, visto que, por vezes, é o responsável pela identificação do tema ou associação do produto da

empresa, diferenciando-o diante dos concorrentes. No caso da empresa, identifica-se o nome Selecionados UNIAGRO com algumas das perspectivas apresentadas na **figura 51**:



Figura 51 - Características do nome da marca Selecionados UNIAGRO

Fonte: Elaborada pelo autor, 2014.

A partir da apresentação das características do nome Selecionados UNIAGRO, com a intenção de uma exitosa inserção no mercado colombiano, propõe-se a utilização, somente, do nome UNIAGRO, fazendo a retirada do Selecionados. Assim sendo, acredita-se que o consumidor do mercado-alvo identificará de forma mais clara e objetiva, em complementos aos próximos elementos, os atributos da empresa.

6.6.1.2 Domínio na internet

Outro importante elemento de marca que deve ter a devida atenção dos gestores de uma empresa é o domínio de *internet*. Neste âmbito, destaca-se que a empresa brasileira não possui domínios relevantes e de fácil compreensão, podendo é apresentá-lo com um desafio para a inserção em outros mercados. O site principal da empresa é encontrado em Selecionadosuniagro.com.br, no qual é bastante longo e incompreensível. Diante do desafio nesta questão, sugere-se que a empresa inclua em suas embalagens um QR Code, no qual o

consumidor poderá fazer a leitura deste código, levando-o diretamente ao *site* da empresa, facilitando o acesso destes usuários e aumentando o fluxo de visitas. Na **figura 52**, apresenta-se o *QR Code* da UNIAGRO.



Figura 52 - QR Code da UNIAGRO
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

6.6.1.3 Logotipo

O logotipo é mais um importante elemento de marca para a criação do *brand equity*, atuando de forma visual e desenvolvendo as características da empresa e lembrança junto ao consumidor. No caso da UNIAGRO, destaca-se que o logotipo está alinhado à proposta da empresa e atualizado, não havendo sugestões diferentes à utilização deste para a inserção no mercado internacional. Para uma segunda etapa, a partir de 2016, sugere-se a retirada da escrita *Selecionados* presente no logo, a fim de passar a utiliza-lo de forma mais clara e objetiva, dando ênfase à marca principal. Na **figura 53**, identifica-se a evolução do logo.

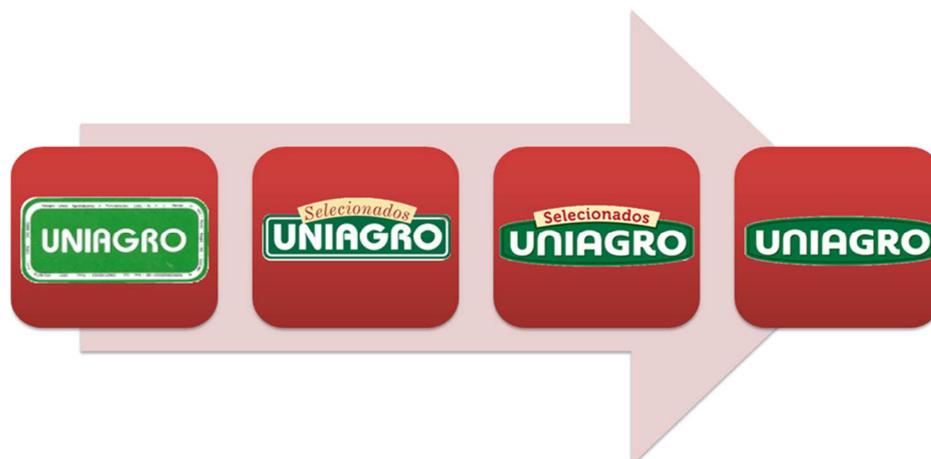


Figura 53 - Evolução dos logotipos da UNIAGRO
Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

6.6.1.4 Slogan

Os *slogans* são mais um elemento de marca que podem proporcionar uma melhor avaliação do *brand equity*. Conforme Keller e Machado (2006), os “*slogans* são frases curtas que comunicam informações descritivas e persuasivas sobre a marca”, sendo assim desempenham um importante papel de informar ao consumidor a intenção da empresa em relação ao produto ou marca. No caso da UNIAGRO, desenvolveu-se em 2014 o *slogan* “O sabor que faz bem”, buscando apresentar ao cliente uma característica de produto alimentício com perfil saudável.

Com relação à entrada da UNIAGRO nos mercados sul americanos, como no caso da Colômbia, sugere-se a não utilização de *slogans* em um primeiro momento, a fim de desenvolver primeiro o nome principal da empresa. A partir da consolidação no mercado-alvo, será realizada uma avaliação da necessidade ou não de criação deste elemento.

6.6.1.5 Embalagem

Como último elemento de marca utilizado pela UNIAGRO, destaca-se a embalagem como mais importante para a caracterização da empresa. De acordo com Keller e Machado (2006), as embalagens devem exercer resultados em seis perspectivas tanto para a empresa como ao consumidor: identificar a marca, transmitir informações descritivas e persuasivas, facilitar o transporte e a proteção do produto, auxiliar na armazenagem doméstica e auxiliar o consumo do produto.

Pode-se destacar que a embalagem proposta pela UNIAGRO cumpre os seis objetivos apontados e é o elemento de marca com melhor caracterização para o auxílio no desenvolvimento do *brand equity*. Desta forma, para a entrada no mercado colombiano, as embalagens da UNIAGRO seguirão o mesmo padrão das já trabalhadas no Brasil, devendo apenas fazer as modificações de rotulagem.

Conforme apontado por Angel G. Barbos (2014), as embalagens da UNIAGRO possuem uma característica bastante relevante ao mercado colombiano que é a utilização de cores fortes, além da grande exposição do produto. No mercado-alvo, a grande maioria das embalagens de frutas secas é de saches, então acredita-se que as embalagens da empresa brasileira criarão um importante diferencial em relação aos concorrentes, auxiliando no desenvolvimento do *brand equity*. Na **figura 54**,



Figura 54 - Embalagens da UNIAGRO
Fonte: Banco de dados da empresa, 2014.

Em complemento, destaca-se a necessidade de registro da marca junto à Delegacia de Propriedade Industrial da Superintendência da Indústria e Comércio da Colômbia, tornando assim a utilização da marca restritamente à empresa brasileira. Assim sendo, sugere-se que este registro seja realizado, a fim de evitar que outra empresa se utilize da marca já desenvolvida.

É possível determinar que, diante das estratégias de produto, preço, promoção, distribuição e *branding* propostas neste capítulo, o cenário para a obtenção de sucesso na entrada dos produtos da linha UNIAGRO ao mercado colombiano se torna mais favorável. Diante disto, as sugestões apresentadas podem se tornar uma importante ferramenta para a inserção no mercado internacional, buscando consolidar e desenvolver a marca tanto no mercado nacional como no cenário internacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme já apresentado no capítulo introdutório, o presente estudo buscou analisar a viabilidade UNIAGRO, empresa importadora de alimentos, na Colômbia. Assim sendo, foi identificado que o país é um potencial mercado para a empresa brasileira, no qual sugere-se, a partir das estratégias apresentadas, a entrada neste mercado.

Inicialmente, foi realizada uma análise interna da empresa, apresentando um breve contexto histórico, além da caracterização dos norteadores estratégicos, vantagens competitivas, mix de produtos, fatores chaves de sucesso e proposta de valor. Este diagnóstico foi responsável pela identificação das forças e fraquezas da empresa, tornando mais clara a sua identificação e, se necessário, desenvolvimento de ação corretiva.

Em seguida, desenvolveu-se uma pesquisa acerca do ambiente de negócios do mercado colombiano, apresentando indicadores econômicos e políticos, além das características da cultura de negócios neste país. Posteriormente, identificou-se os principais concorrentes de frutas secas presentes no mercado, destacando as características de cada um e seu posicionamento. A partir da análise destas informações, destacou-se as oportunidades e ameaças à entrada da UNIAGRO na Colômbia.

Em complemento às análises interna e de mercado, foi exposto o modo de entrada e o composto de marketing internacional sugerido. Como forma de entrada, aconselhou-se a exportação direta, sem que haja a necessidade de utilização de intermediários, ocorrendo diretamente entre a UNIAGRO e o importador colombiano. Diante das características do mercado-alvo, estas exportações aconteceriam diretamente aos distribuidores colombianos, visto que já possuem uma carta de clientes consolidada, como varejos e atacados, além de *know-how* de mercado importante para o desenvolvimento da marca brasileira. A partir da escolha do método de entrada, apresentou-se o mix de marketing desenvolvido para o mercado colombiano, tendo exposto as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição. Assim sendo, acredita-se que, diante dos métodos apresentados, a entrada se torna exitosa.

Por fim, conclui-se que a Colômbia, apesar dos desafios apresentados, é um importante mercado para a UNIAGRO e oferece oportunidades para atuar com os produtos de sua linha. Desta forma, diante da estabilidade econômica que o país se encontra nos últimos anos, além do seu perfil consumidor, sugere-se a entrada da UNIAGRO na Colômbia através da exportação direta, colocando a empresa em um novo patamar internacional e desenvolvendo uma nova característica exportadora.

8. REFERÊNCIAS

ABIA. Disponível em: < [http:// www.abia.org.br/](http://www.abia.org.br/)>. Acesso em: 07 mai. 2014.

ALICEWEB. Disponível em: <<http://aliceweb.mdic.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

APEX-Brasil. **Perfil país Colômbia**. 2012. Disponível em: <http://www2.apexbrasil.com.br/media/estudo/colombia_17102012163818.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2014.

BIAGIO, Luis Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

BRASIL GLOBAL NET. Disponível em: <<http://www.brasilglobalnet.gov.br/InformacoesEspecificas/P/IndicadoresEconomicos.aspx>> Acesso em: 04 jun. 2014.

BRASILa. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=608>>. Acesso em: 03 jun. 2014.

BRASILb. Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/temas/america-do-sul-e-integracao-regional>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

CALAZANS, Pedro De Marchi. **Plano estratégico para internacionalização da empresa Uniagro**. 2007. 125 f. Dissertação (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

CAPTA - Consulta aos Acordos de Preferência Tarifária. Disponível em: <<http://capta.mdic.gov.br>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIA - THE WORLD FACTBOOK - COLOMBIA. In: Central Intelligence Agency, 2014. Disponível em: < <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html> >. Acesso em: 06 jun. 2014.

DELEGACIA DE PROPIEDAD INDUSTRIAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE LA INDÚSTRIA Y COMÉRCIO DE COLOMBIA. Disponível em: <<http://www.sic.gov.co/drupal/>>. Acesso em 12 jul. 2014.

EL NOGAL. Disponível em: < <http://www.elnogal.com/index.php/es/>>. Acesso em 20 jun. 2014.

EXITO. Disponível em: < <http://www.exito.com/>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

FECOMERCIO. Disponível em: <<http://www.fecomercio-rs.org.br/>>. Acesso em: 09 mai. 2014.

FIERGS. Disponível em: <<http://www.fiergs.org.br/>>. Acesso em: 09 mai. 2014.

IBRACO – INSTITUTO DE CULTURA BRASIL COLOMBIA. Disponível em: <<http://www.ibraco.org.co/>>. Acesso em: 13 jul. 2014.

INVIMA – INSTITUTO NACIONAL DE VIGILÂNCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS. Disponível em: <<https://www.invima.gov.co/>>. Acesso em 10 jul. 2014.

DANE - DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Disponível em: < <https://www.dane.gov.co/>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

DOING BUSINESS. Disponível em: <<http://portugues.doingbusiness.org/>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

JEANNET, Jean Pierre; HENNESSEY, David. **Global Marketing Strategies**. Houghton Mifflin Company, 1998.

JOYCE, James. **Finnegans wake**. New York: Penguin Books, 1999. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=cnQBqlqrU8MC&dq=finnegans+wake&hl=en&src=bmrr&ei=_hAGTqqVEq600AH_mNHUCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&sqi=2&ved=0CC0Q6AEwAA>. Acesso em: 02 jul. 2014.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006. 776 p.

LA CORUÑA. Disponível em: <<http://www.industriaslacoruna.com/vcsys/>>. Acesso em 20 jun. 2014.

MINCOMERCIO - MINISTERIO DE COMÉRCIO, INDÚSTRIA E TURISMO DE COLOMBIA. Disponível em: <<http://www.mincit.gov.co/>>. Acesso em 10 jul. 2014.

OLÍMPICA. Disponível em: < <http://olimpica.com.co/>>. Acesso em 20 jun. 2014.

PORTAL BRASILEIRO DE COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: <<http://www.comexbrasil.gov.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

PORTER, Michel. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SUN-MAID. Disponível em: < <http://www.sunmaid.com/>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

UNIAGRO. Disponível em: <<http://www.selecionadosuniagro.com.br/>>. Acesso em: 07 mai. 2014.

WORLD BANK. Colombia. Disponível em: < <http://data.worldbank.org/country/colombia>> Acesso em: 10 jun. 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Nombre:

Profesión:

Edad:

- El consumo de frutas deshidratadas (uva pasa, ciruela, damasco, castañas de Brasil, nueces, pistacho y maní), conservas (aceitunas, champiñones) y aceites de oliva es común en Colombia? Cual la periodicidad del consumo y cuáles son los más consumidos?
- Las frutas secas tienen un consumo mayor en algún periodo del año?
- Los productos brasileños son identificados por los colombianos como productos de calidad y innovación?
- Hay consumo de productos Premium en Colombia? Crees que el consumidor tiene la intención de pagar hasta 30% más caro por un producto de calidad mayor?
- Cuáles son las marcas más fuertes del sector de frutas secas y como son los paquetes de venta?
- Cuáles son las mayores redes de supermercado en Colombia? Tienen los productos informados?
- Las embalagens de línea Uniagro abajo son agradables? Crees que son bien identificadas con el mercado colombiano?