

Área temática

Pequena e Média Empresa

Título

Exportação de MPE: Um estudo multicaso em empresas fruticultoras

AUTORES

TEODORO MALTA CAMPOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
teodoro@gruposerintegral.com.br

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
edmilsonlima@gmail.com

ROGÉRIO DA ROSA DUARTE

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
bobbyrrd@hotmail.com

WESLEY DE CARVALHO PEREIRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
wesleycarvalho_angra@hotmail.com

Resumo

O presente trabalho apresenta uma investigação sobre como micro e pequenas empresas (MPE) organizam seus recursos internos para superar barreiras externas e atingir o objetivo estratégico da exportação. O método qualitativo do estudo multicaso foi empregado, sendo estudadas quatro MPE paulistas. Os resultados demonstraram que as empresas tiveram de promover mudanças em suas rotinas produtivas para delegar eficiência em seus processos de produção, principalmente através da implementação da Boas Práticas Agrícolas – BPA e obtenção da certificação internacional *Globalgap*. Evidenciando um forte comprometimento das quatro empresas com o objetivo estratégico da exportação através da adoção de posturas proativas. Quanto às modalidades de exportação utilizadas, as quatro empresas começaram a exportar pela via indireta através de agentes intermediários. No caso de duas empresas da amostra, os respectivos proprietários-dirigentes possuem funções executivas junto à empresa que atua como intermediária que no caso é uma associação. E no caso de outra empresa da amostra, com o passar dos anos, esta passou a exportar pela via direta, utilizando seus próprios recursos. Os resultados não apontaram para a exportação através da figura do consórcio de exportação, contrariando parte da literatura revisada.

Palavras-chave: Exportação, Micro e Pequenas Empresas – MPE, Fruticultura.

Abstract

This paper presents an investigation into how micro and small enterprises (MSE) organize their internal resources to overcome external barriers and achieve the strategic objective of exporting. The qualitative method of the multicase study was employed, being studied four MSE in São Paulo. The results showed that companies had to make

changes in their routines to delegate productive efficiency in their production processes, particularly through the implementation of Good Agricultural Practices – GAP and obtaining international certification *Globalgap*. Demonstrating a strong commitment of the four companies with the strategic objective of exporting through the adoption of proactive postures. Regarding export modalities used, the four companies started exporting indirectly through intermediaries. In the case of two companies in the sample, their owner-managers have executive functions in the company that acts as an intermediary, in this case is an association. And in the case of another company in the sample, over the years, it started to export directly, using their own resources. The results did not suggest that the export through the figure of export consortium, going against some of the literature reviewed.

Key-words: Exports, Micro and Small Enterprises – MSE, Fruit Grower Industry

1. Introdução

A exportação constitui-se e um caminho estratégico que micro e pequenas empresas – MPE – podem adotar para aumentar seu volume de negócios. O atual contexto globalizado fortaleceu o mercado internacional abrindo possibilidades para inserção de produtos e serviços entre empresas de diferentes países. Dessa maneira, a relevância da exportação é grande por representar o primeiro passo de um processo que pode resultar na internacionalização de uma empresa (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Para exportar é necessário concentrar esforços para superar barreiras que podem impossibilitar sua implementação. Neste ponto emergem questões como conhecimento sobre o mercado internacional, a necessidade de ter recursos financeiros, ter conhecimentos sobre procedimentos burocráticos além de aspectos de logística. Todos esses pontos muitas vezes representam desafios a serem superados dentro da realidade vivenciada por MPE (ARTEAGA-ORTIZ e FERNÁNDEZ-ORTIZ, 2010).

Diante dos obstáculos a serem superados é possível localizar MPE que iniciam a exportação através de planejamentos formais, baseando-se em conhecimentos prévios adquiridos sobre o mercado internacional, coletados por meio de estudos de prospecção. Contudo, MPE que apresentam estas características tendem a ser minoritárias dentro do contexto geral das MPE exportadoras (BOUTARY, 2000).

Por isso, algumas MPE quando decidem exportar o fazem através da exportação pela via indireta. Esta se mostra oportuna em situações nas quais a empresa apresenta um quadro de escassez de recursos físicos ou falta de conhecimentos sobre o mercado internacional que inviabilizam a exportação direta. Fazendo com que essas deficiências sejam suprimidas através do auxílio de agentes intermediários (ONKVISIT e SHAW, 1997; KEEGAN, 2002).

É neste ponto que surge a figura do consórcio de exportação como um agente intermediário que facilita as exportações de MPE através da exportação indireta. Por meio de consórcios de exportação é possível promover a troca de conhecimentos sobre o mercado internacional, complementar linhas de produtos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços exportados. Dessa forma os consórcios de exportação são considerados como um meio para viabilizar a exportação de MPE (MINERVINI, 2001; LIMA, 2006).

Em contrapartida, pesquisas indicam que na percepção de proprietários-dirigentes de MPE exportadoras, o consórcio de exportação traz consigo problemas como de autonomia e desconfiança com relação ao compartilhamento de informações importantes com os concorrentes. Há casos que o consórcio apresentou pouca eficácia em termos de conquista de novos clientes no exterior de tal forma a exercer baixo impacto sobre o acréscimo de receitas advindas da exportação (HASENCLEVER, et al., 2007; OURA e STAL, 2009).

Assim sendo, é possível constatar que existe uma divergência no tocante à utilidade do consórcio de exportação no sentido de representar um recurso eficaz para MPE atingirem o mercado internacional. É neste ponto que surge o foco de interesse do presente trabalho, o qual é norteador pela seguinte pergunta de pesquisa: *Como MPE fruticultoras implementam objetivo estratégico da exportação?*

A pesquisa tem interesse em conhecer os caminhos percorridos por MPE fruticultoras para exportar, inclusive no tocante à formação de consórcios de exportação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa através do estudo multicaso em quatro MPE fruticultoras situadas no Estado de São Paulo.

Apresentadas a introdução e a pergunta de pesquisa, segue a fundamentação teórica.

2. Fundamentação teórica

2.1. Exportação

De acordo com Johanson e Vahlne (1977) a exportação é considerada como o primeiro passo no caminho do processo de internacionalização de empresas. Os autores explicam que inicialmente, as empresas começam as atividades de comércio com o mercado internacional por meio de exportações esporádicas, as quais, com o passar do tempo, podem se tornar constantes. Através da atividade de exportação é possível obter informações relevantes sobre o mercado exterior. Por isso, a exportação constitui-se em um meio pelo qual o exportador diminui a distância psíquica que o separa do mercado exterior. A distância psíquica é composta por fatores como língua, educação, cultura, práticas de negócios e desenvolvimento industrial característicos do país para onde se está exportando.

A diminuição da distância psíquica resulta no desenvolvimento de conhecimentos específicos do mercado estrangeiro que ensejam a identificação de novas possibilidades de negócios. Para Johanson e Vahlne (1977) esses conhecimentos (entendidos como um recurso organizacional) são adquiridos de maneira incremental, através de experiências de negócios com o mercado exterior. E a partir dessas experiências ocorre o comprometimento da estrutura interna da organização exportadora, para atender às demandas do novo mercado.

Para Onkvisit e Shaw (1997) a exportação é um tipo de estratégia através da qual a organização direciona produtos e serviços de sua unidade nacional para outros países. A vantagem da exportação, quando comparada com a possibilidade de abertura de um escritório ou indústria no exterior, reside na facilidade em ser implementada e nos baixos riscos apresentados na operação.

Outro ponto destacado por Onkvisit e Shaw (1997) refere-se à forma de entrada no mercado exterior, para a qual há duas modalidades: venda indireta e venda direta. A exportação por venda indireta ocorre quando uma organização produz um produto ou serviço que é vendido para uma outra organização no mesmo país de origem que atua como um agente intermediário, sendo que esta efetua a exportação do produto para o mercado internacional. Os benefícios dessa modalidade de exportação, além das vendas em si, aparecem na medida em que o intermediário traz informações sobre o mercado internacional e apresenta sua rede de relacionamentos e carteira de clientes. Já a exportação pela venda direta ocorre quando a organização desenvolve canais de venda de seu produto ou serviço direto no exterior, sem a necessidade de utilizar intermediários como recurso para prospectar e vender em novos mercados.

Keegan (2002) também estudou as formas de entrada no mercado exterior via exportação. Para ele há quatro formas de entrada. A primeira é a exportação direta, denominada *In-House*. Aqui a organização exportadora elabora um planejamento para exportação, com pesquisa de mercado, escolha de canais logísticos e obtenção de recursos financeiros para viabilizar a operação. O autor indica que a organização, ao escolher essa modalidade, deve verificar se os recursos internos são suficientes para realizar toda a operação de exportação, devendo estes recursos sustentar margens de preço e futuras vantagens competitivas no mercado exterior. A segunda forma de exportar surge no caso de a organização não apresentar os recursos internos necessários para exportação, sendo possível realizar a exportação pela via indireta, através de intermediários. Para esta opção, a organização deve verificar se o custo da intermediação é mais vantajoso do que desenvolver recursos e conhecimentos internos voltados para exportação. A venda direta é a terceira forma de entrada destacada por

Keegan (2002); aqui a organização exportadora abre um escritório de venda no país alvo da exportação. Nessa forma, a organização ganha em obter informações com maior velocidade e rapidez acerca do novo mercado em que passa a atuar, adaptando seus produtos às necessidades deste, ou seja, diminuindo a distância psíquica rapidamente. A quarta forma de entrada refere-se à representação independente. Essa forma de entrada é uma solução intermediária entre a intermediação e a venda direta. É recomendada em situações nas quais a organização não possui recursos para abrir um escritório no exterior, mas busca testar e conhecer o novo mercado; outra situação seria no caso de haver um volume de exportação considerável, mas que não justifique o investimento em um escritório no exterior.

O trabalho de Oliveira Junior e Cyrino (2002) apresenta concordância com os demais autores ora discutidos, complementando as noções sobre exportação. Para os autores, a maioria das empresas, quando vai atuar no mercado internacional, escolhe como forma de entrada a exportação, ao invés de abrir uma nova unidade de negócio. A atividade exportadora apresenta baixo risco, pois não é necessário realizar aportes financeiros para investimento em ativos no exterior. Por outro lado, a exportação possibilita que a empresa teste a aceitação de seus produtos no mercado exterior. No caso das empresas brasileiras, estas seguem a tendência mundial de iniciar sua inserção no mercado internacional através da exportação.

Isto posto, na próxima seção são apresentados estudo sobre exportação em MPE.

2.2. Exportação de MPE

Fort e Courderc (2001) realizaram pesquisa exploratória para estudar aspectos relevantes sobre exportação em MPE do setor da agroindústria, verificando que a articulação entre a produção local e o mercado internacional representa vantagem competitiva. A construção dessa articulação está baseada no grupo geográfico das empresas envolvidas, ou seja, a proximidade física que permite a união de pequenas produções resultando em maior volume. O volume produtivo abre para melhores negociações de preço, permitindo que o conglomerado concorra com empresas multinacionais do setor. A proximidade física também oferece vantagens em termos de logística.

Fort e Courderc (2001) fundamentam as descobertas nos argumentos de Porter (1999), segundo o qual a proximidade geográfica entre empresas ou associações ligadas em um mesmo setor ou em setores complementares cria uma dinâmica concorrencial que abre oportunidades para inovação e aprendizagem, constituindo-se em uma saudável prática benéfica à exportação.

Outro aspecto destacado por Fort e Courderc (2001) trata das certificações de produto. As certificações indicam a região de origem da produção e também atestam o cumprimento de normas internacionais ligadas a questões fitossanitárias e de produção sustentável. Empresas que possuem as certificações exigidas pelo mercado exterior exportam seus produtos com maior facilidade.

Informações sobre o mercado estrangeiro é outro aspecto identificado como relevante para a discussão de exportação de MPE. Boutary (2000) realizou uma investigação quantitativa com empresas de pequeno e médio porte, descobrindo que 64,3% das empresas de sua amostra de pesquisa começam a exportar sem realizar iniciativas de estudo sobre o mercado estrangeiro no qual pretendem atuar. A autora explica que nessas empresas a decisão estratégica de exportar é tomada com base em oportunidades de mercado e no conhecimento pessoal dos proprietários-dirigentes. Outra descoberta da pesquisa é que 16,7% das empresas realizam iniciativas de estudo e prospecção antes de tomar a decisão estratégica de exportar; isto traz como

consequência um melhor desempenho exportador quando comparadas com as demais empresas da amostra.

A autora testou também se as empresas tinham algum tipo de banco de informações sobre o mercado estrangeiro no qual atuam. Foi constatado que essa prática é mais comum nas empresas que realizam estudos e prospecção antes de iniciar a exportação. Assim sendo, a autora conclui que informações sobre o mercado estrangeiro são relevantes, pois auxiliam na tomada de decisões operacionais proporcionando habilidades para lidar com novos mercados.

A questão das barreiras para exportação no caso da exportação de organizações de micro e médio porte foi estudada por Arteaga-Ortiz e Fernández-Ortiz (2010). Os autores realizaram trabalho de revisão de literatura concluindo que em sua essência uma barreira de exportação configura-se por todo e qualquer elemento interno da organização ou relativo ao seu ambiente externo que bloqueie ou limite a intenção e motivação para exportar. Nesse sentido, os autores propuseram uma escala de barreiras baseada nos seguintes pontos: conhecimento; recursos; procedimentos, e barreiras exógenas.

Por barreira de conhecimento Arteaga-Ortiz e Fernández-Ortiz (2010) explicam que refere-se a falta de conhecimento da empresa exportadora sobre o mercado internacional, neste ponto os autores fundamentam suas ideias no conceito de distância psíquica (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Barreira de recursos significa a falta de recursos financeiros e recursos produtivos necessários para exportação. Neste ponto, a questão dos custos ligados a exportação é apresentada como um forte limitador. As barreiras de procedimento se encontram associadas a questão burocráticas inerentes à exportação. Dificuldades logísticas também são associadas à barreira de procedimentos. Finalmente, barreiras exógenas referem-se a políticas de comércio internacional, tratados bilaterais e aspectos globais de mercado que influenciam nas exportações.

Apresentadas pesquisas sobre exportação de MPE, abaixo são destacados estudos que investigaram a figura do consórcio de exportação em MPE.

2.3. Consórcio de Exportação e Exportação de MPE

Para Keegan (2002) o consórcio de exportação constitui-se em uma espécie de intermediário o qual possibilita viabilizar o negócio. Conforme explicado anteriormente, para o autor, a exportação através de intermediários ocorre em situações que a organização não possui recursos próprios para exportar diretamente.

Para APEX-Brasil, um consórcio de exportação é definido como um agrupamento de empresas dirigidas por interesses comuns, reunidas em uma entidade juridicamente estabelecida, sem fins lucrativos, por certo tempo determinado. Assim, o consórcio recebe apoio de ordem financeira advindo de fontes do governo federal, além de informações relevantes sobre o mercado internacional e trâmites para exportação. Esse apoio ajuda a minimizar riscos, aumentando a competitividade. Após o término do consórcio, as empresas envolvidas apresentam grandes chances de darem continuidade às atividades no mercado internacional. Outro ponto é que o consórcio também representa um passo para futuros processos de internacionalização de MPE (LIMA, 2006; BOEHME e TONI, 2006).

Para Minervini (2001), o consórcio de exportação representa uma possibilidade atrativa para as MPE que almejam alcançar o mercado internacional. Para o autor, o consórcio pode ser entendido como um agrupamento de empresas com o objetivo de gerar sinergia e aumentar a sua competitividade, reduzindo os riscos e os custos da internacionalização.

Dessa maneira, Minervini (2001) sugere que, ao iniciar a formação de um consórcio de exportação, é importante identificar empresas que já atuam no mercado internacional como exportadoras. Essas empresas contribuem com as empresas iniciantes na exportação, compartilhando seus conhecimentos sobre o comércio internacional, fazendo com que o consórcio de exportação ganhe maior força de atuação. Outro aspecto é que a empresa exportadora pode complementar sua linha de produtos exportados com os produtos das empresas iniciantes, gerando assim uma parceria estratégica de linhas de produtos.

Lima (2006), em dissertação de mestrado, investigou o consórcio de exportação como uma maneira de inserção de MPE no mercado internacional, concluindo que, de fato, a modalidade do consórcio pode representar um recurso estratégico para tal finalidade. Outras constatações do autor foram: (i) empresas que possuem produtos de qualidade, quando comparadas com seus concorrentes no mercado internacional, deixam de exportar por falta de conhecimento sobre marketing internacional e processos de exportação; (ii) o consórcio contribui para o incremento de vendas e aumento da participação no mercado internacional, e (iii) o consórcio contribui para reduzir custos, minimizar riscos e aumentar o poder de barganha com o mercado internacional.

Por outro lado, Hasenclever et al. (2007) constataram resistências por parte de MPE em adotar o consórcio de exportação como um meio para exportar seus produtos. Os proprietários-dirigentes alegaram perda de autonomia, temendo que informações relevantes de sua empresa fossem compartilhadas com concorrentes. Dessa forma, algumas empresas exportam isoladamente, mesmo enfrentando uma série de dificuldades estruturais, deixando de cooperar em um consórcio. Os autores investigaram dois consórcios de exportação, concluindo que, agindo sozinhas, as empresas apresentam vulnerabilidades de escala, tecnologia e qualificação de mão de obra, essas vulnerabilidades são minimizadas com o consórcio. Contudo, isso frequentemente não é percebido pelos proprietários-dirigentes.

Oura e Stal (2009) pesquisaram o impacto dos consórcios de exportação em quatro pequenas e médias empresas torrefadoras e moedoras de café. Na pesquisa foi estudada uma modalidade específica de consórcio chamada Projeto Setorial Integrado – PSI, o qual possui apoio da APEX-Brasil. De acordo com os autores o PSI possui os seguintes objetivos estratégicos: 1) Evoluir o perfil exportador; 2) Agregar valor ao café; 3) Reposicionar a imagem de qualidade, e 4) Ampliar as oportunidades no agronegócio.

Oura e Stal (2009) chegaram às seguintes constatações: (a) O consórcio pouco contribuiu para a formação de uma cultura empresarial voltada para as exportações; (b) O consórcio pouco contribuiu para o aumento de faturamento nas exportações; (c) Com relação à divulgação da marca dos produtos das empresas no exterior, como marca originária do Brasil, ou seja, um produto diferenciado. A percepção das empresas foi de que a atuação do consórcio nesse sentido ficou reduzida, e (d) O consórcio não contribuiu para a conquista de novos clientes. Sendo assim, Oura e Stal (2009) concluíram que o impacto da modalidade de consórcio PSI sobre a competitividade internacional das empresas estudadas foi praticamente nulo.

Isto posto, no próximo capítulo são apresentados os métodos utilizados na presente investigação.

3. Métodos

De acordo com Selltiz, Wrigthman e Cook (2004) a presente pesquisa caracterizou-se como exploratória. O método de pesquisa adotado foi qualitativo, visto que o interesse do estudo foi o de identificar e descrever como MPE fruticultoras

implementam o objetivo estratégico da exportação. Quando o interesse de pesquisa é estudar de forma aprofundada e contextualizada um fenômeno em organizações, ao invés de se utilizar técnicas de quantificação e mensuração de variáveis, recomenda-se o estudo de casos (Yin, 2001), segundo uma abordagem qualitativa (PETTIGREW, 1992). Para Vieira (2004), a pesquisa qualitativa possibilita o levantamento de uma vasta gama de dados sobre uma amostra pequena, proporcionando a compreensão dos fatos da realidade social a partir de seu contexto.

Yin (2001) destaca que o problema de pesquisa define o método e não o contrário. Pesquisas cujo problema inicia com as palavras “como” e “por que” podem ser muito bem investigadas com o método do estudo de caso.

3.1. Amostra

Para estabelecer os critérios de formação da amostra de pesquisa foram adotadas as disposições jurídicas que caracterizam o chamado SIMPLES Paulista. Para tanto, o arcabouço jurídico utilizado é iniciado nas disposições da Lei Federal nº 9.317/96, que estabelece como Microempresa aquela que fatura anualmente até R\$ 240.000,00, e para Empresa de Pequeno Porte, aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 240.000,00 e inferior a R\$ 2.400.000,00; essa lei federal foi recepcionada nos mesmos termos pelo Estado de São Paulo por meio da Lei Estadual nº 10.086/98; a lei paulista foi complementada pelo Regulamento do ICMS, por meio dos artigos 9º e 32, que equiparam a atividade de produção rural às atividades de comércio e indústria, delegando à pessoa física de produtor rural a condição de pessoa jurídica (SÃO PAULO, 2010; SEBRAE, 2010).

Em razão dessa peculiaridade, os casos são apresentados com o uso de siglas, cada letra da sigla representa um nome da pessoa física do proprietário-dirigente. Este procedimento foi adotado para três casos, sendo que o último, por haver nele dois proprietários-dirigentes que são irmãos, a sigla adotada foi IB que significa irmãos Belone, as demais siglas, FTY, CSI e CAM, correspondem respectivamente a Francisco Takahiro Yamashita, Claudio Shoiti Ito e Carlos Akira Morioka, como é possível verificar abaixo:

Quadro 1: Amostra – Características

MPE	Cidade	Ano de Fundação	Área em Hectares	Quantidade de Funcionários	Enquadramento de acordo com a Lei do SIMPLES
FTY	São Miguel Arcanjo	1990	48	12	Empresa de Pequeno Porte
CSI	Pilar do Sul	1992	50	11	Microempresa
CAM	Pilar do Sul	1985	100	60	Empresa de Pequeno Porte
IB	Campinas	1994	17	9	Microempresa

Fonte: Os autores da pesquisa.

3.2. Coleta de Dados

Os dados foram coletados com base em um roteiro semi-estruturado e flexível para entrevistas em profundidade, realizadas em duas datas diferentes nas propriedades das empresas. Se necessário, o roteiro poderia ser adaptado, ampliado ou simplificado durante a coleta de dados. O registro dos dados ocorreu principalmente pelo registro sonoro digital das entrevistas e pela tomada de notas pelo pesquisador ao longo delas e em momentos de observação direta. Foi possível realizar a observação direta de forma a

complementar as informações obtidas nas entrevistas (YIN, 2001). É importante destacar que além do proprietário-dirigente também foram realizadas entrevistas com os funcionários.

Para a análise dos casos aplicou-se a sugestão de Lima (2010) que recomenda a utilização de períodos críticos. O autor explica que os períodos críticos são úteis para realizar análises da evolução temporal de um fenômeno da realidade social, possibilitando caracterizar e individualizar contextos vivenciados. Os períodos críticos foram divididos em três fases: **início das exportações, desenvolvimento das exportações e intensificação das exportações**. Essa divisão foi concebida a partir da análise de cada um dos casos, onde foi possível identificar espaços temporais passíveis de serem identificados com cada uma das fases. Também os períodos críticos colaboram para padronizar a forma de elaboração das análises.

Quanto aos critérios estabelecidos para identificação de cada um dos períodos críticos, estes foram baseados nos seguintes termos:

1. **Início das Exportações**, é caracterizado pelo *contexto* no qual se encontrava a empresa no começo das atividades de exportação;
2. **Desenvolvimento das Exportações**, é caracterizado pelas *motivações* que estimularam a continuidade das atividades de exportação, e
3. **Intensificação das Exportações**, este período crítico é caracterizado por *medidas adotadas* para ganhar espaço no mercado internacional.

Isso posto, apresentados os métodos de pesquisa, na seqüência, são apresentados os casos.

4 – Casos

4.1. Francisco Takahiro Yamashita – FTY

A FTY é uma MPE produtora de caqui, uva, atemoia (uma variedade híbrida da pinha), dekopon (uma variedade híbrida da ponkã) e também de legumes. Foi fundada em 1990; sua faixa de faturamento anual declarada é superior a R\$ 240.000,00 e inferior a R\$ 2.400.000,00, o que a caracteriza como empresa de pequeno porte. Em 2010 seu quadro de funcionários apresenta 12 empregados. A área da propriedade é de 42 hectares. É localizada no município de São Miguel Arcanjo, Estado de São Paulo.

A) Início das Exportações.

Contexto: A empresa começou a exportar uva no ano 2000 pela via indireta, através da Associação Paulista dos Produtores de Caqui – APPC (inobstante ao nome a APPC exporta caqui, atemoia, ameixa, nêspira e uva produzidos por seus associados) entidade da qual é associada. Neste início o proprietário-dirigente da FTY considerava a exportação como um objetivo estratégico secundário, pois seu foco estratégico principal era o mercado brasileiro. A decisão por exportar se deu em razão da possibilidade de obtenção de ganhos financeiros com oscilações cambiais, pois dependendo da cotação do dólar em relação ao real, os ganhos financeiros advindos da exportação eram maiores do que os ganhos obtidos a partir da comercialização de frutas no mercado nacional.

Dessa forma, neste período crítico a empresa não passou por processos de adequação de sua estrutura interna produtiva para atender o mercado internacional de frutas.

B) Desenvolvimento das Exportações

Motivações: Este período crítico é caracterizado pela decisão estratégica de exportar anualmente parte da produção de caqui. O que motivou ao proprietário-dirigente da FTY tomar essa decisão foi sua percepção de que havia uma grande oferta de caqui no

mercado brasileiro. Portanto a exportação se mostrava como uma opção viável para direcionar a produção para novos mercados. Neste período crítico a FTY não implementou mudanças em suas rotinas de produção de frutas, por isso foram mantidos as mesmas características relacionadas no período crítico anterior no tocante aos processos produtivos da empresa.

C) Intensificação das Exportações

Medidas Adotadas: A empresa em 2008 aderiu ao programa “Fruta Paulista” visando implementar as chamadas Boas Práticas Agrícolas – BPA em suas rotinas de produção. As BPA são práticas internacionalmente reconhecidas que prescreverem normas ao processo produtivo de frutas de ordem ambiental, salubridade e bons tratos dos funcionários. As empresas que implementam as BPA conseguem obter a certificação *Globalgap*, esta certificação permite que sejam superadas barreiras de entrada na exportação de alimentos em geral. No caso da FTY seu objetivo era obter o *Globalgap* para sua produção de caqui. Para tanto, a empresa teve de realizar profundas mudanças no processo produtivo, as quais na percepção do proprietário-dirigente geraram melhorias na eficiência dos processos produtivos.

4.2. Claudio Shoiti Ito – CSI

A CSI produz uva, caqui, ameixa nectarina, atemoia e dekopon. Foi fundada em 1992. Sua faixa de faturamento anual declarada é inferior a R\$ 240.000,00, o que a caracteriza como microempresa. Em 2010 seu quadro de funcionários apresenta 11 empregados. A área da propriedade é 50 hectares. É localizada no município de Pilar do Sul, no Estado de São Paulo.

A) Início das Exportações.

Contexto: A empresa começou a exportar caqui em 2002 pela via indireta aproveitando oportunidades trazidas por produtores maiores membros da APPC. Nessa ocasião o foco estratégico da empresa era o mercado brasileiro, no qual atuava com grandes volumes de produção de caqui.

B) Desenvolvimento das Exportações

Motivações: Dos primeiros contatos com o mercado estrangeiro, foram verificadas melhores condições para a comercialização de frutas, também o Senhor Ito tornou-se diretor de exportação da APPC. Isso aumentou o interesse pela exportação, sendo desenvolvidos aspectos de racionalidade e controle da produção para exportar, ou seja, a empresa estruturou suas rotinas produtivas para atender as demandas do mercado internacional de frutas. Para tanto, a empresa passou a contar com a consultoria agrícola de um técnico japonês especialista na produção de frutas para exportação. Este técnico foi trazido do Japão através de acordos firmados pela APPC.

Neste período crítico houve também experiências no tocante as frutas exportadas. A empresa começou a exportar caqui, fez algumas exportações de uva (a qual foi descartada pelo baixo retorno financeiro) e depois passou a incluir a exportação de atemoia. Dessas experiências foram mantidas as exportações de caqui e atemoia.

C) Intensificação das Exportações

Medidas Adotadas: Para intensificar as exportações a CSI assim como a FTY implementou as BPA em suas rotinas produtivas, objetivando obter o certificado *Globalgap* para sua produção de caqui. De acordo com o proprietário-dirigente a essa

implementação impactou em redução do custo, em especial, com a menor utilização de defensivos agrícolas, uma vez que o uso dos mesmos passou a ter um controle rigoroso.

Viagens ao exterior para conhecer o mercado consumidor de frutas representam outro elemento importante caracterizador deste período crítico. O Senhor Ito realizou viagens para países europeus. Na sua percepção o consumidor europeu delega maior valor ao produtor de frutas quando comparado ao consumidor brasileiro. Isto acaba sendo um elemento motivador, pois, segundo o senhor Ito, os recursos de armazenamento e logística das frutas são melhores e mais higiênicos do que os utilizados no Brasil.

4.3. Carlos Akira Morioka – CAM

A CAM é produtora de uva, ameixa, caqui, lichia, ponkã, atemoia, dekopon, nêspira e também diversifica com o plantio de eucalipto. Foi fundada em 1985; sua faixa de faturamento anual declarada é superior a R\$ 240.000,00 e inferior a R\$ 2.400.000,00, sendo caracterizada por empresa de pequeno porte. Em 2010 seu quadro de funcionários apresenta 60 empregados. A área da propriedade é de 100 hectares. É localizada no município de Pilar do Sul, Estado de São Paulo.

A) Início das Exportações.

Contexto: A empresa começou a exportar caqui em 2000, com a finalidade de ganhar novos mercados para escoar sua produção. Na época, o senhor Morioka teve a visão de que nos anos seguintes haveria uma grande oferta de caqui no mercado brasileiro, em razão de que muitos produtores estavam optando pelo cultivo da fruta. E isto iria refletir na diminuição do preço. Neste início a empresa já buscava adequar seus processos produtivos para atender as demandas do mercado internacional.

O tipo de exportação utilizada pela CAM foi a via indireta através da APPC. Neste ponto cabe destacar que o senhor Morioka foi um dos produtores que idealizou a formação da APPC como um meio de viabilizar as exportações. Ele sabia que reunindo produtores seria possível garantir as quantidades mínimas de exportação exigidas pelo mercado internacional. Assim a APPC foi criada através da iniciativa de seus associados, sem contar com apoio de órgãos do governo.

B). Desenvolvimento das Exportações

Motivações: A motivação inicial para exportar foi apontada no período crítico anterior. Porém, após o início das exportações foi possível constatar uma outra motivação: a possibilidade de obter ganhos financeiros com oscilações cambiais. Por isso a empresa aumentou as culturas de frutas exportadas, passando a exportar uva, atemoia, ameixa e nêspira.

Para melhorar a eficiência de seus processos produtivos voltados para a exportação, a CAM passou a realizar a divisão de tarefas de trabalho por gênero. Ao longo da experiência com a exportação, o senhor Morioka percebeu que mulheres possuem maior habilidade para realizar o manejo das frutas exportadas do que os homens. Isto porque os estágios de amadurecimento da fruta demandam cuidados de poda e adubação que exigem um manejo preciso e delicado. E neste caso, de acordo com a experiência do senhor Morioka, as mulheres possuem maior facilidade do que os homens por serem mais pacientes e detalhistas.

C) Intensificação das Exportações

Medidas Adotadas: Para intensificar as exportações, a CAM obteve a certificação *Globalgap* e para tanto implementou em suas rotinas produtivas as BPA. Além disso, o

senhor Morioka realiza anualmente viagens ao exterior com o objetivo de conhecer técnicas avançadas de agricultura, que podem delegar maior eficiência aos processos que já existem em sua propriedade.

Outra ação implementada pelo senhor Morioka refere-se ao fato de que, em conjunto com outros dirigentes da APPC, desenvolveu material de marketing composto por folder e website. Este material foi elaborado em inglês e português e tem por finalidade aumentar o número de clientes atendidos pela APPC (APPC, 2011).

4.4. Irmãos Belone – IB

A IB foi fundada em 1994 e é produtora exclusivamente de figo. O faturamento anual declarado é inferior a R\$ 240.000,00, sendo caracterizada como microempresa. Em 2010 seu quadro de funcionários apresenta 9 empregados. A área da propriedade é de 17 hectares. Está localizada no município de Campinas, no Estado de São Paulo.

A) Início das Exportações.

Contexto: A empresa começou a exportar figo em 2001 de maneira informal e reativa, pela via indireta, mediante demanda de *trades* exportadoras. Neste momento, o foco estratégico de atuação da empresa era produção para o mercado brasileiro.

B) Desenvolvimento das Exportações

Motivações: A pouca variação do preço do figo no mercado europeu, quando comparado ao mercado brasileiro, motivou os proprietários-dirigentes da IB elegerem a exportação como novo objetivo estratégico. Na percepção dos mesmos a exportação apresentava um potencial de ganho maior quando comparado aos ganhos auferidos no mercado nacional. Para tanto, a empresa adequou suas rotinas de produção para atender as demandas do mercado externo de frutas. E depois abriu sua própria *trade* exportadora, dessa maneira, a IB passou a realizar exportações pela via direta e começou atuar como intermediária na exportação do figo produzido nas propriedades vizinhas.

C) Intensificação das Exportações

Medidas Adotadas: Para intensificar as exportações, a IB montou um galpão próprio para realizar a embalagem do figo no padrão exigido para exportação. Este galpão é denominado por *Pecking House*. Além disso, obteve a certificação *Globalgap* através da implementação das BPA. Outro aspecto foi o desenvolvimento de uma área comercial própria para atender os clientes europeus. Para tanto, um dos proprietários-dirigentes adquiriu um computador e aprendeu a utilizar programas como o *Skype* para contatar diretamente seus clientes. De acordo com o proprietário-dirigente o contato direto com o cliente europeu possibilita a realização de um trabalho específico e diferenciado, por exemplo: há diferença na maneira de como deve ser feita a colheita do figo dependendo de sua finalidade de consumo. Se o figo for ser consumido em uma salada a colheita deve ser feita de uma certa forma, ao passo que se o figo for consumido como fruta, o procedimento de colheita é outro. Neste ponto há um aspecto relevante, parte das empresas européias que comprem o figo produzido pela IB possuem funcionários brasileiros em seus quadros, para que assim, sejam superadas limitações de ordem lingüística.

Apresentados os casos, na próxima seção abaixo há comparação entre os casos.

4.5. Comparação entre os Casos

Quadro 2 – Comparação entre os Casos

Caso	Início das Exportações	Desenvolvimento das Exportações	Intensificação das Exportações
FTY	Começou a exportar uva pela via indireta através da APPC.	Continuou exportando pela via indireta com objetivo de aumentar sua participação no mercado internacional.	Trabalhou para obter a certificação <i>Globalgap</i> .
CSI	Começou a exportar caqui pela via indireta através da APPC.	Passou a exportar atemoia além do caqui. Adequou sua estrutura interna para exportação.	Obteve a certificação <i>Globalgap</i> e realizou viagens ao exterior para conhecer o mercado consumidor.
CAM	Começou a exportar caqui pela via indireta através da APPC.	Passou a exportar uva, atemoia, ameixa e nêspira. Colocou funcionárias exclusivamente sexo feminino para fazer o manejo da produção.	Obteve a certificação <i>Globalgap</i> e realizou viagens ao exterior para buscar técnicas agrícolas avançadas.
IB	Começou a exportar figo pela via indireta através de <i>trades</i> exportadoras.	Abriu sua própria <i>trade</i> exportadora e passou a atuar como intermediária na exportação do figo produzido por seus vizinhos.	Montou um <i>Pecking House</i> , obteve a certificação <i>Globalgap</i> e passou a fazer contato direto com seus clientes no exterior.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 – Discussão dos Resultados

Como é possível verificar no quadro 2 todas as empresas estudadas começaram a exportar através da exportação indireta (ONKVISIT e SHAW, 1997). Contudo no caso da APPC, embora legalmente seja uma pessoa jurídica diferente das três empresas que a utilizam como um recurso intermediário para viabilizar a exportação indireta, quais sejam, FTY, CSI e CAM, os proprietários-dirigentes destas duas últimas possuem funções executivas dentro da associação. Por isso, a APPC pode ser considerada como um agente intermediário de acordo com Keegan (2002), mas há uma peculiaridade pois é administrada por parte de seus fornecedores.

Os dados das quatro empresas corroboram para as ideias de Johanson e Vahlne (1977) de que a exportação é um primeiro passo para conquistar espaço no mercado internacional. E por outro lado, os dados também suportam as noções de Oliveira Júnior e Cyrino (2002) para os quais as empresas brasileiras dão preferência à exportação como escolha estratégica inicial para adentrar no mercado internacional.

Não foi possível localizar em nenhum dos casos estudados a figura do consórcio de exportação. No caso da APPC, que é uma associação criada pela iniciativa de produtores locais, esta não pode ser equiparada a figura jurídica de um consórcio uma vez

que este recebe apoio financeiro e estrutural de órgãos ligados ao governo federal (LIMA, 2006; BOEHME e TONI, 2006). Esta verificação contraria as ideias de Minervini (2001) e Lima (2006) para os quais o consórcio de exportação representa um meio para o desenvolvimento das exportações de organizações de micro e pequeno porte.

Por outro lado, essas verificações vão ao encontro das ideias de Hasenclever (2007) e Oura e Stal (2009) segundo os quais há organizações de micro e pequeno porte que conseguem concretizar o objetivo estratégico da exportação sem o auxílio do consórcio de exportação um meio. Dessa forma, as empresas estudadas adotaram outros meios para atingir este objetivo. No caso da FTY, CSI e CAM foi através da APPC, no caso da IB, esta empresa demonstrou proatividade e comprometimento com a exportação ao montar sua própria *trade* exportadora e acrescentando em suas atividades a atuação como agente intermediário nas exportações do figo produzido por seus vizinhos.

Os dados suportam para as conclusões de Fort e Couderc (2001) no tocante as vantagens advindas da proximidade geográfica entre empresas do setor da agroindústria. No caso da CSI e da CAM as duas empresas são localizadas no mesmo município, ao passo que a FTY é localizada no município vizinho. Esta proximidade facilita que as empresas consigam reunir rapidamente quantidades mínimas de produção de frutas necessária para a exportação. O mesmo acontece para IB que exporta sua produção própria acrescentando a mesma a produção de seus vizinhos. Outro aspecto destacado por Fort e Couderc (2001) refere-se às certificações, as quatro empresas estudadas empreenderam esforços para obter a certificação *Globalgap* a qual permite superar barreiras na exportação.

Com relação ao trabalho de Boutary (2000) segundo o qual as empresas começam exportar mediante oportunidades que emergem no mercado, esta constatação foi possível de ser verificada no caso da FTY, CSI e IB, pois as três empresas estavam direcionadas para o mercado brasileiro de frutas e começaram a exportar por meio de oportunidades que emergiram.

Diante disso, é possível verificar que as MPE fruticultoras estudadas para implementar o objetivo estratégico da exportação, adotam uma postura protiva, gerando o comprometimento de toda a organização. Para tanto, são adotadas medidas como a implementação das BPA, obtenção da certificação *Globalgap* e construção de *Pecking House*. Além disso, as empresas realizam contatos diretos com o mercado estrangeiro seja através de viagens, seja através de desenvolvimento de área comercial própria para atender clientes do exterior. E dessa forma, as empresas conseguem superar barreiras internas e externas que poderiam impedir a concretização do objetivo estratégico da exportação (ARTEAGA-ORTIZ e FERNÁNDEZ-ORTIZ, 2010).

6 – Conclusões

A presente pesquisa teve por objetivo estudar os caminhos percorridos por MPE fruticultoras para implementar o objetivo estratégico da exportação. Para tanto, foi realizado um estudo multicaso em quatro empresas situadas no Estado de São Paulo. Foi possível constatar que para três das quatro empresas da amostra a exportação não figurava em seu objetivo estratégico inicial. Contudo, uma vez que começaram a exportar verificaram vantagens maiores quando feita comparação com as práticas realizadas no mercado brasileiro. As quatro empresas, cada uma de sua maneira, demonstraram um quadro evolutivo temporal de forte comprometimento com a exportação. Este comprometimento permitiu que recursos internos fossem organizados

para atender demandas do mercado internacional, principalmente através da obtenção do selo certificador *Globalgap*, o qual permite superar barreiras de entrada.

Quanto às modalidades de exportação utilizadas, as quatro empresas começaram a exportar pela via indireta. Contudo em duas empresas, CSI e CAM os proprietários-dirigentes integram o quadro diretivo da associação que atua juridicamente como agente exportador intermediário. O que na prática quer dizer que os dois possuem envolvimento administrativo direto com a exportação. E no caso da IB, esta começou a exportar pela via indireta e com o passar dos anos montou sua própria *trade* exportadora. Todos esses fatos corroboram para a questão do forte comprometimento com a exportação e a percepção por parte dos proprietários-dirigentes de que o mercado internacional de frutas é mais vantajoso quando comparado ao mercado brasileiro.

Os resultados da presente pesquisa estão limitados ao contexto das quatro empresas estudadas, razão pela qual futuras pesquisas poderiam estudar outras MPE fruticultoras para verificar se suas conclusões podem apresentar pontos de aderência com as conclusões do presente trabalho.

Por derradeiro, é importante destacar que os resultados do presente estudo contraria parte da teoria sobre exportação de MPE segundo a qual estas possuem escassez de informações e experiência com o mercado internacional, além de limitações financeiras, sugerindo a formação de consórcios de exportação para atuar como agente intermediário que viabiliza a exportação. Os resultados obtidos contrariam essas premissas, as quatro conseguiram se adequar para superar limitações e inserir suas frutas no exterior.

Bibliografia

- ASSOCIAÇÃO PAULISTA DOS PRODUTORES DE CAQUI – APPC. Disponível em: <www.appckaki.com> Acessado em: 15 abr. 2011
- ARTEAGA-ORTIZ, J.; FERNÁNDEZ-ORTIZ, R. Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business Management**; v. 48, n. 3, p. 395-420, 2010.
- BOEHME, D. M.; TONI, D. Modelo para internacionalização de empresas baseada em redes. XXIV Simpósio da Gestão e Inovação Tecnológica, **Anais...**, Gramado, 2006.
- BOUTARY, M. PME. Gestion internationale et systèmes d'information marketing: au-delà des evidences technologiques. **Revue Internationale de PME**, v. 13, ns. 3-4, p. 9-36, 2000.
- FORT, F; COUDERC, J. P. Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon. **Économie Rurale**, n. 264-265, p. 46-59, 2001.
- HASENCLEVER, L; AGUIAR, V. M.; ZISSIMOS, I.; CÂNDIDO, G. A. Desafios à exportação industrial de pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, Edição Especial 58, v. 13, n. 4, 2007
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.
- KEEGAN, W. J. **Global marketing management**. 7 th. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- LIMA, E. O. Teorizando a partir de dados qualitativas em administração. **Pretexto**, v. 11, n. 1, p. 73-93, 2010.

- LIMA, G. B. **Consórcios de exportação no Brasil**: Um estudo multicase. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado e Doutorado da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2006.
- MINERVINI, N. **O Exportador** – Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. São Paulo: 3ª ed., Makron, 2001.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; CYRINO, A. B. Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira. **Fundação Dom Cabral**, julho, 2002. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relatórios%20de%20Pesquisa/Relatórios%20de%20Pesquisa%202002/Pesquisa%20sobre%20a%20Internacionalização%20da%20Empresa%20Brasileira%20Sumário%20Executivo.pdf>> Acessado em: 08 abr. 2011.
- ONKVISIT, S.; SHAW, J. J. **International marketing** – analysis and strategy. New Jersey: 3ª ed, Prentice Hall, 1997.
- OURA, M. M.; STAL, E. Internacionalização e competitividade de empresas fabricantes de café torrado e/ou moído: o impacto do Projeto Setorial Integrado de promoção de exportações de café. XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, **Anais....**, São Paulo, 2009.
- PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, CHICHESTER, v. 13, n. especial, p. 5–16, Winter. 1992.
- SÃO PAULO (Estado). **Regulamento do ICMS do Estado de São Paulo**. Disponível em: <http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sfz_tributaria:vtribut> Acessado em: 20 Abr 2011.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4 ed. vol. 1. São Paulo: EPU, 2004.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Conheça a Região**. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/noticias/9495>> Acessado em: 29 Abr. 2011
- VIEIRA, M. Por uma boa pesquisa (qualitativa em administração). In. Org. ZOUAIN, D. e VIEIRA M. **Pesquisa qualitativa em administração**. São Paulo: Editora FGV, p. 13-28, 2004.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.