

# **A Penetração das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras de Fruticultura em Mercados Internacionais.**

## **AUTORES**

### **RODRIGO LADEIRA**

Universidade Salvador - UNIFACS  
rodladeira@yahoo.com

### **ROBERTO NOGUEIRA VIANA**

Universidade Salvador - UNIFACS  
robertonv@hotmail.com

## **Resumo**

Neste trabalho analisa-se o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras do segmento de fruticultura. Foram identificadas as dificuldades de internacionalização e os mecanismos de apoio às exportações, além das formas de cooperação empresarial adotadas pelo setor. Trata-se de uma pesquisa descritiva com amostragem aleatória estratificada. O meio para a obtenção de informações foi o método *survey*. Diante dos dados apurados com as sessenta e cinco empresas respondentes desta pesquisa, foi constatado que as empresas ainda utilizam a exportação (direta e indireta) como principal estratégia de internacionalização, sendo considerado pela teoria como um dos estágios primários deste tipo de processo. O fator financeiro e o mercadológico se apresentaram como os mais relevantes no processo motivacional para exportação. Os fatores ambientais se caracterizam como as principais dificuldades em exportar. Observou-se que as empresas também se utilizam de estruturas associativistas e adotam a cooperação intra e interempresarial como alternativa de internacionalização. A pesquisa demonstrou que as empresas possuem relativo conhecimento dos mecanismos de apoio e fomento às exportações.

## **1. Introdução**

No Brasil, até a década de 80, as empresas estavam protegidas da competição externa. Hoje, as fronteiras nacionais não mais representam uma barreira às operações comerciais da organização, pois, o mercado global está mais atraente às empresas que buscam a ampliação de seus mercados e obtenção de vantagens numa competição global onde inexistem limites e regras para a busca da competitividade e os produtos sofrem forte competição externa mesmo em seus países de origem. A dinâmica do comércio e as novas práticas decorrentes da globalização dos mercados e do progresso tecnológico permanente vêm promovendo profunda modificação nas formas de atuação de governos e empresas (DIAS, 2002).

No entanto, acredita-se que o mercado global é dominado exclusivamente por grandes corporações. Deve-se observar que, em muitas nações desenvolvidas, as pequenas e médias empresas (PMEs), contribuem de maneira significativa com a entrada de divisas, através dos fluxos de exportação. Sobre as PMEs, são apontadas diversas contribuições para o impulso das economias nacionais. A principal delas é a capacidade de geração de renda e de novos postos de trabalho, ao contrário das organizações de grande porte que exportam altos volumes, mas não contribuem proporcionalmente na geração de empregos (CACERES, 2001).

Diante desse cenário, o governo brasileiro, juntamente com todas as instituições de promoção das exportações e através da aplicação dos mecanismos de apoio (incentivos fiscais, regimes aduaneiros especiais, mecanismos financeiros e promoção comercial e informação) está buscando fomentar a atuação internacional das empresas de pequeno e médio porte,

acesso a novos mercados em crescimento e inserção de novos produtos com maior valor agregado (COELHO; LARA, 2003; KEEGAN, 1995).

Nos últimos anos, a assistência governamental de estímulo às exportações, beneficiou diversas entidades de classe com a implementação de programas de apoio à internacionalização das PMEs. O Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) contribuem com a internacionalização das PMEs do segmento frutícola, com programas de promoção à exportação, desenvolvimento da cultura exportadora, associativismo, gestão empresarial, dentre outros.

No contexto das exportações de frutas verifica-se a presença de projetos de irrigação em que as PMEs, juntamente com grandes empreendimentos especializam-se na produção de frutas. Isso se deve às características da localidade, tais como clima, solo, luminosidade, dentre outros. Outro aspecto é a presença dos centros tecnológicos e instituições de apoio que possuem *know-how* para dar suporte aos produtores que estão operando em rede.

A produção de frutas nacional é caracterizada pela cooperação inter e intraempresarial e atuação em rede. Muitas vezes os produtores ficam estabelecidos próximos uns dos outros e estão inseridas numa associação ou cooperativas. No que tange o comércio externo, a produção da região supre a demanda internacional, pois um produtor pode colaborar com outro no que se refere à produção, à tecnologia e a promoção conjunta dos produtos.

O presente artigo se propõe a analisar as estratégias utilizadas para a internacionalização das PMEs brasileiras do segmento de fruticultura contempladas por programas de internacionalização e desenvolvimento do setor como o Ibraf e o Sebrae. Para isso foram formulados os seguintes objetivos específicos:

1. identificar os fatores restritivos e motivadores de internacionalização do segmento frutícola;
2. analisar como as PMEs do segmento de fruticultura utilizam as formas de cooperação empresarial como alternativa estratégica competitiva de internacionalização;
3. identificar os mecanismos de apoio à internacionalização para as PMEs;
4. estabelecer correlação dos principais fatores relacionados à internacionalização.

## **2. Cenário da Fruticultura no Brasil**

O agronegócio brasileiro conta com uma eficiente e competitiva fruticultura. Graças ao clima privilegiado, são produzidas frutas em regiões tropicais e temperadas. Além da diversidade climática, o país possui solo fértil e água em abundância. Esses três fatores tornam intrínseca a vocação do Brasil para a fruticultura. Em consequência dessas vantagens naturais, há uma produção variada capaz de atender a muitos mercados. O Brasil é um dos poucos países que podem, por exemplo, produzir maçãs e pêssegos nas áreas frias do sul, além de manga, melão e mamão nas zonas de intenso calor do nordeste (BELING, 2004).

O segmento frutícola está entre os principais geradores de renda, emprego e desenvolvimento rural em diversas regiões do Brasil, oferecendo cerca de 5 milhões de postos de trabalho. O setor demanda mão-de-obra intensiva e qualificada, fixa o trabalhador no campo e permite uma vida digna à família tanto nas pequenas propriedades como nos grandes projetos de irrigação, além de possibilitar a exploração comercial lucrativa (FERNANDES, 2005).

Os expressivos índices de produtividade e os resultados obtidos nas últimas safras demonstram a vitalidade do segmento. Atualmente, existem cerca de 30 grandes pólos de produção de frutas no Brasil. É importante também considerar que a fruticultura ocupa uma área agrícola de 2,5 milhões de hectares e pode gerar produtos de médio e alto valor agregado, considerando a exploração de frutas nobres para exportação (BELING, 2004)

Considerando as frutas frescas, em 2006, as exportações nacionais foram de US\$ 471,8 milhões. As 05 principais frutas frescas exportadas foram respectivamente: uva (US\$

118,4 milhões), melão (US\$ 88,2 milhões); manga (US\$ 85,8 milhões); banana (US\$ 38,4 milhões) e limão (US\$ 32,9 milhões) (MDIC, 2007).

O crescimento das exportações tem sido possível graças ao elevado padrão de qualidade da produção nacional, em atenção às exigências do mercado internacional. Os mercados estrangeiros exigem a adoção de normas de sustentabilidade ambiental, de segurança alimentar, segurança e medicina do trabalho e de viabilidade econômica, mediante o uso de tecnologias não agressivas ao meio ambiente e ao homem (FERNANDES, 2005).

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Internacionalização de empresas

Com as eliminações das barreiras tanto alfandegárias como não alfandegárias que protegem nossas indústrias, a internacionalização vem a ser o caminho natural para que as empresas brasileiras se mantenham vivas e competitivas (RODRIGUES, 2004).

Ao se internacionalizar, a empresa aprimora seus métodos administrativos e organizacionais. A diversificação de mercados é um processo inexorável do processo exportador e conduzirá a aperfeiçoamentos da empresa, tanto no plano doméstico quanto internacional por dominar novas tecnologias em seu processo produtivo e desenvolvimento de estratégias de marketing e comercialização mais avançadas (LOPEZ; GAMA, 2004).

Diversos autores possuem conceitos e definições complementares sobre internacionalização de empresas e juntos dão uma visão completa sobre esse processo. Garcia e Lima (2005, p.2) conceituam “internacionalização de empresas como a participação da empresa no mercado internacional”. Rodrigues (2004, p.195) complementa que “a internacionalização da empresa consiste em participar ativamente nos mercados externos”. A Fundação Dom Cabral (2002, p.5) propõe que a internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, aliança estratégica, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias. Sohn, Alperstedt e Cunha (2004) apontam que a internacionalização é um processo pelo qual uma empresa gradualmente muda em resposta à competição internacional, saturação do mercado doméstico, o desejo de expansão em novos mercados e diversificação.

Para operar no mercado externo, a empresa necessita elaborar uma estratégia que lhe assegure que sua capacidade é compatível com o ambiente competitivo do mercado internacional (LOPEZ e GAMA, 2004). Internacionalizar uma empresa é introduzir no seu planejamento estratégico o objetivo de buscar e manter negócios internacionais, tanto em relação à importação quanto à exportação.

Com o objetivo de resumir as razões apontadas que levam as organizações a se internacionalizarem, Ruiz (2005), Lopes e Gama (2004), Minervini (2005), Fundação Dom Cabral (1996) e Centro Internacional de Negócios da Bahia (Promo) (2000) propõem o agrupamento de seis fatores motivadores de internacionalização:

**a) mercado** - ampliar mercados e clientes; penetrar em outros mercados; dificuldades de vendas no mercado interno; prolongar o ciclo de venda do produto; necessidade de estar mais próximos aos clientes; vender excedente da produção doméstica; menor dependência do mercado interno; marca mais valorizada;

**b) financeiro** - obtenção de maiores lucros; possibilidade de obtenção preços mais rentáveis; maior diversificação dos riscos; estar próximo de fontes financeiras; melhorar status financeiro com bancos;

**c) aprendizado** - adquirir conhecimento gerencial e operacional; estratégia de desenvolvimento; novas idéias e crescimento empresarial; *know-how* internacional;

**d) custos** - mão-de-obra mais barata; reduzir custo de produção; acesso fácil a matéria prima; beneficiar-se de redução em impostos, incentivos e subsídios governamentais; sobrepor barreiras tarifárias e não tarifárias;

**e) produção e tecnologia** - aumentar a produção e produtividade; melhorar a utilização da capacidade instalada; aprimorar qualidade; incorporar tecnologia mais avançada oferta de novos produtos;

**f) outros** - aumentar a competitividade da empresa; agir antes dos concorrentes; melhorar possibilidade de realizar parcerias; melhorar a imagem da empresa.

Coelho e Lara (2003) propõem que a etapa seguinte, após a decisão de internacionalizar-se, é a escolha do modo de acesso em mercados estrangeiros. Diversos autores, de maneira complementar, colaboraram apresentando as várias formas de internacionalização que uma empresa pode adotar: exportação indireta, exportação direta, consórcio de exportação, subsidiária própria no exterior, *joint-venture*, licenciamento, investimento direto, *franchising*, contrato de produção e alianças estratégicas (KEEGAN 2005, KOTABE; HELSEN, 2000; MINERVINI 2005, KOTLER, 2000; LOPEZ; GAMA, 2004).

Em comparação às demais modalidades, as PMEs têm-se utilizado mais dos três primeiros modos devido, principalmente, ao menor grau de comprometimento, investimento e riscos envolvidos (GARCIA; LIMA, 2005). Coelho e Lara (2003) consideram a exportação como o primeiro estágio vivenciado pelas organizações no processo de internacionalização e configura-se como a mais simples em termos de implementação. Lima (2006) aponta que as demais formas de internacionalização envolvem maior investimento, risco e controle. A seguir são apresentados os modos de acesso a mercados internacionais propostos por Kotabe e Helsen (2000) e Keegan (2005):

**a) courier:** serviço de entrega expressa;

**b) exportação indireta:** a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido em seu próprio país. Pode ser uma comercial exportadora, *trading company* ou corretor;

**c) exportação direta:** a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no exterior. O exportador tem mais controle sobre as suas operações internacionais;

**d) licenciamento:** transação contratual em que a empresa – a licenciadora – oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira – a licenciada – em troca do pagamento de *royalties*. Exemplos: marcas registradas, *know-how* tecnológico, processo de produção, patentes;

**e) franchising:** acordo em que o franqueador dá ao franqueado o direito de uso do conceito do negócio e marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de *royalties*;

**f) contrato de produção:** a firma negocia com um fabricante local a produção de partes ou do produto interno;

**g) joint-venture:** a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.

**h) subsidiária no exterior:** a abertura de subsidiária em mercados estrangeiros sugere forte comprometimento com o mercado local porém há um maior controle da matriz. Pode ser através de aquisição ou operações completas (*greenfield*) através de investimento;

**i) alianças estratégicas:** Fusão de duas ou mais organizações para atingir metas significativas do ponto de vista estratégico, e que sejam mutuamente benéficas.

As empresas podem utilizar os modos de operação no exterior de modo combinado para alcançar múltiplos objetivos e melhores resultados (HEMAIS; HILAL, 2002).

Em detalhado levantamento, a partir da literatura existente, Ruiz (2005); agrupa em seis, os fatores restritivos enfrentados pelas empresas exportadoras, conforme quadro 1:

| Obstáculos | Descrição |
|------------|-----------|
|------------|-----------|

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Geográficos</b>                        | Poucos países fronteiriços;<br>Vasta área geográfica (dificultando o acesso a outros países);<br>Difícil relevo (quão difícil é transportar mercadorias);<br>Distância do país sede aos eixos do comércio internacional;<br>Autosuficiência de recursos naturais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Culturais</b>                          | Grande distância cultural entre o país sede e os mercados-alvos<br>Língua falada no país sede ser de pouca importância no comércio internacional<br>Diferenças religiosas existentes entre o país e o mercado-alvo;<br>Aversão ao risco;<br>Diferenças de gostos e hábitos entre consumidores domésticos e de outros países.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Mercado-lógicos</b>                    | Alta demanda de mercado no ambiente doméstico<br>Ameaças presentes no mercado-alvo<br>Taxa de crescimento do comércio internacional<br>Baixa aceitação dos produtos da empresa nos mercados-alvos<br>Baixo potencial dos mercados-alvos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Ambientais</b>                         | Falta de políticas governamentais relacionadas a exportação (incentivos, subsídios)<br>Baixa disponibilidade de informação sobre os mercados internacionais<br>Barreiras de importação presentes nos países-alvo (tarifárias e não-tarifárias)<br>Perdas financeiras com as taxas de câmbio<br>Custos e riscos associados às operações internacionais<br>Frac infraestrutura de transportes no país sede<br>Nível de abertura do país sede às importações<br>Pertencimento ou não do país sede a um bloco econômico<br>Políticas de taxas de juros no país alvo e no país sede<br>Dificuldade de crédito no país sede<br>Política de taxa de câmbio existente no país sede<br>Instabilidade política do país alvo e país sede<br>Alta corrupção no país alvo e país sede<br>Muitos procedimentos de aduana e alto nível de burocracia do país alvo e país sede<br>Inexistência de instituições que auxiliem na atividade de exportação<br>Muitos requisitos de qualidade do país alvo<br>Muitas regulações técnicas |
| <b>Ligados à empresa</b>                  | Aumento da complexidade de gerenciamento da empresa, quando há expansão de exportação<br>Baixa capacidade de produção da firma<br>Baixa orientação ao cliente por parte do exportador<br>Baixo comprometimento da direção da empresa com as atividades de exportação<br>Baixo nível de competitividade da firma<br>Desconhecimento dos incentivos financeiros, fiscais para a exportação<br>Desconhecimento das instituições que auxiliam no processo de exportação<br>Desconhecimento dos potenciais mercados internacionais<br>Desconhecimento das práticas internacionais<br>Frac rede de relacionamento da empresa ( <i>networking</i> )<br>Pouca disponibilidade de pessoal para as atividades de exportação<br>Pouca experiência internacional da empresa<br>Poucas vantagens competitivas da firma (preço, qualidade do produto, tecnologia, reputação)                                                                                                                                                      |
| <b>Ligados à indústria e à competição</b> | Pressões ligadas à competição<br>Ciclo de vida do produto a ser exportado não induz à atividade de exportação<br>Concentração da indústria no mercado doméstico<br>Alta concentração da indústria nos mercados alvo<br>Nível de dinamicidade/mudanças da indústria<br>Nível de intensidade tecnológica da indústria                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: Ruiz (2005)

### Quadro 1 - Obstáculos às exportações da empresa

#### 2.1.1 Incentivos às exportações

Os governos em conjunto com outras instituições procuram cada vez mais fomentar a atividade exportadora, pois além de serem apontados como importantes agentes de mudança, estimulam o crescimento econômico, o nível de empregos e arrecadação de impostos. Diante

desse cenário, a promoção das exportações torna-se parte integrante da política comercial nacional de muitos países (CZINKOTA; RONKAINEN, 1998).

É interessante notar que o apoio governamental e de outras instituições têm como objetivo a ampliação do número de empresas, sobretudo as de pequeno e médio porte, pois apresentam muitos obstáculos e limitações para se inserirem no mercado internacional (COELHO; LARA, 2003).

Os programas de apoio à inserção internacional da PMEs são imprescindíveis porque buscam soluções para superar os problemas específicos que elas enfrentam para operar nos mercados externos. Em países como os Estados Unidos, Itália e Taiwan existem programas de apoio que asseguram o livre mercado, a redução das desigualdades regionais e a promoção de inovações com o objetivo de atender de maneira ágil às mudanças da demanda mundial (CACERES, 2001).

As empresas, em geral, nem sempre conhecem todos os mecanismos de apoio existentes no Brasil, e por conta disso, consideram a exportação complexa, cara, de alto risco e ressaltam a escassez de uma política nacional de fomento aos negócios internacionais. No entanto, possuir conhecimento dessas ferramentas e utilizá-las, aumenta as chances da empresa se inserir no mercado internacional de forma planejada e competitiva.

Dentre as instituições que dão suporte ao desenvolvimento às empresas do segmento frutícola, destacam-se a atuação do Ibraf e Sebrae.

O Ibraf é a entidade executora do Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Frutas e Derivados. O objetivo do referido projeto é o estabelecimento de condições de promoção das frutas brasileiras e seus principais derivados no mercado internacional, através da universalização do conhecimento das qualidades e dos valores da fruta nacional e da credibilidade dos fruticultores brasileiros (IBRAF, 2008)

O Sebrae apóia o segmento frutícola na melhoria e capacidade de gestão dos produtores, inovação tecnológica, manejo de diferentes culturas, diferenciação do produto e embalagem e diversificação de mercado interno e externo (SEBRAE, 2007).

### **3. Cooperação Empresarial e Redes de Empresariais para a Internacionalização**

Cândido e Abreu (2004) apontam que uma das principais características do atual ambiente organizacional tem sido a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos), informação e conhecimento, dentre outras variáveis do contexto empresarial. O antigo modelo de organizações baseado na integração vertical; com relações entre os seus níveis, grupos e pessoas, pautadas na autocracia e sem maiores preocupações com as variáveis do seu ambiente, não atende as necessidades requeridas pelo atual ambiente e de gestão de negócios, o qual, tem como aspectos principais a flexibilidade; uma ocorrência cada vez mais acirrada, o que implica a busca de uma economia de posicionamento, baseado numa busca incessante e externa mais transparente e participativa.

Atualmente, as organizações buscam acompanhar as mudanças e levar em consideração o ambiente competitivo do mercado externo. Diante disso, a cooperação entre empresas, se apresenta como alternativa para enfrentar os desafios da globalização, além de ser uma estratégia de sobrevivência e de crescimento (MACIEL; LIMA, 2002).

Maciel e Lima (2002) e Gomes (2001) apresentam seis tipos de cooperação:

- a) cooperação financeira;
- b) cooperação de compras;
- c) cooperação de comercialização ou vendas;
- d) cooperação de gestão;
- e) cooperação de produção;
- f) cooperação tecnológica.

Garcia e Lima (2005) abordam que o sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizadas juridicamente ou não, pertencendo ao mesmo setor industrial ou especialistas em uma fase particular do processo, usualmente em uma região próxima, desempenhando relacionamentos de competição e cooperação.

Como alternativa para se adaptar a forte concorrência global, muitas empresas têm buscado as estratégias colaborativas como forma de adquirirem novas habilidades. Entretanto, a necessidade de reunir habilidades e recursos tem levado as empresas a formar alianças cooperativas, ou seja, as mudanças nas estratégias organizacionais podem assumir uma variedade de formas, tais como, a atuação em redes (CÂNDIDO; ABREU, 2004).

O surgimento das organizações em rede ocorre como consequência do processo de reestruturação capitalista, da intensificação da concorrência, do desenvolvimento tecnológico que traz para o contexto organizacional, da formação de alianças corporativas estratégicas entre empresas e do aparecimento de novas formas de atuação para as PMEs baseadas na flexibilidade, a partir de parcerias com outras organizações. Diante desse cenário, como alternativa viável de desenvolvimento empresarial, surgem os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência, o conceito de redes provenientes das ciências sociais e naturais (CÂNDIDO; ABREU, 2004).

De acordo com Garcia e Lima (2005), uma rede estratégica refere-se ao conjunto de relacionamentos de uma empresa, tanto os horizontais quanto os verticais, com outras organizações, sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes, ou outras entidades, incluindo relacionamentos que atravessam indústrias e países e são compostos de laços interorganizacionais duradouros, de significância estratégica para as empresas envolvidas neles, e incluem as alianças estratégicas

Tomelin (2000) corrobora que a formação de redes de negócios para as PMEs é uma vantagem competitiva, pois cada empresa passa a apresentar melhores condições de sobrevivência e colabora para o desenvolvimento regional, ampliando as chances de êxito. Maciel e Lima (2002, p.53) definem consórcio de exportação como “qualquer associação de empresas com finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais”. (MACIEL; LIMA, 2002).

Para Rodrigues (2004), os consórcios de exportações são associações de empresas que somam esforços e estabelecem uma divisão interna de trabalho, com vistas a redução de custos, aumento da oferta de produtos destinados ao mercado externo e podem ser formados por empresas que oferecem produtos complementares ou até mesmo concorrentes.

Segundo Minervini (2005), o consórcio de exportação é um agrupamento de empresas com o objetivo de juntar sinergias e aumentar a sua competitividade, reduzindo os custos da internacionalização, ou seja, é uma estrutura de serviços de baixo custo e se constitui em uma forma de crescimento e desenvolvimento para as PMEs, representando seus interesses e expectativas.

No entanto, Minervini (2005) aponta alguns fatores que dificultam a formação dos consórcios tais como a falta de confiança mútua, o individualismo, falta de pessoal capacitado e preparado, falta de comissão de ética interna, falta de capital mínimo inicial para gerir o consórcio e falta de integração dos consorciados.

A cooperativa é a união de interesses entre empresas, no qual as empresas cooperadas vendem seus produtos à cooperativa para uma central de compras. As empresas recebem benefícios por este trabalho conjunto como por exemplo, apoio nas atividades de produção, marketing, finanças, dentre outros (LIMA, 2006).

Segundo Schwanke (1999, p.11) “as cooperativas são sociedades que agrupam interesses comuns, com a finalidade de realizar operações visando à satisfação de seus associados”.

Para Tomelin (2000) as cooperativas são outra forma de redes organizadas sobre bases democráticas, onde os cooperados têm direito a voto.

Consoante Ullmann (1984), a principal vantagem que oferecem as cooperativas é a possibilidade de comercializar produtos cuja produção se apresenta dispersa, seja em um número considerável de produtores ou em uma área geográfica ampla. Por outro lado, a principal desvantagem da cooperativa está na baixa flexibilidade, porque os seus cooperados podem estar em níveis de capacitação e associativismo mais ou menos uniforme.

#### **4. Metodologia**

Para o presente artigo, optou-se pela pesquisa descritiva com amostragem aleatória estratificada, em que se buscou identificar as características das PMEs brasileiras com foco no segmento frutícola, em relação às opções estratégicas para internacionalização e as possíveis relações entre as variáveis. Conforme Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa tem como objetivo a descrição de alguma situação ou fenômeno.

Para Malhotra (2001), o método *survey* apresenta algumas vantagens. Em primeiro lugar sua aplicação é simples. Em segundo, os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas. Por outro lado, a principal desvantagem é a relutância em fornecer a informação desejada.

Além do método *survey*, foi realizada a pesquisa bibliográfica para fornecer as respostas adequadas à solução do problema proposto. O levantamento bibliográfico proporcionou o esclarecimento, através dos principais conceitos que envolveram o tema de pesquisa, contato com trabalhos de natureza teórica, capazes de proporcionar explicações, bem como pesquisas recentes que abordam o assunto (GIL, 2002).

As fontes de referência consultadas foram os artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, livros didáticos, artigos de revistas, relatórios institucionais e governamentais e artigos setoriais.

#### **4.1 População e Amostra**

Para se estabelecer a população deste artigo foram adotados os seguintes critérios:

a) empresas brasileiras produtoras e/ou exportadoras de frutas, inseridas no capítulo 8 da TEC;

b) empresa considerada, micro (receitas anuais com exportação de até US\$ 400 mil e até 10 funcionários), pequena (exportações de até US\$ 3,5 milhões ou até 40 funcionários) e média (exportações até US\$ 20 milhões e até 200 funcionários), conforme os critérios do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC);

c) empresas em evoluído processo de internacionalização;

d) empresas que atuam sozinhas e as inseridas em cooperativas, associações e consórcios de exportações;

Como a pesquisa se propôs a analisar as opções estratégicas de internacionalização das PMEs brasileiras de fruticultura, buscou-se para a identificação das empresas, o apoio de entidades que atuam com o segmento no território nacional, conforme critério acima adotado.

E as entidades escolhidas foram:

a) Ibraf - por possuir um Projeto de Promoção de Exportações de Frutas para os seus associados;

b) Sebrae – por possuir projetos de desenvolvimento e capacitação da fruticultura que contemplam as exportações.

O Ibraf possui 81 associados, e para atender exclusivamente os critérios adotados, foram desconsiderados as empresas transformadoras de frutas (polpa de fruta, sucos, doces e

compotas), as empresas fornecedoras de serviços, as consultorias, os centros tecnológicos e as grandes firmas produtoras de frutas. No entanto, chegou-se a uma população de 45 empresas aptas para a realização da pesquisa e que possuem o perfil desejado, ou seja, produtoras e exportadoras de frutas de micro, pequeno e médio porte.

O Sebrae possui 250 projetos da carteira de fruticultura, e de igual maneira foram excluídas as empresas que produzem para subsistência ou exclusivamente para o mercado interno e, diante do perfil adotado, foram selecionadas 66 empresas que atendem especificamente ao perfil estabelecido.

Logo, a população para esta pesquisa consta de 111 empresas.

Diante das 111 empresas informadas pelo Sebrae e Ibraf juntas, houve o retorno de 65 empresas respondentes.

Logo, a amostra deste trabalho consta de 65 empresas.

#### **4.2 Coleta de Dados**

Para coleta de dados foi elaborado um questionário estruturado contendo 22 questões, dividido em 5 partes: produção, internacionalização, cooperação empresarial, incentivos às exportações e identificação da empresa, e as opções foram: múltipla escolha, escala proporcional tipo Likert com 5 pontos, questões abertas em texto. Posteriormente foram enviados os questionários para toda a população desta pesquisa. Houve retorno de 65 empresas respondentes.

Cabe ressaltar o imprescindível apoio do Ibraf e Sebrae para a viabilização da aplicação dos questionários, pois ambas as instituições possuem vínculo com produtores e exportadores de frutas, facilitando, assim, a sensibilização dessas empresas para colaborarem no preenchimento do questionário.

A partir da relação de empresas fornecidas pelo Ibraf foram feitos telefonemas e envio de e-mails para a obtenção do maior retorno possível de empresas respondentes. O Sebrae ficou com a incumbência de elaborar a pesquisa com os próprios gestores de seus projetos. O retorno dos questionários foi por e-mail.

Por se tratar de PMEs, os questionários foram respondidos na sua maioria pelos proprietários das próprias empresas e, no caso das firmas com maior estrutura, pelos encarregados, gerentes e coordenadores de exportação.

#### **4.3 Tratamento dos Dados**

Os questionários da amostra foram validados porque houve uma pré-seleção das empresas pelo Ibraf e Sebrae, ou seja, houve um direcionamento exclusivamente para as firmas que possuíam os critérios descritos anteriormente. Cabe ressaltar que os questionários não apresentaram nenhuma inconsistência que os invalidassem.

Após a aplicação da pesquisa, foi realizado um procedimento de crítica e codificação em 100% dos questionários obtidos.

Apesar da validação de todos os questionários, os respondentes podem eventualmente ter omitido ou não ter compreendido o sentido de uma assertiva e não respondê-la, aumentando assim, a não resposta em algumas questões.

A crítica consistiu na constatação do preenchimento correto de todos os questionários respondidos, a fim de identificar e corrigir inconsistências. A codificação, por sua vez, padronizou os dados brutos em símbolos numéricos para uma maior facilidade do seu processamento eletrônico.

Com os questionários devidamente criticados e codificados, ocorreu a fase de digitação e tabulação das respostas obtidas nos mesmos, a fim de que fosse possível a sua análise.

Nesta etapa descritiva, os dados coletados foram analisados através do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 15.0), e tratados de forma quantitativa, utilizando técnicas univariadas (frequência, média, moda, mediana e teste  $\chi^2$ ), a fim de organizá-los e para permitir reflexões sobre os principais objetivos do estudo. Os resultados práticos e análise das respostas obtidas foram relacionados aos dados secundários.

## **5. Resultados da Pesquisa**

Os resultados apresentados neste tópico referem-se as 65 empresas respondentes. Cumpre registrar que as respostas possuem a frequência das 65 empresas respondentes, embora algumas análises apontem as abstenções (não resposta). A percentagem pode eventualmente ultrapassar 100%, devido a possibilidade de obter mais de uma resposta por entrevistado.

### **5.1. Identificação das empresas**

A maioria das empresas entrevistadas se encontra na região Nordeste (53,73), sendo que, destas, 26,87% estão situadas na Bahia. A região Sudeste também concentra uma boa parte das empresas respondentes (35,82%), com São Paulo abrigando 22,39% das mesmas. A região Norte é a que possui o menor número de empresas respondentes (1,49%), seguida da região Sul (8,96%). Vale ressaltar, a abrangência da pesquisa com 13 Estados (RR, BA, CE, PB, PE, RN, SE, ES, MG, RJ, SP, RS, SC) e 4 regiões (Norte, Nordeste, Sudeste e Sul).

Através da pesquisa realizada, constatou-se que as frutas mais produzidas pelas empresas entrevistadas são mamão (21,5%), manga (20%) e uva (20%).

Dentre as empresas entrevistadas, 49,2% cada, podem ser consideradas médias (de 41 a 200 funcionários); e, 20% delas são consideradas micro empresas, pois possuem até 10 funcionários.

No que se refere ao volume de exportações atuais das empresas entrevistadas, 40% delas exportam anualmente até 400 mil dólares e 30,8% das mesmas exportam até 20 milhões de dólares.

### **5.2 internacionalização**

A grande maioria das empresas entrevistadas (76,9%) exportou frutas nos últimos doze meses, sendo que 46,2% dessas empresas exportaram frutas mais de uma vez por mês nesse período. Esse resultado demonstra a prática habitual da exportação por essas empresas por adotarem postura pro ativa e desenvolvem a cultura exportadora direcionando sua produção para o mercado externo.

As empresas entrevistadas, em sua maioria (78,5%), possuem um profissional responsável pelas exportações de frutas. Cumpre registrar, no entanto, que apesar de 78,5% das empresas entrevistadas possuírem um responsável pela exportação, 60% delas possui um departamento específico para a exportação das frutas. Em face dos resultados obtidos, a maioria das empresas respondentes adota uma postura profissional na condução dos seus negócios internacionais por possuírem um departamento específico e mão-de-obra responsável pela exportação.

O principal motivo que levou as empresas entrevistadas a exportar foi a possibilidade de obter preços mais rentáveis (64,6%), seguido da necessidade de ampliar mercados e clientes (61,5%) e obter maiores lucros.

Das 65 empresas entrevistadas 33,8% não possuem certificados e qualificações para o mercado externo. A maioria, no entanto, possui os referidos documentos. A maior parte das empresas entrevistadas (58,5%) adota algum plano de exportação ou internacionalização. O referido plano tem como objetivo nortear as ações estratégicas, fixar metas e objetivos a

serem alcançados, dentro de prazos definidos por uma gestão específica das operações internacionais

O principal cliente externo das empresas entrevistadas é a União Europeia (80%), seguido dos Estados Unidos e Canadá (52,3%). Cumpre registrar que nenhum dos respondentes exporta para o Japão.

A maioria das empresas entrevistadas acessa o mercado externo através da exportação direta (64,6%), sendo que o segundo modo de acesso ao mercado externo mais utilizado pelas empresas é a exportação indireta (18,5%). Em comparação às demais modalidades, as PMEs têm-se utilizado a exportação direta e indireta, devido, principalmente, ao menor grau de comprometimento, investimento e riscos envolvidos (GARCIA; LIMA, 2005). Coelho e Lara (2003) consideram a exportação (direta e indireta) como o primeiro estágio vivenciado pelas PMEs no processo de internacionalização e configura-se como a mais simples em termos de implementação por envolver menor investimento, risco e controle.

Para as empresas entrevistadas, a principal dificuldade em exportar ocorre em razão da baixa cotação do dólar ou euro (75,4%), seguida da deficiência na logística de exportação (55,4%) e da falta de incentivos por parte do governo (52,3%). Em face aos dados obtidos, levou-se em consideração o levantamento elaborado por Ruiz (2005) que agrupam em seis, os fatores restritivos existentes às exportações (geográficos, culturais, mercado, ambientais, ligados à empresa e à indústria e à competição).

Cabe ressaltar que os três principais obstáculos revelados nesta pesquisa, conforme o modelo pelos autores acima, estão enquadrados nos obstáculos ambientais e não controláveis pela firma.

A baixa cotação do dólar, de acordo com as empresas respondentes, foi o principal obstáculo apontado, pois se trata de um fator importante e que ocorreu no momento da elaboração da pesquisa. No entanto, a questão cambial pode variar com a conjuntura financeira mundial.

Já a logística deficiente é um fator que perdura há décadas e prejudica os segmentos exportadores como um todo. As estradas ruins, a carência de ferrovias e hidrovias como alternativas para o escoamento da produção frutícola, a falta de infra-estrutura portuária e aeroportuária adequada comprometem a competitividade do segmento no mercado internacional.

A escassez de incentivos por parte governo, apontado como o terceiro maior entrave percebido pelas empresas respondentes, aponta a carência de políticas públicas que estimulem o desenvolvimento das exportações, sobretudo às de pequeno e médio porte.

No entanto, algumas iniciativas já estão sendo colocadas em prática, como a aprovação da Lei Geral da Pequena Empresa, em que os impostos municipais, estaduais e federais passam a ser unificados, reduzindo a carga tributária, gerando mais empregos e oportunidades (SEBRAE, 2007) e da atuação de instituições que dão apoio à promoção comercial a produtos e serviços brasileiros no exterior, atração de investimentos e estimula a cultura exportadora (APEX, 2008).

### **5.3 Cooperação empresarial**

Entre as respondentes sobre a cooperação empresarial, 21,5% afirmaram utilizar os consórcios de exportação para exportar e 13,8%, cooperativas. Rodrigues (2004) e Minervini (2005) ressaltam que o consórcio de exportação pode conter qualquer associação de empresas com finalidade de entrar em parceria nos mercados internacionais por estabelecerem uma divisão interna de trabalhos, com vistas à redução de custos e aumento da oferta de produtos destinados a exportação.

A Cooperativa é a segunda forma associativista e Lima (2006) a define como a união de interesses entre empresas, no qual as empresas cooperadas vendem seus produtos à

cooperativa para uma central de compras. As empresas recebem benefícios por este trabalho conjunto como por exemplo, apoio nas atividades de produção, marketing, finanças, dentre outros.

Diante da pesquisa, chega-se a constatação de que as empresas entrevistadas adotam a cooperação empresarial e merece destaque, entretanto, a parceria que as empresas possuem com bancos, universidades, centros tecnológicos, por ser maior do que a cooperação inter empresarial e entre os componentes da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços).

Diante do cenário revelado anteriormente, Caceres (2001) aponta que o agrupamento deve estimular, desde a sua concepção, a cooperação entre as empresas, ou seja, o desenvolvimento de uma parceria de longo prazo. Essa parceria deve manter a individualidade de cada organização e, ao mesmo tempo, promover a coordenação entre as empresas, caracterizada pelo desenvolvimento de atividades conjuntas, com troca de informações e até mesmo o estabelecimento de estratégias comuns de comercialização de produtos.

O principal tipo de cooperação adotada pelas empresas entrevistadas juntamente com outras do mesmo segmento é a cooperação tecnológica (52,3%), seguida da cooperação de produção (33,8%) e da cooperação de comercialização de vendas (27,7%).

À luz do modelo de Maciel e Lima (2002), a cooperação tecnológica engloba os acordos de pesquisa e desenvolvimento e a transferência de *know-how* se apresentando como o tipo de cooperação mais adotado pelas empresas respondentes, seguido da cooperação de produção que englobam os acordos de produção conjunta, armazenagem, transporte comum e a sub contratação sendo a terceira, a cooperação de comercialização (cooperativas e consórcios).

#### **5.4 Apoio institucional/governamental**

O Sebrae contempla a maior parte das empresas entrevistadas (58,5%). As empresas pesquisadas estão inseridas direta em programas de promoção às exportações e desenvolvimento do setor.

Dos mecanismos de apoio ao exportador, os incentivos fiscais de isenção (78,5%) e os regimes aduaneiros especiais (66,2%) são os mais conhecidos pelas empresas entrevistadas, segundo se constata na tabela 30.

Há portanto, um bom nível de conhecimento dos mecanismos de apoio ao exportador, sobretudo os incentivos fiscais e os regimes aduaneiros especiais, apesar dos respondentes apontarem que os incentivos por parte governo estão os três maiores entraves às exportações do segmento frutícola.

### **6. Conclusões**

Sobre a internacionalização do setor de frutas, através das empresas respondentes, contou-se que boa parte das mesmas exportou nos últimos meses, sendo quase a metade exportou mais de uma vez por mês, considerando, evidentemente, as épocas das respectivas safras.

Cumprir registrar que mais da metade adotam um plano de exportação e possuem mão-de-obra qualificada para operar em comércio exterior e um departamento específico de exportação. Observa-se, entretanto, que as empresas além de adotarem uma postura profissional na condução dos seus negócios, exportam com frequência, desenvolvem a cultura exportadora e se encontram num estágio em que as operações de exportação estão incorporadas às ações estratégicas das empresas.

Ficou constatado que as empresas de médio porte foram as que mais exportaram nos últimos 12 meses, as que mais possuíam departamento específico de exportação e adotaram o

plano de internacionalização. As empresas da região Nordeste foram as que mais exportaram frutas no último ano e as que mais adotaram o plano de internacionalização.

Cabe ressaltar que há uma relação entre a existência de departamento de exportação sobre as vendas externas dos 12 últimos meses realizadas pelas empresas, sobre a realização de exportação direta a compradores estrangeiros, sem a necessidade de intermediários comerciais no Brasil e sobre a utilização do plano de exportação.

Em referência aos principais motivos que levaram as empresas a se internacionalizar, destaca-se a possibilidade de obter preços mais rentáveis, e em segundo lugar a necessidade de ampliar mercados e clientes. Diante disso, constata-se que o fator financeiro é o mais importante, seguido do fator mercadológico.

Sobre os dois fatores apresentados acima, cabe apontar que a obtenção de preços mais rentáveis está relacionada com a questão cambial, pois no período de elaboração desta dissertação, o dólar estava com baixa cotação, desestimulando as exportações, o que gerou preocupação por parte dos produtores em obter divisas vantajosas e ademais se apresentou como o principal entrave nas exportações do setor.

Para as empresas localizadas nas regiões Nordeste e Sudeste, o principal motivo a exportar foi a possibilidade de obter preços mais rentáveis, enquanto as do Sul foi a necessidade de ampliar mercados e clientes.

As empresas entrevistadas, na sua maioria possuem certificados de exportação, o que as habilitam a exportar, pois possuem elevado padrão de qualidade da fruta e atendem às exigências do mercado internacional.

Os principais destinos das exportações, independente da região produtora são a União Européia, e em segundo lugar os Estados Unidos e Canadá, considerados mercados exigentes, sobretudo pelas questões fito sanitárias.

As empresas analisadas, adotam, em sua maioria a exportação (direta e indireta) como principal estratégia para a internacionalização de seus produtos. Esta modalidade é muito utilizada pelas PMEs, devido ao menor grau de investimento e é considerada como a mais simples em termos de implementação, devido ao menor investimento e riscos envolvidos. Para as médias empresas, a exportação direta se caracteriza como o principal modo de acesso a mercados externos, enquanto para as pequenas, a exportação indireta.

Os fatores ambientais e não controláveis pela empresa (baixa cotação do dólar ou euro, deficiência e logística de exportação e falta de incentivos por parte do governo) foram respectivamente, os principais obstáculos apontados.

Há entretanto alguns comentários acerca desses três principais fatores. Como dito anteriormente, a baixa cotação do dólar, se constituiu como o principal entrave às exportações do segmento frutícola, embora a questão cambial possa variar de acordo com a conjuntura financeira internacional, o referido fator foi bastante expressivo no período de elaboração da dissertação e por isso foi bastante percebida pelas empresas respondentes.

Embora o segmento tenha ampliado a produtividade e obtido avanços tecnológicos, a logística precária, ainda se apresenta como significativo entrave ao escoamento da produção agrícola, o que ocasiona a perda de competitividade, a partir do momento em que as frutas deixam as propriedades rurais. O Brasil precisa investir na infra-estrutura logística: estradas, ferrovias, hidrovias, portos e aeroportos. A falta de uma política de desenvolvimento dos modais compromete a qualidade do produto, já que as frutas são transportadas em estradas de péssima qualidade, o que pode causar danos ao produto e na rapidez de entrega aos clientes no exterior, devido à falta de modernização dos portos e aeroportos.

A falta de incentivos por parte do governo se apresenta como outro principal entrave, e aponta a carência de políticas públicas de estímulo à cultura exportadora. No entanto, algumas iniciativas merecem destaque e já estão sendo tomadas no âmbito federal. Como exemplo podemos considerar a recente aprovação da Lei Geral da Pequena Empresa em que os

impostos passam a ser unificados, diminuindo a carga tributária. Outro fator é a atuação da APEX como agência de fomento às exportações em que apóia a promoção de produtos brasileiros no exterior.

Não obstante, constatou-se que há uma relação entre os fatores restritivos versus fatores motivacionais. As firmas que apontaram, respectivamente os fatores restritivos às exportações (baixa cotação do euro ou dólar, logística de exportação deficiente e falta de incentivos por parte do governo), consideraram como principal fator motivacional a possibilidade de obter preços mais rentáveis.

No entanto, para as micro empresas o principal fator restritivo para as exportações foi a pequena capacidade de produção; para as pequenas, a escassez de recursos para investir na produção, enquanto para as médias a baixa cotação da moeda estrangeira.

Sobre a cooperação empresarial cabe ressaltar que as estruturas associativistas mais utilizadas pelas empresas são as associações e cooperativas. No que tange às associações, incluem-se os consórcios de exportação, geralmente compostos por pequenas e médias empresas (PMEs), pois têm como objetivo o estabelecimento de parcerias no processo de internacionalização, divisão interna de trabalho, com vistas à redução de custos e aumento da oferta de produtos destinados a exportação. Já a Cooperativa é caracterizada pela união de interesses, na qual as empresas cooperadas vendem os seus produtos para uma central de compras a preços justos e recebem pela atuação conjunta, benefícios de apoio nas atividades de produção, marketing, finanças, dentre outros.

Ficou constatado que as empresas pesquisadas adotam a cooperação intempresarial. Cabe, entretanto, ressaltar, a parceria que as empresas possuem com bancos, universidades, centros tecnológicos serem maior que a cooperação interempresarial e entre os componentes da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores e prestadores de serviço).

Ainda no âmbito da cooperação, ficou evidenciado que as firmas adotam em primeiro plano a cooperação tecnológica como estratégia competitiva e nesse quesito está o compartilhamento de informações e pesquisas. No segundo plano, a cooperação de produção e cumpre ressaltar que é prática corrente entre as PMEs compartilharem e somarem a sua produção, uma vez que juntas podem atender a pedidos de maior volume de importadores. No terceiro plano, em consequência da cooperação anterior, está a cooperação de comercialização em que as empresas, juntas, estabelecem a união de esforços para a promoção e comercialização de produtos, como por exemplo, o compartilhamento de custos para envio de representante ao exterior para negociar pelas empresas envolvidas. Assim, as empresas podem se tornar mais competitivas ao se inserirem no mercado externo.

As empresas pesquisadas estão inseridas direta em programas de promoção às exportações e desenvolvimento do setor. Merece destaque, entretanto, a atuação do Ibraf/APEX e o Sebrae como importante apoio institucional ao segmento frutícola.

Em referência aos mecanismos de apoio ao exportador, os incentivos fiscais (isenção de ICMS, Cofins e PIS) são bem conhecidos das empresas, seguidos dos regimes aduaneiros especiais (*drawback*, entreposto aduaneiro). Aqui cabe um comentário que, apesar de terem conhecimento dos incentivos, as empresas julgam que não há um apoio efetivo do governo federal, pois a Lei Geral da Pequena Empresa foi aprovada recentemente e seus efeitos não puderam ser ainda percebidos pelas mesmas.

Finalmente, as empresas para se internacionalizarem precisam conhecer os mecanismos de fomento às exportações e estar estimuladas e capacitadas a adotar estratégias que as torne competitivas a operar no ambiente do comércio internacional.

## Referências

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (Apex-Brasil). Disponível em <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em 10 de janeiro de 2008.

BELING, Romar Rodolfo. **Anuário brasileiro de fruticultura**. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, pp. 4-10, 2004.

CACERES, Joaquim Aparício. **Um Modelo de Formação de Consórcio de Exportação como Instrumento de Inserção de Pequenas e Médias Empresas no Mercado Internacional**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – UFSC, 2001.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde e ABREU, Aline França de. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório**. Anais do XXVIII Encontro da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração - EnANPAD. Curitiba, 2004.

COELHO, Flávio José Passos e LARA, José Edson. **A assistência governamental como fator de estímulo à atividade exportadora em pequenas empresas brasileiras: um estudo introdutório**. Anais do III Workshop de Internacionalização de Empresas, Coppead, UFRJ, 2003.

CZINKOTA, Michael; RONKAINEN, Ilka. **International Marketing**. 5 ed. Fourth Worth: The Dryden Press, 1998.

DIAS, Adilson Luiz. **Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – UFSC, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Globalização e Blocos Econômicos Regionais**. In: DIAS, Reinaldo e RODRIGUES, Waldemar. **Comércio Exterior Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, p. 15-29, 2004.

FERNANDES, Moacyr Saraiva. **Agenda de Trabalho 2005/2006: recomendações para o crescimento da produção, exportação, geração de renda e emprego do setor frutícola brasileiro**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2005.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre internacionalização da empresa brasileira**. Sumário Executivo, 2002.

GARCIA, Sheila Farias Alves; LIMA, Gustavo Barbieri. **Redes interorganizacionais de cooperação para internacionalização**. EnANPAD, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p.59-80, 2002.

GOMES, Ludmila de Sá Fonseca. **Consórcios de exportação de pequenas e médias empresas no Brasil: o caso da Unipolpa na Bahia**. Monografia. UFBA, 2001.

HEMAIS, Carlos Alberto; HILAL, Adriana. **O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica**. In: **Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, p. 15-59, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS (IBRAF). Disponível em <[www.ibraf.org.br](http://www.ibraf.org.br)>. Acesso em 15 de janeiro de 2008.

KEEGAN, Warren. **Marketing Global**. São Paulo: Pearson, p. 182-194, 2005.

KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, p. 243-266, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, p. 396-400, 2002.

LIMA, Gustavo Barbieri. **Consórcios de exportação no Brasil: um estudo multi-casos**. FEA USP. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2006.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas e GAMA, Marilza. **Comércio Exterior Competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, p. 24-27, 2004.

MACIEL, Graccho Machado e LIMA, Leila Maria Moura. **Consórcios de Exportação**. São Paulo: Aduaneiras, p. 15-69, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador** – Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. São Paulo: Makron Books, p. 1-29, 2005.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Balança comercial brasileira**: dados consolidados. Brasília, 2007.

PROMO – CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DA BAHIA. **Informativo do Comércio Exterior da Bahia**: janeiro a dezembro de 2006. Salvador, 2007.

RODRIGUES, Waldemar. **Sistemática de Exportação**: conceitos, operacionalização e práticas In: **Comércio Exterior Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, p. 191-231, 2004.

RUIZ, Fernando Martinson. **Exportações brasileiras**: fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas (MPE). FEA USP. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2005.

SCHWANKE, Charles. **Consórcios de exportação**: instrumento da pequena e média empresa em sua internacionalização. Dissertação de mestrado. Universidade Regional de Blumenau, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em 25 de julho de 2007.

SOHN, Ana Paula Lisboa, ALPERSTEDT, Graziela Dias e CUNHA, Idaulo José. **O processo de internacionalização de uma empresa de software catarinense**. Anais do XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE. Santa Cruz de La Sierra, Bolívia, 2004.

TOMELIN, Letícia Búrigo. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. PPGEF UFSC, 2000.

ULLMANN, Roberto Romero. **Estructuras empresariais para el comercio internacional**. Buenos Aires: Deplama, 1984.