

# CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO: UMA ALTERNATIVA PARA A INSERÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS CATARINENSES DE APICULTURA NO MERCADO EXTERNO

GABRIELA GONÇALVES SILVEIRA FIATES<sup>1</sup>

HANS ULRICH ROLAND HELLMUNTH KRESS<sup>2</sup>

## Resumo

A globalização dos mercados vem fazendo exigências de competitividade às empresas que desejam internacionalizar-se. Neste sentido, este trabalho teve como escopo principal a análise da viabilidade de inserção das Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPME's Apícolas Catarinenses no contexto internacional, mediante a constituição de consórcios de exportação, como alternativa para alcançar níveis de competitividade internacional. Trata-se de uma pesquisa exploratória com uma abordagem qualitativa a partir de uma estratégia multicaso. Para obtenção dos dados primários foram realizadas entrevistas junto às entidades mais representativas do setor apícola catarinense, aos produtores e aos maiores exportadores de mel. Os dados secundários foram coletados em documentação existente acerca do setor. Com base nos resultados alcançados, concluiu-se que as empresas melhorariam sua performance se unidas em consórcios, porém, dado ao fato de que atualmente devido a retração do mercado internacional e ao fato de que não seriam imediatamente suficientemente com-

petitivas no mercado externo, deveriam promover prioritariamente seus produtos no mercado doméstico, inclusive com campanhas promocionais para ampliar o consumo de mel no País.

**Palavras Chave:** Internacionalização; Consórcios; MPME's

## Abstract

Globalization demands high level of competitiveness from the companies that works in international markets. This article aims to analyze the feasibility to include MSME – Micro, Small and Medium Size Companies “Santa Catharina’s honey producers” working on export consortiums in order to achieve higher levels of international competitiveness. The research consists in a multicase diligence to search primary data through visits in the most representative institutions, honey producers and exporters. Secondary data were collected at existing sector literature.

1 Professora e Pesquisadora da Universidade do Sul de Santa Catarina. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - gabriela.fiates@unisul.br

2 Professor de Pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas. Diretor-Presidente da KONSULTIMPEX Assessoria e Representações Ltda. Mestre em Relações Internacionais. Universidade do Sul de Santa Catarina - hkress@netvision.com.br

Based on the results the conclusion is that the companies would improve their performance if work in consortium. However as the enterprises could not afford to compete with success against international competitors at this moment and because the international crisis they should promote their products preferentially in the domestic market to increase the per capita consumption based on adequate publicity campaigns.

**Key words:** Internacionalization; Consortium; MSME's.

**JEL: Q13:** Agricultural Markets and Marketing; Cooperatives; Agribusiness

## 1 Introdução

As Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPME's apresentam grande importância no funcionamento da economia brasileira, em virtude da capacidade de absorção de mão de obra, da geração de ren-

**“...a agroindústria de pequeno porte além de aumentar a renda das famílias, tem o importante papel social de manter o homem no campo. Além disso, abastece mercados locais e próximos, gerando postos de trabalho e eleva a arrecadação municipal pelos impostos...”**

da, do número de estabelecimentos e do potencial de abertura de novos negócios.

No comércio, em particular, representam mais de 96% das firmas e são responsáveis por 88% do pessoal ocupado (CHAVES JÚNIOR, 2000, p.7).

Neste contexto, a agroindústria de pequeno porte além de aumentar a renda das famílias, tem o importante papel social de manter o homem no campo. Além disso, abastece mercados locais e próximos, gerando postos de trabalho e eleva a arrecadação municipal pelos impostos gerados

A transformação e o beneficiamento de produtos e subprodutos da Agricultura Familiar são colocados como uma das mais importantes alternativas de promoção de desenvolvimento rural sustentável.

Por outro lado, os fluxos de negócios estão sofrendo algumas transformações. Pela primeira vez na história da humanidade, é possível produzir em qualquer parte do mundo e vender em outra, totalmente distante. A indústria pode alcançar o menor custo de produção com resul-

tados cada vez mais altos. Custos como transporte, comunicação e tecnologia caíram drasticamente (THUROW, 1997, p. 22/23).

A relação dos fluxos de trocas, de tecnologia e de informações, em forma de uma unificação universal no capitalismo pós-moderno, é conceituada por Benko (2002, p. 41) de mundialização ou globalização.

A Globalização se caracteriza pela maior interdependência comercial, entre as nações, condenando os modelos de auto-suficiência à inexistência e atribuindo ao comércio internacional um papel de vital importância em todos os países.

Diante deste contexto, o meio empresarial acaba sendo atingido, direta ou indiretamente, por ofertas ou consultas de toda parte do mundo, o que o vem levando a constatar, em uma frequência cada vez maior, entidades que operam e atuam no comércio exterior. Do mesmo modo, cresce a busca por informações relacionadas aos procedimentos para exportar e importar, para identificar parceiros no exterior e formas de negociação, sobretudo com os países do MERCOSUL.

Para empreender iniciativas, visando ao comércio exterior, as MPME's enfrentam inúmeros obstáculos a serem superados, tais como, carência de capital, dificuldade de acesso aos avanços tecnológicos e a financiamentos.

Neste mundo globalizado, com um plano adequado, a inserção de um consórcio de MPME's de produtos apícolas no mercado externo poderia ser viável e merece um estudo aprofundado, baseado num planejamento, para avaliar as reais oportunidades do setor.

Com este objetivo, foi efetuada uma pesquisa do tipo exploratória, levando em conta o método de levantamento documental e entrevistas, como técnicas de coleta de dados. Desta forma, a pesquisa é do tipo qualitativa, os dados primários foram obtidos junto aos produtores e exportadores de mel do estado de Santa Catarina, com uso de entrevis-

tas pessoais, ao passo que os dados secundários foram coletados em documentação existente no setor.

A estrutura do trabalho aborda, além desta introdução, uma fundamentação teórica por meio de um levantamento bibliográfico para referenciar oportunidades oferecidas pelo comércio internacional nas suas mais diversas formas, informações mercadológicas, processos de internacionalização e o desenvolvimento de estratégias de marketing, acrescidos de aspectos referentes à formação de consórcios ou parcerias. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos, seguido pela apresentação e análise dos dados e da situação atual dos produtores de mel, para posterior apresentação das considerações finais e recomendações.

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 As micro, pequenas e médias empresas na economia nacional**

O papel das MPME's tende a ser cada vez mais relevante na economia brasileira e sua participação vem crescendo nos últimos tempos, considerando as dificuldades que as pessoas enfrentam para conseguir em-

**“ A estrutura do trabalho aborda, além desta introdução, uma fundamentação teórica por meio de um levantamento bibliográfico para referenciar oportunidades oferecidas pelo comércio...”**

prego nas grandes empresas, tendo em vista que estas passaram a eliminar vagas, em função de reestruturas dos processos produtivos na busca do aumento da produtividade, acompanhado da redução de custos.

As estatísticas sobre micro e pequenas empresas revelam o incremento da participação destas firmas no contexto da economia brasileira, pois, além de passarem a ser vetor responsável pela geração de novas e significativas oportunidades de trabalho, tornaram-se o *habitat natural* onde as pessoas passaram a encontrar ocupação ou a desenvolver negócios próprios ou familiares, quase sempre com poucos recursos.

Da mesma forma, como ocorre no Brasil, em vários outros países a participação relativa das micro e pequenas empresas no universo das firmas é muito grande. Com a maciça presença dos negócios de menor porte no contexto das atividades econômicas, responsável pela geração de emprego e renda, é possível mostrar que este é o caminho para ser seguido por qualquer sociedade, em face da concentração de renda e de propriedade do fator capital (CHAVES JÚNIOR, 2003, p. 9-10). Mas, será que ao pequeno produtor cabe apenas o mercado regional? Em um contexto, no qual a globalização é a palavra de ordem que outras oportunidades se abrem para este ator econômico?

## 2.2 Globalização e oportunidades de internacionalização

A História ensina que o mundo vive em constante mudança, Lester Thurow (1997), em sua obra "O Futuro do Capitalismo", aborda com muita propriedade este assunto, dando ênfase às mudanças tecnológicas e demográficas em que a economia vai se globalizando, desaguando, finalmente, numa era multipolar.

Assim, as micro e pequenas empresas que estejam empenhadas na diferenciação de seus produtos e/ou serviços em qualidade e se organizando coletivamente, são uma forma

eficaz de globalização coletiva e territorializada (BENKO, 2002, p. 81).

Neste sentido, a grande novidade de nos anos 90 foi a formação de blocos econômicos, como o resultante da integração do Brasil com os países vizinhos, na formação e atuação do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL, tendo propiciado um forte aumento das relações comerciais na região. Também se pode destacar, neste contexto, o esforço de das micro e pequenas empresas para ingressarem no mercado internacional.

No entanto, ainda é surpreendente, considerando-se o tamanho e a diversidade da indústria brasileira, o pequeno número de exportadoras, a baixa diversificação da pauta de produtos manufaturados e a acanhada inserção nos mercados internacionais.

Para melhor compreender de que forma ocorre o processo de internacionalização de empresas, é mister analisar as diferentes abordagens teóricas que explicam os processos de internacionalização.

### 1. Processos de internacionalização de empresas

A internacionalização da empresa consiste em sua participação ativa nos mercados externos. Minervini (1997) destaca as principais necessidades que levam as empresas para o mercado internacional:

- a necessidade de operar em um mercado de volumes;
- as dificuldades de vendas no mercado interno;
- o melhor aproveitamento das estações; (em produtos sazonais)
- a possibilidade de preços mais rentáveis; e (aumento da lucratividade)
- o prolongamento do ciclo de vida dos produtos.

Com a eliminação das barreiras que protegiam no passado a indústria nacional, a internacionalização é o caminho natural para que as empresas brasileiras se mantenham competitivas.

As empresas precisam ir além de um modelo de gestão nacional aplicado a negócios no exterior. Elas precisam ser *metanacionais*. Segundo Cretoiu (2002), esse termo designa as organizações que incorporaram a diversidade cultural em seu modelo de gestão e conseguem enxergar o mundo de vários pontos.

Um exemplo brasileiro bem sucedido de internacionalização, de acordo com Cretoiu (2002), é a Embraer. Disputando a liderança do mercado mundial de jatos regionais, a ex-estatal não apenas produz aviões no exterior, mas também mantém centros de pesquisa e desenvolvimento nos Estados Unidos, a fim de absorver tecnologias e conhecimentos inacessíveis aos pesquisadores instalados no Brasil (TTCA NEWSLETTER, 2005).

O primeiro passo no processo de internacionalização costuma ser a exportação, associada a um esforço comercial, mas, que pode ser, e geralmente é a mera replicação do modelo local. Tornar-se efetivamente internacional exige mudanças em toda a organização para entender e aprender sobre a diversidade do mundo. O processo de internacionalização não consiste simplesmente em vender ao exterior, exige investimentos significativos e tem retorno demorado. Os desafios empresariais, neste sentido, estão em dois eixos: o da estratégia e o da preparação das pessoas. Tudo começa com o desenvolvimento de competência na formulação e na implementação da estratégia de negócio e gestão. Vantagens competitivas tradicionais, como baixo custo de produção e acesso a matéria-prima e tecnologia, continuam sendo necessárias, mas não mais são mais suficientes (TRAVESSO NETO, 2005).

Para melhor visualização das diversas teorias de internacionalização que visam explicar o processo de internacionalização, foi desenvolvido um quadro com a síntese das teorias, seus respectivos autores, conteúdo e destaque

TEORIAS	AUTORES	CONTEÚDO	DESTAQUE
Escola Nórdica de Negócios Internacionais (Uppsala - Suécia)	Edith Penrose Richard Cyert James March Yair Aharoni	Estudos de Negócios Internacionais abrangem a Teoria do Comportamento Organizacional, além da Teoria Econômica até então aceita.	Sua aplicação é mais recomendada a firmas de pequeno e médios portes. Além disso, a questão das redes de relacionamentos ( <i>networks</i> ) é considerada uma evolução natural do pensamento desta Escola.
Custos de Transação	O. Willaims on E. Anderson H. Gatignon C.W. Hill P. Hwang W.C. Kim A. Madhok	Duas idéias básicas do desenvolvimento do conceito de transações: 1 - Contratação de empresas no exterior; 2 - Utilização da própria estrutura da empresa.	O modo de entrada em um mercado repousa na compatibilidade entre rotina da empresa e aquelas necessárias para o sucesso no novo mercado. Este conceito é utilizado principalmente pelas multinacionais.
Internalização	P.J. Buckley M. Casson A.M. Rugman E. Fina	Conceitua a aplicação dos custos da transação os negócios internacionais considerando o investimento direto como modo de entrada em um novo mercado, em vez de iniciar com o licenciamento.	A sequência de modos de entrada num mercado sugerida: 1 - exportação 2 - investimento direto 3 - licenciamento
Paradigma Eclético da Produção Internacional	J.H. Dunning J. Johanson J.E. Vahlne	Procura explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional, com base em três grupos de vantagens: 1 - grupo de vantagens específicas da propriedade (VP); 2 - grupo de vantagens da internalização (VI); 3 - grupo de vantagens locais (VL).	Esta teoria repousa nos três elementos PIL: 1 - Propriedade; 2 - Internalização; 3 - Localização, que seriam fundamentais nas decisões de produção de uma empresa atuando em mercados externos com sua produção no exterior.
Externalização	J.C. Jarillo J.I. Martinez	Baseia-se em parte no modelo de Uppsala, entretanto, sugere uma dimensão adicional, denominada "externalização", que permite distinguir as formas como as empresas executam suas operações internacionais.	A externalização seria particularmente importante na análise da expansão internacional de pequenas e médias empresas, já que isoladamente elas não dispõem dos recursos necessários para competir com sucesso no exterior.

### Quadro 1 – Resumo das Teorias de Internacionalização

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Rocha, 2002, p.14-59.

Apesar das críticas sofridas, parece que a Teoria da Escola de Uppsala, atualmente conhecida como Escola Nórdica de Negócios, considerando a forma de escolha dos mercados por ela defendida, é a que melhor se aplica às MPME's, e poderia constituir a base para a classificação dos estágios de internacionalização da empresa (ROCHA, A.

da, 2002), que também é adotada pelo Governo Brasileiro (MRE, 2005, p.11).

#### Estágios da internacionalização da empresa

As empresas podem ser classificadas de acordo com as seguintes categorias, que revelam a postura da organização mediante às oportuni-

dades de internacionalização, até se transformarem em exportadoras ativas:

- não interessada: mesmo que eventualmente ocorram manifestações de interesse por parte de clientes estabelecidos no exterior, a empresa prefere vender exclusivamente no mercado interno;

- parcialmente interessada: a empresa atende aos pedidos de clientes no exterior, mas não estabelece um plano consistente de exportação;
- exportadora experimental: a empresa vende apenas aos países vizinhos, pois, os considera praticamente uma extensão do mercado interno, em razão da similaridade dos hábitos e preferências dos consumidores, bem como das normas técnicas adotadas;
- exportadora ativa: a empresa modifica e adapta seus produtos para atender aos mercados no exterior, sendo que a atividade exportadora passa a fazer parte da estratégia, dos planos e do orçamento da empresa (MRE, 2005, p. 11).

Percebe-se pelos estágios descritos anteriormente que a organização só se internacionaliza de forma efetiva quando este interesse passa a fazer parte da estratégia da organização. Desta forma, um plano estratégico orientado para o mercado em constante mudança, que contemple os objetivos, habilidades e recursos necessários, seria o mais recomendável para que uma empresa obtenha sucesso no mercado externo. Com base neste plano, contendo os dados necessários, poderia ser desenvolvida a estratégia de marketing internacional a ser adotada pela empresa.

## 2 Estratégia de marketing internacional

Para ingressar no mercado internacional é importante estar atento ao contexto, suas variações e tendências e ter as ações planejadas, evitando “surpresas”. Na Figura 1 é possível verificar as funções a serem executadas para o seguimento das ações de um plano de marketing internacional. Seguir o plano proposto reduz ao mínimo as decisões intempestivas perante os imprevistos, minimizando eventuais conflitos em torno dos objetivos aos quais a empresa quer se dirigir.



**Figura 1 – Funções do Marketing Internacional.**

Fonte: MINERVINI apud ICEX, 1993.

A exportação pode ser direta e indireta. A direta é quando o fabricante exporta diretamente para o importador no exterior, e o exportador é responsável por todo o processo. A exportação indireta se dá quando o fabricante contrata uma empresa para intermediar a venda de seu produto no mercado externo, podendo ser uma empresa comercial exportadora ou uma *trading company* (APEX-Brasil, 2005).

No mercado internacional, a comercialização exige esforços em recursos humanos, viagens internacionais, remessa de amostras, participação em feiras e missões comerciais, preparo de embalagens, adequação do produto às características do novo mercado, etc. Todas estas atividades exigem investimentos bastante elevados que a maioria das empresas nacionais, principalmente as de pequeno porte não estão em condições de suportar, neste sentido, a alternativa de um consórcio baseado num adequado plano estratégico e de Marketing, tende a ser um instrumento valioso, para viabilizar um gradual e consistente ingresso de MPE's no Mercado Internacional.

## 2 Como internacionalizar um consórcio

No Brasil há vários projetos de constituição de consórcios de expor-

tação, tendo em vista o interesse planejado no aumento do volume das exportações brasileiras. O consórcio é uma das formas mais profissionais e rápidas para entrar no mercado internacional, porém, sua constituição não é tão simples, tendo em vista os diversos obstáculos que se apresentam, muitas vezes intransponíveis, principalmente nos países latinos, onde há uma postura individualista por natureza e desconfiada por vocação (CASAROTTO, 2001). Por outro lado, os ganhos obtidos com um consórcio são inúmeros a começar pela maior facilidade em adequação comercial e legal do produto nacional às exigências do mercado externo.

Por exemplo, uma barreira importante aos produtos exportados pelo Brasil pode surgir das pressões exercidas por grupos de ambientalistas e de compradores dos países desenvolvidos, especialmente Europa e Estados Unidos, que, cada vez mais, requerem certificação de manejo florestal sustentável e de origem da matéria-prima.

A certificação florestal, nesse contexto, torna-se importante fator de competitividade não apenas para o ingresso em mercados mais exigentes como também para manter nichos já ocupados. No Brasil está sendo desenvolvido o CERFLOR, um

“ *As questões constantes do roteiro de entrevista foram apresentadas aos respondentes, estimulando-se as respostas, além da solicitação para a menção dos fatores por eles escolhidos, quando da utilização de respostas espontâneas...* ”

programa de certificação voluntária que segue os princípios internacionalmente aceitos, visando a acordos de reconhecimento mútuo pelos demais países (INMETRO, 1996).

A informalidade existente no setor apícola dificulta, por exemplo, a introdução de normas técnicas para a padronização de seus produtos e subprodutos, fato este que poderia ser minimizado com os esforços de um consórcio.

Além disso, no exterior, o produtor brasileiro de mel e seus subprodutos enfrentam dificuldades de logística, de distribuição, falta de depósitos em mercados estratégicos, pequena participação em feiras internacionais, reduzida escala para exportação e ausência de cultura exportadora.

Como enfrentar todos estes desafios? Segundo os diversos autores consultados (DAEMON, 1995; CASAROTTO, 2001 – p.48/87 e MINERVINI, 2001 – p.263/281), seriam recomendáveis, entre outras, as seguintes ações:

- aumentar a qualificação da mão de obra;
- elevar a capacidade exportadora dos empresários;

- abrir novos mercados e facilitar o ingresso dos produtos apícolas brasileiros;
- aumentar o banco de dados existente com respeito à cadeia produtiva; e
- constituir consórcios de exportação de pequenas empresas, como na Itália.

Com base nessas recomendações, foi efetuada a pesquisa deste trabalho, enfocando o levantamento bibliográfico e a coleta de dados primários e secundários.

### 3 Procedimentos Metodológicos

O estudo desenvolvido se afigura como uma pesquisa do tipo exploratória, com abordagem qualitativa.

A pesquisa teve por objetivo: i) identificar, por intermédio de bibliografia, como o setor apícola catarinense se situa em relação ao mercado internacional; ii) identificar, por intermédio da coleta de dados, as vantagens e desvantagens decorrentes da opção pela exportação e iii) caracterizar, com base na análise dos dados coletados, os principais fatores que fomentaram as empresas consultadas a se consolidarem como exportadoras.

E foi do *tipo* exploratória a coleta de dados primários foi realizada por intermédio de um roteiro de entrevista semi-estruturado com a formulação de diversas questões, respondidas por empresários e gestores de entidades do setor em entrevistas individuais gravadas e posteriormente transcritas. Os dados secundários foram coletados por meio de análise documental.

A opção pela abordagem qualitativa se deu, por se ajustar melhor aos objetivos da pesquisa tal como propõem Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p.32), quando afirmam que os métodos quantitativos: “(...) têm forças em sua capacidade para examinar processos de mudanças ao longo do tempo, entender o significado das pessoas, ajustar-se a novas

questões e idéias, na medida em que elas surgem e contribuir para a evolução de novas teorias”.

O público-alvo desta pesquisa constituiu-se de: Produtores de mel com atuação nas diversas Regiões do Estado de Santa Catarina; Presidentes das principais empresas exportadoras de mel; Presidente e Funcionários da Federação das Associações dos Apicultores de Santa Catarina – FAASC e de diversas Associações Regionais de Apicultores e de Entidades de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina, compondo o principal universo melífero do Estado. Ao todo, existem 60 Associações ativas, com cerca de 3.034 Associados e 15 Entrepósitos (Empresas) de Mel (FAASC, 2007), dos quais 6 foram visitadas.

A amostragem foi do tipo intencional, envolvendo 53 entrevistados responsáveis por diferentes áreas do setor, incluindo integrantes representativos das diversas empresas e entidades, buscou-se ainda uma amostra que trouxesse impressões das diversas regiões do Estado de Santa Catarina.

As questões constantes do roteiro de entrevista foram apresentadas aos respondentes, estimulando-se as respostas, além da solicitação para a menção dos fatores por eles escolhidos, quando da utilização de respostas espontâneas.

Com a apresentação do roteiro da entrevista pretendeu-se detalhar claramente os objetivos de cada pergunta. As entrevistas foram transcritas na íntegra pelo pesquisador e foram confirmadas pelos entrevistados para assegurar a fidedignidade das respostas tal como elas haviam sido percebidas.

A análise dos dados coletados seguiu o método da análise preliminar de conteúdo, que se apoiou na análise das comunicações verbais dos entrevistados visando obter, a partir de procedimentos sistemáticos, indicadores que permitissem a inferência de conhecimentos extrainformacionais encontrados nas mensagens (BARDIN, 1977). Este método

do permitiu que o conteúdo das entrevistas fosse explicitado, buscando entender integralmente a mensagem transmitida e identificando a existência ou não dos aspectos observáveis e a importância dada pelos atores a cada um dos aspectos. A seguir apresentam-se os dados coletados e sua análise.

#### 4 Análise e interpretação dos dados

Em sua maioria, as Associações Apícolas Catarinenses recebem o mel produzido por seus associados e encaminham o produto aos Entrepósitos e Empresas, onde é efetuada sua homogeneização, visando à distribuição aos mercados interno e externo.

Somente a partir do final do ano 2000, a produção brasileira e catarinense iniciou sua inserção no mercado externo, que se apresentava naquele momento mais interessante que o mercado interno.

Com base nas respostas obtidas, pode-se observar que as empresas, à época eram literalmente assediadas por importadores de mel, especialmente europeus e americanos, descobrindo assim que os mercados no exterior apresentavam maiores oportunidades de lucro que o mercado interno. Isto, porque os fornecedores internacionais de mel, chineses e argentinos, por problemas sanitários, estavam temporariamente fora do mercado. Como consequência, verificou-se considerável déficit mundial de quantidade e apreciável aumento dos preços internacionais do produto, sendo vantajoso para os produtores brasileiros o ingresso no mercado internacional.

Os produtores brasileiros e também os catarinenses aproveitaram a oportunidade para vender seu mel ao dobro dos preços correntes no mercado doméstico, fato que lhes propiciava vantagem financeira temporária. Concluíram, ainda, que podiam reduzir riscos e sua dependência do mercado interno.

De acordo com relatos de diversos entrevistados, com a entrada

acentuada no mercado internacional, as empresas verificaram impacto positivo em sua estrutura organizacional, a começar pela Área Comercial, com a criação de departamento específico para o atendimento profissional às exportações. Inicialmente, houve a necessidade de contratar pessoal qualificado, escasso no mercado, especialmente nas regiões onde as empresas estão estabelecidas, fato que causou alguns problemas de adaptação à sistemática do comércio exterior.

Outra área influenciada positivamente foi a de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), tendo em vista a necessidade de atendimento às exigências de qualidade dos produtos e à sofisticação dos mercados a serem atendidos, fato que resultou na reestruturação e ampliação dos laboratórios de controle de qualidade nas empresas pesquisadas.

Com a entrada das empresas no mercado externo, também se verificaram melhorias no aspecto tecnológico, abrangendo os processos produtivo, qualitativo e o administrativo, apesar da tecnologia constituir fato permanente com que elas se defrontam.

As vantagens decorrentes da entrada das empresas no mercado externo podem ser resumidas na melhoria de sua flexibilidade e capacidade de adequação para este novo mercado, além da aquisição do *know how* para nele atuar. Outra vantagem esta experiência foi a tendência de modernização, tornando-se empresas internacionais, com a capacitação de seu quadro de pessoal e geração de novos empregos diretos e indiretos, notadamente nas regiões onde se localizam. No período de 2000 a 2004, os preços internacionais favoráveis e o câmbio adequado apresentaram lucratividade excelente.

Tomando em consideração, entretanto, o retorno ao mercado internacional dos chineses e argentinos, em 2004, os preços voltaram aos patamares anteriores, dificultando as exportações brasileiras e especificamente as catarinenses. Empresas que

não estavam financeiramente adequadas e saudáveis sofreram sérios revezes, além disso, a adoção de uma política cambial desfavorável por parte do Governo Federal dificultou e, em alguns casos, inviabilizou totalmente a venda de mel para o mercado externo.

Outro fator importante consequente do desajuste cambial foi a redução dos preços internacionais a partir da volta ao mercado dos grandes fornecedores, China e Argentina.

Aos fatores conjunturais no mercado internacional, somam-se ainda os fatores climáticos ocorridos no mercado doméstico, além de fatores burocráticos e de logística, com vistas à exportação propriamente dita.

Outro problema recorrente nas respostas obtidas refere-se a dificuldade de obtenção de mel dos pequenos produtores, que não têm condições de agilizar o fornecimento adequado – quantidade e qualidade, no prazo necessário. Todos estes fatores tornaram as exportações catarinenses de mel bastante difíceis, principalmente pelo fato do setor ainda não se ter unido em consórcios para exportação, ensejando maior poder de competitividade individual das empresas.

Comparando-se as estatísticas de produção brasileira de mel entre os anos 1991 e 1995, com a produção obtida entre os anos 2000 e 2003, verifica-se substancial incremento, passando de 18.000 toneladas para 30.000 toneladas. Crescendo ainda mais em 2004, quando foram alcançadas 40.000 toneladas. No entanto Santa Catarina, que no passado era o maior produtor, foi ultrapassado por outros Estados, tendo sido verificado um decréscimo em torno de 20%, neste período (GOEDERT, 1999, p.124-125).

Isto, em parte, pelo setor apícola ser formado, em sua maioria, por produtores rurais que vêm a atividade como fonte de renda complementar a sua existência e que verificaram neste período: carência de recursos, deficiência de equipamentos

adequados, resultando em baixa produtividade, falta de uma política definida e de suficiente profissionalização.

Outro fator que explica a queda acentuada da safra de mel no Estado de Santa Catarina foi, em parte, o fenômeno "Catarina", com fortes ventanias no Sul e, durante a primavera, pela ocorrência de fortes chuvas e frio intenso no Planalto Serrano, com quebra de até 90% das flores silvestres (JORNAL DIÁRIO CATARINENSE, Seção Economia – p.30, 06.03.2005). Dada a falta temporária de mel no mercado internacional e considerados os elevados preços então vigentes, muitas indústrias substituíram o mel por outro tipo de adoçante em sua produção.

A brutal queda dos preços internacionais, em 2005, voltando a seus patamares históricos (ao redor de US\$ 1,00 o Kg.), resultou em lucratividade inferior, não tornando interessante e quase inviabilizando a atividade exportadora do setor, tendo em vista os pequenos volumes enviados ao exterior.

Em resumo, a pesquisa mostrou entre as diversas desvantagens apontadas:

i) o aumento da burocracia oficial, por ocasião das exportações e a logística, principalmente nos portos catarinenses, obrigando as empresas a utilizar também portos de outros Estados e a perda de rentabilidade, face ao câmbio desfavorável e à queda dos preços internacionais;

ii) dificuldade na aquisição de mel, no que diz respeito à oferta e procura no mercado doméstico. O apicultor brasileiro não responde rapidamente à situação do mercado. O mercado externo é altamente profissional e rápido. Além desses fatores, são significativas a perda de rentabilidade, face ao câmbio desfavorável e a dificuldade de concorrer com os concorrentes internacionais aos preços praticados no mercado externo;

iii) política cambial desfavorável e preços internacionais muito baixos

seriam os maiores impeditivos para obter maior sucesso nas exportações de mel.

Levando em consideração os fatores expostos, parece mais recomendável no momento para os produtores de Santa Catarina, priorizar inicialmente um investimento na ampliação do mercado interno. Isto poderia ser feito com uma maior divulgação do valor nutritivo do mel, tentando divulgar que o mel não serve apenas como remédio, mas principalmente, como alimento para consumo diário pela população.

Um maior consumo interno provocaria aumento na produção, fazendo com que os produtores tenham maior rentabilidade, já que os atuais preços internos são desde 2004 mais favoráveis que os do mercado internacional.

Os investimentos para a ampliação do mercado meleiro tanto interno como externo poderia ser mais facilmente obtido a partir da formação de uma consórcio de exportação a partir de uma rede de inovação, cujo enfoque baseia-se no inter-relacionamento entre as micro, pequenas e médias empresas, visando à inovação tecnológica, com a conseqüente verticalização da cadeia produtiva (GOEDERT apud CASAROTTO e PIRES, 1999, p. 130).

A rede de inovação caracterizaria (GOEDERT, 1999, p. 128-134):

i) apoio à decisão de sua constituição, com as informações pertinentes;

ii) o fator de produção, com a geração de novos produtos e sua introdução em novos mercados;

iii) o fator de sinergia, verificando o desempenho com as ligações com outros componentes da rede, buscando parcerias e

iv) o fator determinante de comportamento, para saber lidar com as influências e os comportamentos individuais das pessoas/empresas que compõem a rede.

Após a consolidação dos produtores no mercado interno o retorno ao mercado externo poderia ser planejado. Na análise da trajetória das

empresas pesquisadas, chega-se à conclusão, que as empresas apícolas pesquisadas em geral não observaram uma estratégia de marketing internacional, como seria desejável, tendo em vista que a maioria fornecia seu mel às empresas com maior potencial, que o exportavam a quem as procurava. Apesar de reconhecerem as limitações desta postura passiva, ainda hoje as poucas ações internacionais seguem a mesma linha.

Para obter sucesso no mercado externo, os autores pesquisados na fundamentação teórica recomendam observar as diversas funções do marketing internacional, a começar pela informação, passando pelo planejamento, organização, gestão e controle, com eventuais ajustes quando necessário, a partir do conhecimento mais intenso dos mercados e clientes.

Cabe ressaltar, ainda, que isoladamente poucos exportadores de MPME's dispõem dos recursos necessários para competir com sucesso no exterior; assim, o comportamento competitivo defendido pela Escola Nórdica de Negócios, poderia ser complementado pelo comportamento cooperativo defendido pela Teoria de Externalização.

Em síntese, o estudo veio a confirmar que a atividade de exportação contribui de forma decisiva para o acesso ao *know how* e à melhoria dos processos produtivos, tecnológicos e administrativos.

Também devem ser levados em conta: a visão de longo prazo e seriedade nos negócios, criatividade, inovação, flexibilidade no atendimento aos clientes e medidas arrojadas, como a abertura de novos mercados e a firme crença em seus valores, como elementos decisivos para a inserção no cenário mundial.

As principais desvantagens para esta inserção externa, pelo menos no momento atual, se baseiam no câmbio desfavorável, nos preços internacionais muito baixos, em problemas climáticos em algumas regiões assoladas por fortes chuvas e ventanias, e pelo fenômeno "Catarina" no sul



do Estado de Santa Catarina, além da oferta maior que a demanda, no mercado mundial.

## 5 Considerações finais e recomendações

A idéia de desenvolvimento do presente trabalho repousa na compreensão dos diversos aspectos relacionados ao comércio internacional, especificamente no que tange ao segmento apícola catarinense, atualmente constituído de micro, pequenas e médias empresas e de pequenos produtores autônomos.

Outro foco importante foi a abordagem para a constituição de consórcios de exportação, visando a fortalecer empresas interessadas, tomando em consideração o mundo globalizado com suas implicações.

Ao lançar-se no mercado externo, a empresa encontrará, na maioria das vezes, um cenário bem diferente daquele a que está acostumada em seu país de origem. Ela tende a alcançar sucesso somente se efetuar um adequado gerenciamento de suas operações, pois, nem sempre consegue repetir sua performance doméstica em outros ambientes.

É recomendável que a definição de uma estratégia internacional para a empresa leve em consideração fatores que possam determinar conformidade com o mercado mundial, combinando critérios globais com características locais, no processo de exportação.

Este processo, entretanto, não está necessariamente vinculado à dimensão da empresa; ele está conectado, principalmente, ao compromisso com a qualidade, a criatividade e ao profissionalismo.

Consórcios de Exportação tem como característica, maior poder de barganha junto aos importadores, maiores possibilidades na obtenção de financiamentos e créditos facilitados, além do acesso aos recursos governamentais de apoio aos consórcios, redução de custos e de riscos para cada associado, incremento substancial das exportações e aprendizado em conjunto.

Efetuando uma análise dos dados coletados na pesquisa, pode-se concluir ser recomendável a constituição de consórcios de exportação do setor apícola catarinense, principalmente em se tratando de micro, pequenas e médias empresas. Além disso, mostrou-se importante para os empresários do setor a formação de parcerias, objetivando o fortalecimento mútuo, uma vez que percebem que ações isoladas não são viáveis para obter o sucesso almejado.

Falta, entretanto, a modernização da legislação relativa aos consórcios, a exemplo de outros países, em que não se encontram os óbices encontrados no nosso País, principalmente em relação à atividade exportadora.

Atualmente a economia brasileira apresenta um padrão geral de comércio onde, pelo lado das exportações, ramos de manufaturados e semimanufaturados intensivos em recursos naturais e energia, apresentam forte competitividade e expansão.

Reduziu-se a dependência em relação aos produtos básicos, mas há uma crescente especialização no conjunto dos produtos industrializados com conteúdo tecnológico relativamente simplificado e pequeno valor agregado (BAUMANN et. al., 1996 – p. 195-217).

O universo de micro e pequenas empresas apícolas catarinenses é extenso e poderia ser pesquisado com maior profundidade para obter um retrato ainda mais próximo da realidade.

Assim, este trabalho não pretende ser conclusivo e, com base no que foi apresentado neste estudo, sugere-se a continuidade das investigações, posto que o setor é dinâmico.

Para a conquista do mercado internacional e se tornarem exportadoras ativas com sucesso, sugere-se que as empresas brasileiras, tomem alguns cuidados, a saber:

a. considerar a exportação uma atividade normal e contínua, não ligada às flutuações do mercado interno, com parcela de sua produção sis-

tematicamente destinada ao mercado externo, para atender às demandas regulares de seus clientes no exterior;

b. utilizar plenamente os mecanismos fiscais e financeiros colocados à disposição pelo Governo, visando a aumentar o grau de competitividade de seus produtos;

c. responder a todas as consultas recebidas de importadores externos, mesmo que, em um determinado momento, a empresa não tenha interesse ou condições de atender aos pedidos recebidos. O bom diálogo com os importadores, tanto efetivos como potenciais, prepara o campo para vendas futuras;

d. avaliar a conveniência de estabelecer, no país de seu interesse, um escritório de vendas e um depósito para atendimentos de entregas *just-in-time*, dada a sistemática utilizada pelos clientes em grande parte dos países desenvolvidos;

e. avaliar, ainda, a conveniência de estabelecer no exterior uma unidade fabril para melhor atender ao mercado envolvido, com produtos que correspondam aos hábitos e desejos dos clientes e consumidores locais. Tornar-se-ia, assim, uma empresa internacional, com efetivas vantagens sobre a concorrência em geral, apesar dos elevados investimentos financeiros, em equipamentos, recursos humanos e técnicos, normalmente necessários (MRE, 2005, p. 11-12);

f. desenvolver um plano de preparação dos empresários das MPME's do setor apícola catarinense, visando à consolidação dos produtores primeiramente no mercado interno ao mesmo tempo em que promovem uma cultura exportadora e um maior profissionalismo, exigidos para sua inserção no mercado externo.

Com isso, os apicultores teriam viabilidade de se manter com maior facilidade e aprimorar suas instalações, desenvolvendo novas oportunidades, uma vez que os preços pagos no mercado doméstico são bem mais satisfatórios.

Conseguido este aumento na produção e no consumo interno, os exportadores teriam maiores condições técnicas de alcançar níveis de produção e qualidade mais adequados à competitividade internacional.

É provável que, a curto prazo, o Real não deverá desvalorizar-se acentuadamente, frente ao Dólar Americano e ao EURO. Assim, o Brasil teria oportunidade de atender a sua demanda interna e exportar o excesso a preços competitivos, posto que, com maior escala na produção, poderia baratear seus produtos com preços médios mais reduzidos.

Assim, no momento, fica a sugestão de reforçar o mercado interno com uma promoção para maior consumo de mel, devendo ser encarado não apenas como produto farmacêutico, mas, principalmente, como produto alimentício saudável. Neste sentido, o Poder Público poderia prestar enorme auxílio, determinando que o mel fosse incluído na Cesta Básica e também na Merenda Escolar.

As empresas consorciadas, além disso, poderiam participar, como visitantes, das Feiras de Produtos Alimentícios, como a ANUGA, na Alemanha, ou a SIAL, na França, para familiarizar-se com os produtos nelas expostos e, eventualmente, travar conhecimento e iniciar negócios com clientes em potencial que venham a encontrar-se no Evento.

Neste sentido, sugere-se estabelecer contatos com clientes do Oriente Médio, principalmente da Arábia Saudita e dos Emirados Árabes Unidos, com boas perspectivas de negócios futuros, considerando que os mercados tradicionais são muito mais competitivos e já encontram-se mais explorados.

## 6 Referências

APEX-Brasil. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br> – (acessado em 27.12.2005).

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Persona Edições, 1977.

BAUMANN, Renato (org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996.

BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. Tradução: Antônio de Pádua Danesi. 3ª ed. São Paulo: Hucitec, 2002.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHAVES JÚNIOR, Antonio Everton. **As Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: CNC – Confederação Nacional do Comércio, 2000.

\_\_\_\_\_. **As Micro e Pequenas Empresas em Foco**. Rio de Janeiro: CNC – Confederação Nacional do Comércio, 2003.

CRETOIU, Sherban L. **Estratégia Empresarial para a Exportação**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2002.

DAEMON, Dalton. **Estratégias Operacionais em Comércio Internacional**. Blumenau: Ed. da FURB, 1995.

FAASC – FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE APICULTORES DE SANTA CATARINA. **Associações de Apicultores de Santa Catarina**. Gestão 2000-2006. Atualização 2006-2007. 21 págs.

GOEDERT, Adriano Rogério. **Redes de Inovação Tecnológica para Pequenas e Médias Empresas: Um estudo exploratório para o Setor Apícola Catarinense**. Dissertação de Mestrado.

Florianópolis/SC: Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Outubro/1999.

ICEX. **Curso Básico de Comércio Exterior**. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Madrid : COIMOFF, 1993.

INMETRO – **Reconhecimento Internacional do CERFLOR: Programa Brasileiro de Certificação Florestal, 1996**. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/cerflor\\_reconhecimento.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/cerflor_reconhecimento.asp) (acessado em 27.12.2005).

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **O Exportador: Ferramentas para atuar com sucesso nos Mercados Internacionais**. 3ª Edição. São Paulo: Makron Books, 2001.

MRE - Ministério das Relações Exteriores - DPR – Departamento de Promoção Comercial – **Exportação Passo a Passo Brasília, 2005**. – (Disponível no Site: [www.braziltradenet.gov.br](http://www.braziltradenet.gov.br)).

ROCHA, Ângela da et al. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: MAUAD Editora Ltda., 2002.

THUROW, Lester C. **O futuro do capitalismo – Como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã**. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr.- 2ª ed.- Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TRAVESSO NETO, David. **Os Desafios da Internacionalização**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral. Site : [http://www.desafios.org.br/index.php?Edicao=13pagina=artigos&id\\_Artigo=70](http://www.desafios.org.br/index.php?Edicao=13pagina=artigos&id_Artigo=70) (acessado em 10.10.2005).

TTCA. **Mudar a Gestão para se Internacionalizar – Estratégia Empresarial**. TTCA NEWSLETTER – Abril de 2005. site: <http://www.ttca.com.br/wmnews/wmview.php?ArtID+26>, (acessado em 05.10.2005).