



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**ROBERTO NOGUEIRA VIANNA**

**OPÇÕES ESTRATÉGICAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO SEGMENTO  
DE FRUTICULTURA**

Salvador  
2008

**ROBERTO NOGUEIRA VIANNA**

**OPÇÕES ESTRATÉGICAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO SEGMENTO  
DE FRUTICULTURA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador  
– UNIFACS, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira

Salvador  
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Vianna, Roberto Nogueira

Opções estratégicas para internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras do segmento de fruticultura./ Roberto Nogueira Vianna. - 2008.

121f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS.

Mestrado em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Ladeira.

1. Estratégias empresariais. 2. Comércio exterior. 3. Pequenas e médias empresas. 4. Fruticultura. I. Ladeira, Rodrigo, orient. II. Título.

CDD:658.4012

# **TERMO DE APROVAÇÃO**

**ROBERTO NOGUEIRA VIANNA**

## **OPÇÕES ESTRATÉGICAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO SEGMENTO DE FRUTICULTURA**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador (UNIFACS),  
pela seguinte banca examinadora:

Rodrigo Ladeira – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração - Universidade de São Paulo (USP)  
Universidade Salvador (UNIFACS)

Augusto de Oliveira Monteiro \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração - Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Salvador (UNIFACS)

Sérgio Ricardo Góes de Oliveira \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração – Fundação Getúlio Vargas (FGV)  
Faculdade Ruy Barbosa

Salvador, 25 de abril de 2008

Aos meus pais Carlos e Vilma Vianna

## **AGRADECIMENTOS**

Fui além do que imaginava e muitas pessoas me acompanharam nessa trajetória e agradeço:

A Deus pelo dom da vida.

Às minhas irmãs Eliane Cedro, Sônia Araújo, Solange Vianna e Cristina Rezende pelo apoio.

Ao meu orientador Rodrigo Ladeira pelo incentivo e confiança.

A Coordenadora do Mestrado Élvia Fadul pelo apoio.

Aos meus amigos de todas as horas Tatiana Bittencourt, Celeste Leão, Maurício Pinto, Jorge Morillo e Ivan Ito.

A Valeska Oliveira do Ibraf e Daniel Queiroga do Sebrae pela importante contribuição e por tornarem possível este trabalho.

A Carlos Monteiro, Verusca Oliveira, Rachel Chamusca, Cinara Caires, Josenildo Canário, Bernardo Costa e Vera Spínola pela colaboração.

A todas as empresas do segmento de fruticultura que contribuíram neste trabalho.

A Maria Auxiliadora Oliveira por me apoiar e acompanhar nessa trajetória.

Às colegas e amigas de Mestrado Adriana Amorim, Neila Karol, Letícia Lisboa, Geórgia Steele e Livia Torres pelo companheirismo e por enfrentarmos juntos muitos desafios.

A Danila Siena da Unifacs pela atenção e competência.

Muito obrigado a todos!

“É melhor ser alegre que ser triste  
Alegria é a melhor coisa que existe  
É assim como a luz no coração (...).”

**Vinicius de Moraes e Baden Powell**

## RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo analisar as opções estratégicas de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras do segmento de fruticultura, contempladas por programas de desenvolvimento e internacionalização. Identificar 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. Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de questionário estruturado com questões padronizadas e 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, em sua maioria, que as empresas destinam boa parte da sua produção ao mercado externo, utilizam a exportação (direta e indireta) como estratégia de internacionalização e se encontram num estágio em que as operações de exportação estão incorporadas às ações estratégicas da empresa e estabelecem postura profissional na condução dos seus negócios internacionais. Ficou evidenciado que o fator financeiro e o mercadológico se apresentaram como relevantes no processo motivacional para exportação. Constatou-se que as empresas estão habilitadas a atender aos mercados mais exigentes. Os fatores ambientais (baixa cotação de moeda estrangeira e logística deficiente) se caracterizam como as principais dificuldades em exportar. Em face aos resultados, observou-se que as empresas se utilizam de estruturas associativistas (cooperativas e associações) e adotam a cooperação intra e interempresarial como alternativa competitiva para internacionalização. A pesquisa demonstrou que as empresas possuem relativo conhecimento dos mecanismos de apoio e fomento às exportações. Em conclusão, as empresas necessitam estar estimuladas e capacitadas a adotar estratégias que as tornem competitivas a operar no comércio internacional.

**Palavras-chave:** Estratégias empresariais; Comércio exterior; Pequenas e médias empresas; Fruticultura.



## ABSTRACT

The objectives of this dissertation are analyzing the strategic options for the internationalization of the Brazilian small and medium sized firms within the fruit growing industry, granted by the development and internationalization programs; identifying their internationalizing difficulties and the mechanisms available for supporting the exports, as well as the models of business cooperation adopted by the sector. It follows a descriptive approach while making use of a stratified random sampling. The data was collected by applying a structured questionnaire containing standardized questions. The information was obtained through the surveying method. In considering the data collected among the sixty five answering firms, it was evident that the majority of the firms sell a big part of their production to the foreign market, use the exports (direct and indirect) as an internationalization strategy, and find themselves at a stage in which the export operations become part of their strategic actions and determine a professional behavior for conducting their international business. It became clear that the financial and the marketing factors are relevant to motivating the exporting process. It was evident that the firms are prepared to meet the requirements of the most demanding markets. The environmental factors (the foreign exchange low value and the logistics problems) can be considered the main difficulties form exporting. Given the results, it was noticed that the firms make use of associative models (cooperatives and associations) and adopt intra and inter-firm cooperation as a competitive alternative for internationalization. The research showed that the firms are well acquainted with the mechanisms for supporting and stimulating exports. It is concluded that the firms need to be stimulated and capable of adopting strategies that make them competitive enough to play the international trade.

**Keywords:** Entrepreneurial Strategy; International Trade; Small and Medium Sized Firms; Horticulture.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Esquema dos principais formas de arranjos em redes

53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grupos de fatores Motivadores para a Internacionalização	32
Quadro 2 – Modos de acesso em mercados internacionais ou estratégias de internacionalização	34
Quadro 3 - Modelo A - Plano de exportação (elementos fundamentais)	37
Quadro 4 - Modelo B Tópicos de internacionalização (exportação direta)	38
Quadro 5 - Modelo C - Plano de internacionalização	39
Quadro 6 - Classificação da empresa por porte de faturamento	41
Quadro 7 - Classificação do porte de empresas do MDIC	42
Quadro 8 - Obstáculos às exportações da empresa	43
Quadro 9 – Resumo dos principais instrumentos e organismos de apoio à exportação no Brasil	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Balança comercial brasileira 1998-2006	18
Tabela 2 - Produção brasileira de frutas frescas por Estado-2003	61
Tabela 3 - Produção brasileira de frutas frescas - 2003	62
Tabela 4 – Exportações nacionais por fruta	63
Tabela 5 – Destino das exportações das frutas brasileiras	64
Tabela 6 – Exportações de frutas por Estado	65
Tabela 7– Localização das empresas	72
Tabela 8 – Frutas produzidas	73
Tabela 9 – Número de Funcionários	74
Tabela 10 – Exportações atuais	74
Tabela 11 – Exportações nos últimos 12 meses	75
Tabela 12 – Frequência de exportação	75
Tabela 13 – Responsável pela exportação	75
Tabela 14 – Departamento específico para exportação	76
Tabela 15 – Motivos para exportar	76
Tabela 16 – Certificados e qualificação	77
Tabela 17 – Adoção de plano de exportação	77
Tabela 18 – Frutas exportadas	78
Tabela 19 – Mercados externos consumidores	79
Tabela 20 – Acesso ao mercado externo	80
Tabela 21 – Dificuldades em exportar	81
Tabela 22 – Formas associativistas	83
Tabela 23 – Intercâmbio de idéias	84
Tabela 24 – Cooperação com outras empresas	84
Tabela 25 - Cooperação com outros componentes	85
Tabela 26 – Costume de visitar os concorrentes	85
Tabela 27 – Parceria com instituições	86
Tabela 28 – Cooperação adotada	88
Tabela 29 – Programa de exportação	89
Tabela 30 – Mecanismos de apoio ao exportador	89
Tabela 31 – Porte x exportações nos últimos 12 meses	90

Tabela 32- Porte x departamento específico para exportação	91
Tabela 33 – Porte x motivos para exportar	91
Tabela 34 – Porte x plano de exportação	92
Tabela 35 – Porte x mercados externos consumidores	93
Tabela 36 – Porte x acesso ao mercado externo	93
Tabela 37 – Porte x dificuldades em exportar	94
Tabela 38 – Porte x cooperação adotada	95
Tabela 39 – Região x exportações nos últimos 12 meses	96
Tabela 40 – Região x departamento para exportação	96
Tabela 41 – Região x motivos para exportar	97
Tabela 42 – Região x plano de internacionalização	97
Tabela 43 – Região x mercados externos consumidores	98
Tabela 44 – Região x acesso ao mercado externo	98
Tabela 45 – Região x dificuldades em exportar	99
Tabela 46 – Região x cooperação adotada	100
Tabela 47 – Departamento de exportação x exportações nos últimos 12 meses	101
Tabela 48 – Departamento de exportação x modos de acesso ao mercado externo	101
Tabela 49 – Departamento de exportação x plano de internacionalização	102
Tabela 50 – Fatores restritivos x fatores motivadores de internacionalização	103

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APEX Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APL	Arranjo Produtivo Local
BIRD	Banco Mundial
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior
CCR	Convênio de Créditos à Exportação
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
FGPC	Fundo de Garantia para a Promoção de Competitividade
FOB	<i>Free on Board</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAF	Instituto Brasileiro de Frutas
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL	Mercado Comum do Cone Sul
OMC	Organização Mundial do Comércio
PGNI	Programa de Geração de Negócios Internacionais
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações
PROGEX	Apoio Tecnológico à Exportação
PROMO	Centro Internacional de Negócios da Bahia
SBCE	Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECOM	Setor de Promoção Comercial
TEC	Tarifa Externa Comum

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	17
1.1	OBJETIVOS	21
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b>	21
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b>	22
1.2	JUSTIFICATIVA	22
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2.	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	25
2.1	COMÉRCIO INTERNACIONAL	25
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	27
2.2.1	<b>A Escola de Uppsala</b>	27
2.2.2	<b>Conceitos e Fatores Motivacionais de Internacionalização de Empresas</b>	30
2.2.3	<b>Modos de Acesso no Mercado Internacional</b>	33
2.2.4	<b>Modelos de Planos de Internacionalização de Empresas</b>	35
2.2.5	<b>Classificação, Considerações e Fatores Restritivos de Internacionalização de PMEs</b>	40
2.2.5.1	<b>Classificação e Considerações</b>	40
2.2.5.2	<b>Fatores Restritivos de Internacionalização das PMEs</b>	42
2.2.6	<b>Incentivos às Exportações</b>	44
2.3	COOPERAÇÃO EMPRESARIAL PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	49
2.3.1	<b>Considerações sobre Redes de Empresas</b>	51
2.3.1.1	<b>Consórcios de Exportação</b>	54
2.3.1.2	<b>Cooperativas</b>	57
3.	<b>CENÁRIO DA FRUTICULTURA NO BRASIL</b>	59
3.1	AS EXPORTAÇÕES NACIONAIS DE FRUTAS	63
4	<b>METODOLOGIA</b>	67
4.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	67

4.2	COLETA DE DADOS	69
4.3	TRATAMENTO DE DADOS	70
5	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b>	72
5.1	IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	72
5.2	INTERNACIONALIZAÇÃO	74
5.3	COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	82
5.4	APOIO INSTITUCIONAL E GOVERNAMENTAL	88
5.5	ANÁLISE DE CORRELAÇÕES	90
5.5.1	<b>Análise por porte de micro, pequenas e médias empresas</b>	90
5.5.2	<b>Análise por região</b>	95
5.5.3	<b>O departamento de exportação e as exportações</b>	100
5.5.4	<b>Análise de fatores restritivos versus fatores motivacionais de internacionalização</b>	102
6	<b>CONCLUSÕES</b>	104
6.1	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	109
	REFERÊNCIAS	110
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	116
	APÊNDICE B - CARTA AOS PRODUTORES DE FRUTAS	119
	APÊNDICE C - CARTA AO IBRAF	120
	APÊNDICE D - CARTA AO SEBRAE	121



## 1. INTRODUÇÃO

O termo globalização tem se convertido, nos últimos anos, em uma expressão de uso corrente para indicar a existência de uma forte interdependência, sobretudo econômica, entre os países, além de caracterizar e explicar as mudanças ocorridas nas últimas décadas na esfera econômica mundial, como a liberalização comercial, expansão mundial da produção, do consumo e da inversão de bens, serviços, capital e tecnologia (DIAS, 2004).

Vale ressaltar que a globalização é um fenômeno bastante antigo, pois remonta ao século XVI, período em que as grandes navegações proporcionaram a interligação das metrópoles com as terras conquistadas, permitindo a expansão da economia européia e início do desenvolvimento da sociedade global. A evolução do capitalismo e a busca por riquezas naturais fizeram com que o escambo entre as colônias e metrópoles evoluísse para um sistema mais amplo, através das negociações internacionais para obter vantagens e benefícios (BORTOTO, 2004).

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 profundas modificações nas formas de atuação de governos e empresas (DIAS, 2002).

Dentre os aspectos tecnológicos, Cassar (2004) destaca três fatores. O primeiro é a revolução da tecnologia da informação. O segundo é a tecnologia de transmissão de informações via satélite, redes internas e internet. A terceira é a redução dos custos do transporte de carga aéreo e marítimo. Além disso, a eliminação das fronteiras e restrições à movimentação de mercadorias, pessoas e capitais entre países, leva a intensificação das relações internacionais amplamente estimuladas, e apoiadas por organismos internacionais legitimados, como a Organização Mundial do Comercio (OMC), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BIRD).

Não obstante, as mudanças no cenário internacional levam as organizações a estarem mais atentas às novas regras do mercado, demandando repostas ágeis e eficazes (CASSAR, 2004). Dessa forma, “com a globalização não existe somente a fronteira de nosso país para se colocar produtos, mas sim um imenso território estrangeiro a ser explorado” (RODRIGUES, 2004, p.195).

Apesar da percepção generalizada de encurtamento das distâncias, a globalização não se restringe aos aspectos comerciais e organizacionais, pois esse fenômeno ao mesmo tempo pode unir e separar, além de promover o desenvolvimento desigual entre os países (CASSAR, 2004). Ademais, o autor argumenta que a condição de competitividade global é favorável para alguns países em detrimento de outros, o que desencadeia um processo de polarização de algumas nações acentuando os problemas de exclusão e pobreza.

Até a década de 80, a economia brasileira era tradicionalmente voltada para o mercado interno, com baixo grau de inserção internacional, e o seu patamar de exportação estava em torno de 8% do Produto Interno Bruto (PIB). Em 2005, o Brasil passou a ocupar a 23ª posição na lista dos maiores exportadores mundiais com participação de apenas 1,1% do comércio internacional. Em 2006, as exportações nacionais passaram a contribuir com 14,8% do PIB (MDIC, 2007).

A Tabela 1 apresenta os dados sobre a evolução do comércio exterior brasileiro no, período 1998-2006.

**Tabela 1** - Balança comercial brasileira 1998-2006

(valores em US\$ bilhões FOB)

Anos	Exportações	Importações	Saldos	Corr.de com.
1998	51.140	57.763	(6.623)	108.903
1999	48.013	49.302	(1.289)	97.315
2000	55.119	55.851	(732)	110.970
2001	58.287	55.602	2.685	113.889
2002	60.439	47.243	13.196	107.682
2003	73.203	48.326	24.877	121.529
2004	96.678	62.836	33.842	159.514
2005	118.529	73.600	44.929	192.129
2006	137.807	91.351	46.456	229.158

Fonte: MDIC, 2007

De acordo com a tabela 1, em 2006, o Brasil alcançou a cifra recorde de US\$ 229,1 bilhões em transações comerciais com o exterior, resultando em exportações de US\$ 137,8 bilhões e importações de US\$ 91,4 bilhões, com superávit de US\$ 46,4 bilhões. Estas cifras indicam o nível crescente de abertura da economia e a maior inserção do Brasil no comércio mundial. Sobre 2005, as exportações nacionais cresceram 16,2% e as importações 24,2%. O saldo da balança comercial que representa a diferença entre as exportações e as importações cresceu 3,1% em 2006, sobre 2005. Já a corrente de comércio que é a soma das exportações mais as importações cresceu 19,2% em 2006 em relação a 2005. Ao estabelecer uma análise sobre a variação das exportações, no período de 1998 a 2006, contata-se um acréscimo de 169,5%.

No entanto, acredita-se que o mercado global é dominado exclusivamente por grandes corporações. Deve-se observar que, em muitas nações, 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).

As PMEs possuem um importante papel no comércio internacional. Estatísticas apontam que as mesmas respondem por uma porção significativa nas exportações da maioria dos países industrializados. No Japão, 52% das exportações são realizadas por PMEs, nos Estados Unidos há uma variação de 45% a 48% e na Itália 53%. (SIQUEIRA; COSTA, 2003; MACIEL; LIMA, 2002). Caceres (2001) complementa ainda que, as PMEs colaboram no incremento das exportações, devido ao seu grande número e pela capilaridade em todo o território nacional. Diante desse cenário, se enquadram as empresas produtoras e exportadoras de frutas frescas.

Lima (2006) aponta que no âmbito da globalização, as PMEs ficam expostas à concorrência internacional, devido a falta de uma economia de escala, custo de produção não competitivo, produção pequena, falta de acesso a tecnologia de ponta e ao crédito.

Coelho e Lara (2003) revelam que, muitas PMEs brasileiras apresentam dificuldades em exportar e destacam a carga tributária excessiva (custo Brasil), a escassez de crédito, os

problemas logísticos e a burocratização. Outros fatores são o câmbio desfavorável, as barreiras fitossanitárias dos países compradores, a baixa remuneração dos produtores e exportadores e o baixo preço praticado nos mercados finais.

Existem cerca de 4,5 milhões de empreendimentos de micro e pequeno porte no Brasil, segundo Maciel e Lima (2002), que correspondem, aproximadamente, a 98,5% de todos os estabelecimentos produtivos registrados que operam no país. Estas quase 99% de empresas são responsáveis por 21% do produto interno bruto (PIB) e por 43% do faturamento, absorvendo algo em torno de 59% da mão-de-obra ocupada no país.

Há, entretanto, um desequilíbrio nas exportações, pois o modelo exportador brasileiro ainda é concentrado nas grandes corporações, pois 91,2% do total das exportações nacionais são realizadas por empresas de grande porte; 6,8% por empresas de médio porte e apenas 1,8% por empresas de pequeno porte e 0,2% por pessoas físicas, em 2005. No mesmo ano, os valores das exportações brasileiras obtidas por porte de empresa foram os seguintes: US\$ 107,95 bilhões realizadas por empresas de grande porte; US\$ 8 bilhões por firmas de médio porte; US\$ 2,15 bilhões por micro e pequenas empresa e US\$ 216,8 milhões por pessoa física (MDIC, 2007).

Maciel e Lima (2002) propõem que, para combater o desequilíbrio nas exportações com vistas a inserir as PMEs no contexto internacional, recomenda-se mudança de cultura, aumento da competitividade e qualidade dos pequenos empreendedores que fazem parte do desenvolvimento da América Latina.

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, através da criação da Agência Brasileira de Promoção de

Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) (CACERES, 2001). Igualmente, 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.

Dessa forma, observa-se que no território nacional existem regiões que se tornam competitivas por se especializarem na produção de determinadas frutas, por exemplo, Juazeiro na Bahia e Petrolina em Pernambuco, manga e uva; Mossoró, melão.

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 inseridos numa associação ou cooperativa. 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.

Diante do contexto apresentado, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: quais 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 no período de 2006 a 2007?

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias de internacionalização adotadas pelas PMEs do segmento de fruticultura e os resultados obtidos com a aplicação de tais estratégias.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

a) identificar os fatores restritivos e motivadores de internacionalização do segmento frutícola;

b) analisar como as PMEs do segmento de fruticultura utilizam as formas de cooperação empresarial, como alternativa estratégica competitiva de internacionalização;

c) identificar os mecanismos de apoio à internacionalização para as PMEs;

d) estabelecer correlação de fatores como localização e porte da empresa relacionada à internacionalização.

## **1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO**

De acordo com Maciel e Lima (2002), o comércio exterior é um dos fatores básicos de desenvolvimento de qualquer nação. Porém, ainda persiste a opinião de que as empresas de grande porte são as que possuem as condições necessárias para serem bem sucedidas no comércio exterior, tais como: capacidade tecnológica, volume de produção, mão-de-obra qualificada e capacidade de investimento.

Diante da constatação de que ainda é tímida a inserção das PMEs brasileiras no comércio internacional, se comparada a outros países desenvolvidos, o governo federal, as instituições de apoio aos pequenos negócios, os centros tecnológicos e as associações empresariais passaram a fomentar a cultura exportadora entre as PMEs e ampliar a discussão sobre a internacionalização. Pois, há espaço para atuação dessas empresas no cenário internacional.

A escolha do tema partiu da percepção de que as PMEs são importantes para a economia devido a sua contribuição na geração de empregos e formação do Produto Interno Bruto (PIB). No segmento frutícola, o Brasil se destaca como um dos maiores produtores mundiais e apresenta expressivo potencial de desenvolvimento devido ao clima e solo favoráveis, tecnologia disponível e, apesar das dificuldades, essas empresas podem dispor de condições para se internacionalizarem. Um fator apontado é que as PMEs individualmente

apresentam dificuldades para se internacionalizar . Por isso, buscam a cooperação intra e interempresarial e atuação em redes empresariais, com destaque para os consórcios de exportação e as cooperativas como alternativas estratégicas viáveis.

A opção pelo tema deve-se à escassez de trabalhos acadêmicos no Brasil dedicados a internacionalização das PMEs e sua relação com o segmento de fruticultura, revelando-se a demanda por estudos com tal enfoque e também está intimamente relacionada à experiência do pesquisador, que atua em empresa de fomento às exportações como consultor técnico na área de promoção comercial e desenvolve projetos na área de agronegócios, em especial, de fruticultura. Em instituição particular de ensino superior, lecionou disciplinas ligadas ao comércio exterior e marketing internacional.

O presente trabalho almeja as seguintes contribuições:

- a) reunir as informações relevantes sobre o processo de internacionalização de PMEs e do segmento frutícola e contribuir para futuras pesquisas acadêmicas;
- b) ampliar a discussão sobre a importância e benefícios de internacionalização das PMEs;
- c) permitir o acesso das informações contidas neste trabalho a empresários, consultores, gestores e outros atores ligados à promoção das exportações e desenvolvimento da fruticultura.

### **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Com o objetivo de elucidar o tema proposto, o presente trabalho está organizado em seis seções: A primeira, introdutória, apresenta a contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a relevância do tema e as contribuições do estudo.

Na segunda seção encontra-se o referencial teórico. Inicialmente aborda sobre as principais teorias sobre comércio internacional. Na sequência, a internacionalização de empresas contempla a Escola de Uppsala, os fatores motivacionais e restritivos da

internacionalização, os modos de acesso ao mercado internacional, os modelos de planos de internacionalização de empresas, a classificação de PME e os incentivos às exportações. No âmbito da cooperação empresarial são abordados, os tipos de cooperação empresarial e as considerações sobre redes de empresas com destaque para os consórcios de exportação e as cooperativas.

Na terceira seção apresenta-se o cenário da fruticultura nacional e as exportações brasileiras de frutas.

A quarta seção aborda a metodologia aplicada com o objetivo de responder o problema proposto, a população e amostra, a coleta de dados e o tratamento dos dados. Posteriormente, na quinta seção, são apresentados os resultados da pesquisa, através da análise dos dados apurados e das correlações estabelecidas. As conclusões, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras estão apresentadas na sexta seção.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, são apresentados os principais alicerces teóricos que compõem esta dissertação. Inicialmente, uma breve descrição das principais teorias do comércio internacional. Em seguida, no âmbito de internacionalização de empresas, os pressupostos da Escola de Uppsala, os conceitos e fatores motivacionais de internacionalização de empresas, os modos de acesso no mercado internacional, as posturas de modelos de internacionalização. Mais adiante, são apresentadas a classificação e os fatores restritivos das PMEs na exportação, os incentivos à exportação, com destaque a atuação do Ibraf e Sebrae. Por fim, a cooperação empresarial e a atuação em redes empresariais, como viabilização estratégica para exportação, com ênfase nos consórcios de exportação (associações) e nas cooperativas.

### **2.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL**

O comércio internacional é praticado desde os primórdios da civilização, e somente a partir do século XV com o surgimento do mercantilismo é que adquire os contornos práticos e teóricos que se desenvolveram até hoje e teve como pressuposto, o comércio internacional como fonte de riqueza das nações e do poder nacionais (SOARES, 2004).

A era mercantilista, foi o período de transição do feudalismo para o capitalismo e atingiu o seu apogeu entre os anos 1500 e 1750 na Europa. Também foi o período das grandes navegações, que resultaram na descoberta de novos continentes e rotas de comércio, caracterizando a expansão e acumulação comercial, transferindo a riqueza da nobreza para a burguesia, criando assim, as bases do capitalismo industrial que iria se desenvolver posteriormente na Inglaterra (SOARES, 2004).

Adam Smith, em 1776, foi o primeiro estudioso a analisar as práticas mercantilistas. A idéia central de Smith era que a produção e a troca de produtos requerem o uso do fator básico de uma nação, o trabalho humano. Ou seja, cada país se especializa na produção de determinadas mercadorias devido às habilidades de seus trabalhadores e a abundância de seus recursos naturais e as diferenças entre a relação de horas necessárias para se produzir o mesmo bem. Isso é o que se denomina de teoria das vantagens absolutas, que incentiva a troca de excedentes de produção (SOARES, 2004).

David Ricardo, em 1817, aprofundou a teoria das vantagens absolutas elaborada por Smith, ao demonstrar que há possibilidades de ganhos de comércio também para países que não possuem vantagens absolutas em qualquer bem. Segundo Ricardo, não é o princípio da vantagem absoluta que determina a direção e a possibilidade de se beneficiar do comércio, mas a vantagem comparativa, que é a relação entre as quantidades de um determinado bem que dois países precisam deixar de produzir para focar sua produção em outro bem (MAIA, 2004; PEIXOTO; ZSCHABER FILHO, 2003).

Segundo a teoria ricardiana, as vantagens comparativas são oriundas das diferenças de produtividade do trabalho para distintos bens. Os países deveriam se especializar em bens nos quais tivessem vantagem comparativa, ampliando a produção doméstica. Assim, a produção que não fosse comercializada no mercado doméstico de um país, deveria ser exportada. Os outros bens seriam adquiridos no mercado internacional a um preço menor que se tivessem sido produzidos internamente e, dessa forma, o comércio seria benéfico para todos (PEIXOTO; ZSCHABER FILHO, 2003).

A teoria de Heckscher e Olin difere do modelo de Ricardo, por distinguir o comércio internacional do comércio inter-regional e na identificação dos fatores que determinam a existência de vantagens comparativas, que são oriundas dos diferentes níveis de estoques relativos dos distintos fatores de produção, influenciado os custos de produção desses bens. Ou seja, as nações podem ter tecnologias parecidas mas se diferenciam na disponibilidade dos fatores de produção, como terra, recursos naturais, mão-de-obra e capital. Assim, a conclusão do modelo de Heckscher e Olin é que países se especializarão na produção de bens que utilizam fatores de produção em abundância relativa, exportando esses bens e importando outros cujos fatores intensivos na sua produção sejam relativamente escassos em território nacional (PEIXOTO; ZSCHABER FILHO, 2003).

Porter (1989), contesta as teorias clássicas e propõe ir além do conceito de vantagem comparativa para focar na vantagem competitiva das nações, refletindo o conceito de competição, diversidades tecnológicas e economias de escalas. Segundo o autor, a prosperidade econômica das empresas e nações depende da produtividade com a qual os recursos naturais (trabalho e capital) são empregados. Assim, a produtividade é o determinante principal do nível de renda per capita de um país, e, portanto de um padrão de vida. Uma nação, não pode ser competitiva em tudo. Os recursos humanos, bem como o

capital, por serem limitados, devem ser aproveitados nas atividades mais produtivas, possibilitando um comércio que traga ganhos de produtividade para o país.

Por outro lado, o comércio internacional pode ameaçar o crescimento da produtividade das empresas por estarem expostas ao elevado padrão de competitividade internacional, comprometendo a capacidade de exportação e o padrão de vida do país, sendo assim, em vez de tirar vantagem do excedente comercial, o país deve se preocupar em exportar bens fabricados com alta produtividade (PEIXOTO; ZSCHABER FILHO, 2003).

No próximo item será abordada a Escola de Uppsala, considerada referência e pioneira nos estudos sobre internacionalização de empresas por deslocar o assunto do plano econômico para o organizacional.

## **2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

### **2.2.1 A escola de Uppsala**

Muitos trabalhos têm sido desenvolvidos, nas últimas décadas, para tentar explicar o processo de internacionalização (GARCIA; LIMA, 2005). Entre os estudos que abordam internacionalização de empresas, a linha de pensamento da Escola de Uppsala ou Nórdica ainda tem sido utilizada como importante referência, apesar do tempo decorrido desde a sua elaboração, e em que pesem algumas críticas apontadas ao seu enfoque (COELHO; LARA, 2003).

Hemais e Hilal (2002) destacam as contribuições trazidas pela Escola de Uppsala para análise do processo de internacionalização de empresas, que deslocaram o assunto do âmbito econômico para uma visão mais organizacional, focalizando a própria empresa como unidade de análise.

Na década de 70, Hörnell, Johanson, Wiedersheim e Vahlne, pesquisadores da Universidade de Uppsala na Suécia, direcionaram seus interesses no processo de internacionalização de empresas suecas e elaboraram um modelo de como essas organizações selecionavam os mercados e os modos de acesso quando decidiam se internacionalizar. Entre eles merece destaque o artigo de Johanson e Vahlne, escrito em 1977, inaugurando a Escola

de Uppsala ou Escola Nórdica, a escola clássica nos estudos sobre os processos de internacionalização de empresas, sob influência de autores como Penrose, Cyert, March e Aharoni (HEMAIS; HILAL, 2002).

Johanson e Vahlne elaboraram o modelo de Uppsala, baseado em observações empíricas de empresas suecas para descrever o processo de internacionalização da firma com ênfase no desenvolvimento da própria empresa e na gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre operações, vinculado a um crescente comprometimento em mercados estrangeiros. Diante dessa perspectiva, a internacionalização não é vista como uma sucessão de etapas programadas, mas como um processo incremental que se beneficia da aprendizagem sucessiva em etapas, ou seja, o modelo demonstra que as empresas desenvolvem as suas operações internacionais de forma gradativa e mais comprometida com o mercado externo (HEMAIS; HILAL, 2002; VERSIANI, 2006).

De acordo com os pressupostos da Escola Nórdica, Garcia e Lima (2005) apontam o estudo realizado por Johanson e Wiedersheim em 1975 que propuseram um modelo para internacionalização de empresas, baseado em quatro etapas. A primeira são as atividades de exportação esporádicas. A segunda, a operação de exportação por meio de agentes, possibilitando um melhor conhecimento sobre o mercado estrangeiro. A terceira, o estabelecimento de filial de vendas. A quarta e última, o estabelecimento de instalações de produção no exterior.

Um outro pressuposto, baseado nos estudos Johanson e Wiedersheim (1975) e Johanson e Vahlne (1977) consiste que, a distância psíquica é um fator para a internacionalização. A distância psíquica é definida como fatores que privam ou perturbam o fluxo de informação entre as firmas e o mercado, ou seja, são as diferenças percebidas entre valores, cultura, idioma, educação e modos de gerenciamento. Nesse sentido, segundo esses autores, a firma inicia o seu processo de internacionalização em países culturalmente mais próximos a fim de atenuar as incertezas do processo e somente de forma gradual tendiam a penetrar em mercados mais distantes (URBAN, 2006).

Hemais e Hilal (2002) apontam que, o processo de internacionalização à luz do modelo de Uppsala, se assemelha a caminhar cautelosamente em terreno desconhecido. A

inexperiência sobre os negócios locais, clientes, fornecedores, procedimentos burocráticos, barreiras tarifárias e não tarifárias, contribuem para aumentar a incerteza sobre os mercados.

Posteriormente, Johanson e Vahlne em 1990 elaboraram outro modelo, baseado em três pressupostos. O primeiro é a falta de conhecimento como maior empecilho nos processos de internacionalização. O segundo é o conhecimento sobre internacionalização é principalmente adquirido através das experiências atuais da empresa em determinado mercado-alvo. O terceiro e último é que a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de modo gradual (GARCIA; LIMA, 2005).

Mais adiante, outras obras, introduziram no modelo a importância da dimensão do mercado e de outros aspectos econômicos no processo de internacionalização da firma e constataram que o modelo não poderia ser aplicado em empresas que operassem em mercados com alto grau de internacionalização (HEMAIS; HILAL, 2002).

Coelho e Lara (2003) argumentam que, o modelo de Uppsala é mais apropriado nos estágios iniciais da internacionalização e também mais indicado para as PMEs. Garcia e Lima (2005) propõem que a internacionalização de empresas pode ocorrer de maneira descontínua e o modelo estaria inadequado por não representar o cenário internacional contemporâneo, uma vez que foi formulado dentro do contexto da década de 70, em que a abertura comercial e formação dos blocos econômicos ainda não estavam consolidadas, além do desenvolvimento da tecnologia e comunicação. Entre outras críticas ao modelo de Uppsala, surgem propostas alternativas baseadas na teoria de redes industriais, que sugerem analisar processos de internacionalização como resultados de relacionamentos intra e interorganizacionais.

Em complementação a outros autores críticos ao modelo, Hemais e Hilal (2002), destacam que novos entrantes em determinadas indústrias estariam eliminando as fases descritas pelos autores da Escola de Uppsala e que o modelo seria determinista e generalizava o modo de acesso a mercados estrangeiros. O desenvolvimento internacional é específico a depender do contexto em que a empresa se insere. Outra crítica seria em não levar em conta as considerações dos gestores de uma empresa em fazer escolhas voluntárias estratégicas para o acesso a mercados externos.

Na seqüência, apresenta-se o conceito e os fatores motivacionais para internacionalização.

### **2.2.2 Conceito e Fatores Motivacionais de Internacionalização de Empresas**

Durante a década de 90, a integração da economia se acentuou e todas as organizações, independentemente do porte, foram afetadas desde as suas operações em mercados externos até a competição de empresas estrangeiras em território nacional (MARQUES, 2006; SOARES, 2004).

Entre os fatores desencadeantes da inserção de empresas no mercado internacional, destacam-se o inevitável processo de abertura internacional e a tendência globalizante das economias e mercados nas últimas décadas, dentro de um cenário em que as trocas de bens, serviços e capitais tornaram-se mais complexas (GARCIA; LIMA, 2005).

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

Diante desse contexto, as empresas optam por se modernizar e se tornar competitivas, em escala internacional. Como alternativa á competição internacional, a empresa que inicia atividades de exportação, necessita desenvolver a cultura exportadora, através de um planejamento estratégico direcionado ao mercado externo com uma postura profissional e não somente participarem dele de forma eventual (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. É como um investimento que garante no longo prazo ganho de competitividade e de escala e que a empresa não será extinta do mercado por concorrentes estrangeiros mais competitivos (SOARES, 2004).

Em contrapartida, Soares (2004) argumenta que nem toda empresa pode internacionalizar-se. É por essa razão que, antes de tudo, é necessário fazer um diagnóstico organizacional para verificar a potencialidade da empresa e do produto e, no caso das pequenas e das microempresas, se existe além disso o comprometimento dos donos e recursos financeiros disponíveis para investir. Com base nesse diagnóstico, pode-se estabelecer a estratégia que a empresa deve adotar, o que às vezes significa a decisão de operar apenas no mercado doméstico.

Na revisão da literatura sobre as razões para a internacionalização de empresas, foram apontadas diversas causas que abarcam os mais variados motivos, conforme quadro 1. Vale salientar que, o modelo adotado pela empresa irá depender das necessidades, capacidade e estratégia de cada organização. Com o objetivo de resumir as razões apontadas que levam as organizações a se internacionalizarem, Ruiz (2005) propõe o agrupamento dos fatores de internacionalização, independentemente do porte e segmento, além dos fatores financeiros, mercadológicos, custos e outros. O autor dessa dissertação incluiu o fator produção/tecnologia ao modelo de Ruiz (2005). Pode-se considerar que cada item apontado por Lopes e

Gama (2004), Minervini (2005), Fundação Dom Cabral (1996) e Centro Internacional de Negócios da Bahia (PROMO) (2000) se enquadra em cada um dos grupos de fatores motivadores para a internacionalização.

<b>Mercado</b>	<b>Financeiro</b>	<b>Aprendizado</b>	<b>Custos</b>	<b>Produção e Tecnologia</b>	<b>Outros</b>
Ampliar mercados e clientes	Obtenção de maiores lucros	Adquirir conhecimento gerencial e operacional	Mão-de-obra mais barata	Aumentar a produção e produtividade	Aumentar a competitividade da empresa
Penetrar em outros mercados	Possibilidade de obtenção de preços mais rentáveis	Estratégia de desenvolvimento	Reduzir custo de produção	Melhorar a utilização da capacidade instalada	Agir antes dos concorrentes
Dificuldades de vendas no mercado interno	Maior diversificação dos riscos	Novas idéias e crescimento empresarial	Acesso fácil a matéria prima e a outros recursos	Aprimorar qualidade	Melhorar possibilidade de realizar parcerias
Prolongar o ciclo de venda do produto	Estar próximo de fontes financeiras	<i>Know-how</i> internacional	Beneficiar-se de redução em impostos, incentivos e subsídios governamentais	Incorporar tecnologia mais avançada	Melhorar a imagem da empresa
Necessidade de estar mais próximos aos clientes	Melhorar status financeiro com bancos		Sobrepor barreiras tarifárias e não tarifárias	Oferta de novos produtos	
Vender excedente da produção doméstica					
Menor dependência do mercado interno					
Marca mais valorizada					

**Fonte:** Autor, adaptado a partir de Ruiz (2005); Lopez e Gama (2004); Minervini (2005); Fundação Dom Cabral (1996); Promo (2000)

### **Quadro 1 - Grupos de fatores Motivadores para a Internacionalização**

Ao focar, as fases pelas quais normalmente passam as empresas ao adotar a exportação, são apresentadas descrições semelhantes em muitos pontos. Esses estágios iriam desde o total desinteresse na exportação até à sua completa incorporação às ações estratégicas da empresa (COELHO; LARA, 2003). Em complementação, esses autores elaboraram uma revisão dos modelos empíricos até então existentes, associados ao processo de



desenvolvimento das exportações em três grandes fases: estágio pré-engajamento, estágio inicial e estágio avançado.

Não obstante, Rodrigues (2004) propõe a existência de quatro tipos de empresas brasileiras no que tange ao grau de envolvimento com a exportação. A primeira delas são empresas que preferem vender somente no mercado interno e não têm interesse no mercado externo, mesmo que receba do exterior, uma demanda de exportação. A segunda refere-se, às empresas que possui algum interesse em exportar e apenas atendem a solicitações de importadores, mas não estabelece um plano de exportação contingenciado. A terceira, trata de empresas consideradas exportadoras experimentais, que exportam preferencialmente para mercados bastante próximos, devido à similaridade cultural e de hábitos de consumo. A quarta delas, são as empresas exportadoras proativas que estabelecem planos de melhoria constante de adequação de produtos para atender melhor às exigências internacionais.

Marques (2006) conclui seu estudo propondo um novo modelo que contempla três dimensões, após revisar as diferentes perspectivas sobre o processo de internacionalização em diversas empresas. O primeiro refere-se, ao nível de internacionalização das operações em cada país, inclui a verticalização ou terceirização. No segundo, atribui-se ao grau de localização das operações em cada país, que corresponde à extensão das atividades da empresa de um país quando comparada à totalidade de atividades da cadeia de valor da organização. O terceiro é o nível de integração das atividades internacionais de uma empresa em países diferentes.

No contexto da internacionalização de empresas, serão abordadas a seguir, as formas como as organizações podem se inserir no mercado internacional.

### **2.2.3 Modos de Acesso no Mercado Internacional**

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 partir da literatura existente são apresentados no quadro 2, os modos de acesso a mercados externos:

<b>Modo de acesso</b>	<b>Descrição</b>
<i>Courier</i>	Serviço de entrega expressa.
<b>Exportação Indireta</b>	A empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido em seu próprio país. Pode ser uma comercial exportadora, <i>trading company</i> ou corretor.
<b>Exportação Direta</b>	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.
<b>Licenciamento</b>	O licenciamento é uma transação contratual em que a empresa – a licenciadora – oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira – a licenciada – em troca do pagamento de <i>royalties</i> . Exemplos: marcas registradas, know-how tecnológico, processo de produção, patentes.
<i>Franchising</i>	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 <i>royalties</i> .
<b>Contrato de Produção</b>	A empresa negocia com um fabricante local a produção de partes ou do produto interno.
<i>Joint-Venture</i>	A empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.
<b>Subsidiária no Exterior</b>	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 ( <i>greenfield</i> ) através de investimento.
<b>Alianças Estratégicas</b>	Fusão de duas ou mais organizações para atingir metas significativas do ponto de vista estratégico, e que sejam mutuamente benéficas.

Fonte: Autor, a partir de Kotabe e Helsen (2000); Keegan (2005)

## **Quadro 2 – Modos de acesso em mercados internacionais ou estratégias de internacionalização**

As empresas podem utilizar os modos de operação no exterior de modo combinado para alcançar múltiplos objetivos e melhores resultados, ou seja, se empresa deseja atuar em mais de um mercado poderá utilizar estratégias diferenciadas para cada mercado (HEMAIS; HILAL, 2002).

Urban (2006) propõe o processo de envolvimento com o exterior em duas vias. Para fora ou (*outward*), através das exportações, licenciamento, franquia e a outra para dentro ou (*inward*), através de importação e licenças de fabricação.

No próximo item são apresentados, à luz da literatura consultada, os 03 modelos de internacionalização de empresas.

### **2.2.4 Modelos de Planos de Internacionalização de Empresas**

Uma vez, avaliada a capacidade exportadora e os motivos que levam a empresa a inserir-se no comércio externo, pode-se buscar uma metodologia para se internacionalizar. A finalidade deste item é reunir os modelos de plano de internacionalização elaborados por Palácios e Sousa (2004), Minervini (2005) e Soares (2004) e apresentar propostas para futuras consultas e contribuir para as empresas elaborarem suas estratégias de internacionalização.

Um plano de internacionalização é elaborado para nortear as ações estratégicas, fixar metas e objetivos a serem alcançados dentro de prazos definidos por uma gestão específica das operações internacionais (SOARES, 2004).

Vale a pena ressaltar que nas obras consultadas, o termo plano de internacionalização equivale ao plano de exportação e partir da revisão da literatura, são apresentados três modelos de internacionalização de empresas propostos pelos autores e seus aspectos relevantes e na seqüência a ilustração dos respectivos modelos:

- a) Modelo A: Palacios e Sousa (2004);

b) Modelo B: Soares (2004);

c) Modelo C: Minervini (2005)

Palacios e Sousa (2004) propõem um modelo de plano de exportação e trazem seis considerações sobre seus elementos fundamentais. A primeira é a análise dos pontos fortes e fracos, considerando a missão empresarial, a adaptação às novas culturas e o planejamento empresarial. A segunda é escolha de mercados de forma racional, através da análise dos riscos e oportunidades dos mercados externos com ferramentas de prospecção adequadas. A terceira é a padronização e adaptação de produtos, conforme especificações exigidas. A quarta é a formação de preços para exportação com base no levantamento dos custos da empresa, a partir do mercado interno. A quinta é a escolha do canal de distribuição para uma penetração sustentável nos mercados externos. A sexta é a comunicação dos produtos adaptados aos diferentes mercados.

Soares (2004) partiu de três pressupostos para a elaboração do seu plano de internacionalização: a análise ambiental, o diagnóstico organizacional e a pesquisa documental de mercados. O autor propõe um modelo que contempla nove tópicos. O primeiro, se caracteriza como referência básica para apresentação da empresa a potenciais clientes e parceiros comerciais. O segundo, a orientação geral dos valores da empresa e ressalta o comprometimento de todos os envolvidos com o plano. O terceiro, mostra como a firma se organiza para a internacionalização em toda a cadeia de produção e o papel dos responsáveis sobre as decisões. O quarto apresenta as características gerais dos mercados estratégicos, tanto a pré-seleção quanto as demais informações obtidas por meio de pesquisa em fontes secundárias. O quinto, aborda a produção e a estratégia de adaptação dos produtos nos mercados selecionados. O sexto, apresenta o posicionamento nos mercados selecionados. O sétimo alerta sobre os riscos comerciais, cambiais, políticos na seleção de mercados. O oitavo, orienta os envolvidos no plano sobre a divisão de tarefas e fluxograma de atividades. O nono, verifica a necessidade dos recursos orçamentários, custos de venda, marketing e outras despesas.

O modelo do Plano de internacionalização proposto por Minervini (2005), apresenta um roteiro de 21 tarefas e aponta algumas colaborações. A primeira delas trata da redução do custo da inexperiência da empresa ao se internacionalizar e sugere assessoria adequada. A

segunda trata da avaliação da capacidade exportadora. A terceira, aborda o aprendizado adquirido com a primeira exportação. A quarta, trata sobre as peculiaridades culturais dos países. A quinta, aborda a seleção dos mercados e a avaliação de crescimento da firma. A sexta avalia os aspectos do produto: marca, embalagem e rótulo. A sétima trata do plano de comunicação, da promoção do produto, volume, níveis de preços, garantias e logística. A oitava aborda os controles de resultados.

Introdução	Fornece toda a justificativa do plano de exportação. Confirma como a empresa irá preparar-se para integrar o novo mercado exterior.
Desempenho no mercado interno	Descrição da empresa, com indicação de quotas de mercado, posicionamento, principais concorrentes e clientes. Produtos e serviços atuais com indicação do ciclo de vida. Pontos fortes e fracos Recursos humanos Situação financeira Estrutura organizacional Objetivos comerciais no mercado interno
Objetivos de exportação	Quais objetivos que se pretendem alcançar nos mercados exteriores?
Mercado-alvo	Mercado-alvo e a estrutura setorial Análise do consumidor e demanda para o seu produto ou serviço Concorrência e respectivas participações no mercado Canais de distribuição e promoção Regulamentações governamentais (restrições, impostos de importação, documentação, obstáculos não tarifários). Desafios e oportunidades no mercado-alvo Fatores culturais predominantes e principais diferenças
Canal de distribuição	Modalidade de exportação, com indicação da razão da opção. Considerações logísticas da operação
Plano de marketing	Estratégias de vendas Formação de preço Estratégia promocional Canais de distribuição Serviço pós-venda Sistemas de informação Conceito dos clientes no novo mercado Formas de pagamento a utilizar Nível de riscos de falta de pagamento Outros riscos do mercado (atraso na entrega, variação das especificações, atrasos no pagamento, probabilidade de roubo, desvio ou avarias nas cargas).
Previsão de vendas	Previsão mensal para o primeiro ano Previsão para os anos seguintes
Plano de produto	Necessidades de instalações, expansão e aproveitamento das sinergias Necessidades de aquisição de novos equipamentos, maquinário e matérias-primas. Reflexos no mercado interno, na performance da produção e nos novos produtos. Necessidades de estoques Possibilidade de novos fornecedores Mão-de-obra necessária especializada Custos de produção estimados, ganhos com experiência na produção
Fatores de risco	Como reagirão os concorrentes á sua entrada no mercado? Como reagirão os consumidores? Quais os planos de contingência prevendo potenciais problemas? A situação política ou económica do mercado sugere algum risco? Transferência de lucros

	Quais os fatores internos e externos que poderão afetar o seu negócio?
Implementação e desenvolvimento	Descrição dos passos a serem dados para se atingirem os objetivos determinados Investimento total a ser realizado em função da exportação Tempo de recuo do investimento
Objetivos de desempenho do novo mercado	Descrição dos métodos a serem utilizados, medições e monetarização na sua entrada no novo mercado
Demonstrações financeiras	Inclusão dos balanços de anos anteriores Previsões de receitas, <i>cash flow</i> e de retorno do investimento

Fonte: Palacios e Sousa (2004, p. 239-240)

### Quadro 3 - Modelo A - Plano de exportação (elementos fundamentais)

<b>Tópico</b>	<b>Item</b>
Sumário	Introdução Histórico da empresa Donos, sócios e acionistas Gerência e administração Produtos Serviços Localização Posição no mercado doméstico
Introdução	Visão e missão Objetivos da internacionalização
Organização	Modelo de internacionalização Fornecedores Experiência internacional Recursos humanos
Mercados potenciais	Pesquisa documental Ambiente político Ambiente econômico Tamanho do mercado <i>Market share</i> das importações Segmentos importantes Processo de compra Cadeia de marketing Descrição dos concorrentes Barreiras tarifárias e não tarifárias Acordos internacionais Tendências Outras informações relevantes Visão geral
Produtos e serviços	Adaptação do produto Capacidade de produção Novos produtos
Estratégias	Mercados-alvo Posição competitiva externa Posicionamento de produto Preços Comunicação Logística e distribuição Vendas Perfil dos intermediários e parceiros Questões legais
Riscos	Comerciais Cambiais Políticos Culturais Outros

Implementação	Fluxograma de atividades Divisão das tarefas
Orçamento	Recursos Custos de vendas Custos de marketing Outras pessoas

Fonte: Soares (2004, p. 228-230)

#### **Quadro 4 - Modelo B Tópicos de internacionalização (exportação direta)**

<b>Tarefas</b>
1. Identificar quem pode prestar assistência.
2. Avaliar a capacidade exportadora.
3. Definir os objetivos.
4. Definir a organização necessária.
5. Definir o suporte externo necessário.
6. Definir os objetivos financeiros.
7. Organizar um banco de dados e defina as fontes de informação mais confiáveis.
8. Eliminar a priori os mercados em que não há possibilidades de exportação
9. Analisar aspectos de comunicação, logísticas, normas, concorrência.
10. Definir os mercados por onde começar a exportar.
11. Localizar o segmento de mercado de maior interesse.
12. Definir como entrar no mercado.
13. Avaliar a possibilidade de pesquisa, registro e monitoramento da marca.
14. Definir a apresentação do seu produto.
15. Definir o plano de comunicação.
16. Selecionar o parceiro.
17. Elaborar um acordo operacional com o seu parceiro por meio de uma carta de intenção e, posteriormente um contrato.
18. Realizar prova de mercado verificando produto, marca, embalagem, comunicação e preço.
19. Definir a política de gestão de mercado.
20. Realizar um orçamento que inclua previsão de vendas, custos, recursos, objetivos e revisão trimestral.
21. Organizar o controle dos resultados.

Fonte: Minervini (2005, p.24-25)

#### **Quadro 5 - Modelo C - Plano de internacionalização**

Os modelos de internacionalização propostos pelos autores, podem ser utilizados pelas empresas para auxiliá-las em todas as fases do processo de internacionalização, desde o planejamento, passando pela execução das atividades internacionais até o alcance de metas e objetivos. Soares (2004) associa esses modelos ao plano de negócios utilizados nas organizações. Além do que, os modelos propostos podem servir como roteiro para acompanhamento das ações de empresas exportadoras de bens tangíveis e serviços, independente do seu porte.

Além de servir no acompanhamento das diversas fases do processo de internacionalização da organização, verifica-se, a partir dos modelos apresentados, uma multidisciplinaridade e interface entre os diversos setores da empresa. Os aspectos apresentados nos três modelos envolvem questões relacionadas às ferramentas de marketing, comunicação, controle financeiro, recursos humanos e tecnologia.

Entretanto, a empresa poderá adotar o modelo que for mais conveniente para os seus negócios, além de poder mesclar os modelos apresentados e utilizar os itens que forem mais direcionados aos objetivos a serem alcançados no plano internacional.

No âmbito de internacionalização das PMEs, são abordados no próximo item a classificação das PMEs e os fatores restritivos de internacionalização das firmas.

## **2.2.5 Classificação, Considerações e Fatores Restritivos de Internacionalização das PMEs**

### **2.2.5.1 Classificação e Considerações**

O modelo exportador brasileiro foi baseado na concentração de grandes conglomerados organizacionais e nas últimas décadas, em virtude da abertura comercial imposta a diversos países latino-americanos, as empresas, independente do porte, têm dado mais atenção às questões de competitividade, qualidade, produtividade, redução de preços, novas tecnologias e formas de gerenciamento. Diante desses desafios, as PMEs demonstraram que podem ser flexíveis e suportar as crises melhor que as grandes empresas por terem capacidade de maior reação e por formar uma rede de articulações recíprocas que formam hoje um dos pilares de desenvolvimento (ALABY, 2007).

Ruiz (2005) traz algumas considerações sobre as PMEs:

- a) contribuem na formação do PIB de uma nação;
- b) são entidades que geram muitos empregos formais;
- c) são a maior parte das empresas legalmente constituídas;



- d) funcionam como treinamento para qualificação de mão-de-obra;
- e) são celeiros de novos talentos empresariais;
- f) atuam junto às grandes empresas, como fornecedores e distribuidores.

Sob a ótica governamental, as PMEs são consideradas, como organizações formais, pois têm registros e pagam impostos e possuem unidades de produção de bens e serviços em escala reduzida. Os critérios geralmente utilizados para classificá-las são: faturamento e número de empregados (MACIEL; LIMA, 2002).

A classificação do porte da empresa pelo faturamento bruto anual segue o critério estabelecido no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, conforme Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999 e Decreto nº 3.474, de 19 de maio de 2000, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, conforme quadro 6.

<b>Porte</b>	<b>Faturamento bruto anual</b>
Microempresa	Até R\$ 244 mil
Empresa de pequeno porte	Superior a R\$ 244 mil até R\$ 1,2 milhão

Fonte: Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (2007)

**Quadro 6 - Classificação da empresa por porte de faturamento**

Não há critério comum para a classificação das empresas de médio e grande porte, por não se encontrar de forma explícita, ou seja, pela forma de lei. Porém, há instituições como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que classifica como médias empresas as que possuem faturamento bruto anual superior a R\$ 10,5 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões e as grandes empresas são as que possuem valores acima destes (BNDES, 2007). Dessa forma, as empresas com inovação tecnológica e com alto faturamento, estariam excluídas da classificação de micro e pequenas empresas, apesar de possuir um pequeno número de funcionários (MACIEL; LIMA, 2002).

O MDIC adota a classificação por porte de empresa que associa o número de empregados da empresa e o valor anual exportado pela mesma, distribuídos por ramo de atividade (indústria e comércio/serviços), conforme quadro 7:

Porte	Indústria		Comércio e serviços	
	Número de empregados	Valor	Número de empregados	Valor
Micro empresa	Até 10	Até US\$ 400 mil	Até 5	Até US\$ 200 mil
Pequena empresa	De 11 a 40	Até US\$ 3,5 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhões
Média empresa	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
Grande empresa	Acima de 200	Acima de US\$ 20 milhões	Acima de 80	Acima de US\$ 7 milhões

Fonte: MDIC (2005)

**Quadro 7 - Classificação do porte de empresas do MDIC**

No entanto, para efeito de análise do porte de empresa desta dissertação será adotada a classificação do MDIC, ou seja, empresas com até 200 funcionários e receitas com exportações anuais até US\$ 20 milhões.

Em complementação às considerações e a classificação de PMEs, serão abordados os fatores restritivos à internacionalização das mesmas.

### 2.2.5.2 Fatores Restritivos de Internacionalização das PMEs

Para Schwanke (1999), as PMEs apresentam algumas vantagens competitivas pela sua própria concepção e são mais ágeis ao realizarem mudanças em sua estrutura, se comparado com as organizações de grande porte, permitindo assim, satisfazer com mais agilidade as exigências dos mercados externos. Outras vantagens apresentadas pelo autor, são a flexibilidade e adaptação dos processos produtivos, a capacidade de adaptação as adversidades e a disposição de assumir riscos e produzir sob medida.

Embora possam existir vantagens entre as PMEs, alguns fatores restritivos são apontados no processo de internacionalização, como as limitações financeiras e tecnológicas, dificuldade na obtenção de informações para as negociações internacionais, baixa capacidade de produção e carência de recursos humanos capacitado para operar em comércio exterior (SCHWANKE, 1999). Em complementação, Lima (2006) salienta que um dos principais

obstáculos existentes na internacionalização de empresas é a falta de mentalidade que visualize a exportação como uma estratégia de desenvolvimento.

Em detalhado levantamento, a partir da literatura existente, Ruiz (2005) agrupa em seis, os obstáculos e dificuldades enfrentados pelas empresas exportadoras, conforme quadro 8:

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

<b>e à competição</b>	indústria no mercado doméstico Alta concentração da indústria nos mercados alvo Nível de dinamicidade/mudanças da indústria Nível de intensidade tecnológica da indústria
---------------------------	--

Fonte: Ruiz (2005)

### **Quadro 8 - Obstáculos às exportações da empresa**

Em consonância aos fatores apresentados no quadro 8, Minervini (2005) destaca o mercado doméstico atraente, o isolamento geográfico e lingüístico do país, a formação cultural da sua gente, o impacto do ambiente macroeconômico sobre as motivações empresariais como fatores restritivos à atuação internacional da firma.

Dias (2002) apresenta uma visão crítica sobre as dificuldades de internacionalização das PMEs e aponta que as mesmas lutam para sobreviver no próprio mercado interno, devido ao limitado acesso ao crédito, aos elevados custos de produção e do crescente desvio entre os custos internos crescentes e do competitivo preço das mercadorias importadas.

Amato Neto (2000) argumenta que diante da globalização e da competição acirrada, as PMEs nacionais enfrentam diversas dificuldades nas áreas financeira, tecnológica, comercial e gestão e para tornarem-se competitivas buscam a cooperação intra e interorganizacional como estratégia de sobrevivência no mercado global.

Tomelin (2000) argumenta que para garantir a competitividade de empresas no cenário internacional há a necessidade de participação de diversos atores tais como governo, instituições de promoção de exportação, centros tecnológicos, associações de classe e universidades. Esses assuntos serão abordados no item a seguir.

#### **2.2.6 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, estimula 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).

Conforme Keegan (1995), os programas governamentais de assistência às exportações, em geral podem ser classificados de acordo com a sua natureza e são agrupados em três blocos:

- a) incentivos fiscais: ensejam a redução ou isenção de tributos incidentes sobre as receitas provenientes da exportação;
- b) subsídios: trata-se de uma assistência financeira, que visa recompensar o desempenho obtido na empresa na exportação;
- c) assistência governamental: compreende a disponibilização de informações sobre mercados internacionais e riscos de crédito.

No Brasil há muitas instituições, entidades e programas públicos e privados que têm seu foco de atuação nas PMEs exportadoras. De acordo com a literatura existente, Coelho e Lara (2003) apresentam os mecanismos de apoio às exportações atualmente disponíveis às organizações, sintetizadas no quadro 9:

<b>1 – Incentivos Fiscais</b>	
Isenção	Do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI); Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS); Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Programa de Integração Social (PIS).
Redução	Do imposto de renda a zero nos desembolsos para pagamento de despesas com pesquisa de mercado ou promoção comercial de

	produtos brasileiros de exportação.
Suspensão	Do IPI, na exportação indireta.
<b>2 – Regimes aduaneiros especiais</b>	
<i>Drawback</i>	Suspensão, isenção ou restituição de impostos e taxas incidentes na importação de mercadorias utilizadas na industrialização ou acondicionamento de produtos a serem exportados.
Entrepasto aduaneiro	Permite a importação de mercadorias com suspensão de impostos, enquanto armazena em local específico, sob controle da fiscalização aduaneira.
<b>3 – Mecanismos Financeiros</b>	
Programa de Financiamento as exportação (Proex)	Financiamento – concedido diretamente ao exportador ( <i>supplier's credit</i> ) ou ao importador de bens e serviços brasileiros ( <i>buyer's credit</i> ). Equalização – na qual o Proex paga parte dos encargos financeiros, tornando-os equivalentes àqueles praticados no mercado internacional.
Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação (SBCE)	Oferece ao mercado cobertura securitária às exportações, voltado para a proteção de vendas futuras e colabora como a minimização do riscos dos exportadores brasileiros no mercado internacional, no que se refere ao prazo de pagamento concedido ao importador estrangeiro.
Convênio de Créditos à Exportação (CCR)	É um convênio em moeda estrangeira firmado entre o Banco Central e os bancos centrais dos países latino-americanos signatários do convênio com os objetivos de facilitar a canalização dos pagamentos, intensificar as relações econômicas entre os respectivos países, reduzir os fluxos internacionais de divisas entre os participantes e estimular as relações entre as instituições financeiras.
BNDES – Exim	Oferece financiamentos às exportações de bens e serviços de maior valor agregado, nas fases pré e pós-embarque, com juros em nível internacional.
Fundo de Garantia para a promoção de competitividade (FGPC)	Com recursos do tesouro nacional, visa garantir parte do risco de crédito das instituições financeiras nas operações com as PMEs que venham utilizar as linhas de financiamento do BNDES.
Proger Exportação	Adiantamento de recursos à empresa exportadora para financiar despesas diretamente ligadas à promoção de exportação, no Brasil e no exterior.
<b>4 – Promoção comercial, orientação e informação</b>	
Câmara de Comércio Exterior (Camex)	1. Define diretrizes e procedimentos relativos à implementação da política de comércio exterior, visando a inserção competitiva do Brasil na economia internacional. 2. Coordena e orienta as ações dos órgãos que possuem competências na área de comércio exterior. 3. Define, no âmbito das atividades de exportação e importação, diretrizes e orientações sobre normas e procedimentos.
Setores de Promoção Comercial (Secom)	São as “antenas” do Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores, instalados em 57 postos estratégicos no exterior. São responsáveis pela captação e divulgação de informações sobre demandas de importação de produtos brasileiros e de investimento. Apóiam empresas brasileiras em busca de novos mercados e negócios, bem como a participação de empresários em feiras, missões e outros eventos. Produzem pesquisas de mercado e de outros produtos, além de análises de competitividade e concorrência.
Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex- Brasil)	Fornece apoio à promoção comercial de produtos e serviços brasileiros no exterior, atração de investimentos e estímulo a cultura exportadora.
Rede Brasileira de Centros	Desenvolve programas para aprimorar a competência exportadora

Internacionais de Negócios	nas empresas e presta assessoria para concretização de negócios em todos os Estados.
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)	Auxilia no desenvolvimento sustentável das PMEs e promove cursos de capacitação, facilita o acesso a serviços financeiros, estimula a cooperação entre as empresas, organiza feiras e rodadas de negócio e incentiva o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda.
Centro Internacional de Negócios da Bahia (Promo)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promove a inserção de produtos e empresas baianas no mercado internacional através da realização de estudos de mercados, análise dos mercados-alvo selecionados e seus canais de comercialização, participação em feiras e eventos, organização de missões comerciais e rodadas de negócios.;</li> <li>2. Presta consultoria internacional a empresas, órgãos e entidades estrangeiras através de ações de promoção comercial, atração de investimentos e marketing;</li> <li>3. Implementa projetos de assistência técnica às empresas baianas, especialmente às de menor porte, através de consultoria, capacitação e formação, prospecção e promoção comercial e apoio à busca, identificação e seleção de parcerias e alianças estratégicas.</li> </ol>
Programa de Geração de Negócios Internacionais para as Micro e Pequenas Empresas (PGNI)	Gerenciado pelo Banco do Brasil que visa, dentre outros objetivos, fornecer treinamentos e consultorias em negócios internacionais, facilitando a disseminação da cultura exportadora.
<b>5 – Apoio tecnológico</b>	
Apoio tecnológico à Exportação (Progex)	Presta assistência tecnológica às PMEs exportadoras. Ferramenta prática para melhoria da qualidade dos produtos brasileiros e aumento da competitividade.

Fonte: Adaptado a partir de Coelho e Lara (2003)

### **Quadro 9 – Resumo dos principais instrumentos e organismos de apoio à exportação no Brasil**

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.

Com a aprovação da Lei Geral da Pequena Empresa, os impostos municipais, estaduais e federais passam a ser unificados, reduzindo a carga tributária, gerando mais empregos e oportunidades. Diante desse benefício, estimula-se um novo ciclo de desenvolvimento, pois fica mais fácil para às micro e pequenas empresas obter crédito, tecnologia, exportar, abrir empresas, vender para o governo e se formalizar. No que concerne às exportações, não há mais incidência de impostos sobre as receitas de exportações realizadas, tornando essas empresas mais competitivas. Outro benefício é a formalização do consórcio de empresas, que estimula o associativismo e a cooperação (SEBRAE, 2007).

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

A Apex-Brasil, tem como missão a promoção de exportações de produtos e serviços brasileiros, fomentando a cultura exportadora. A agência executa 326 projetos com 200 parceiros, sendo 67 entidades de classe representativas de setores da indústria e serviços, colaborando com os resultados positivos da balança comercial através da diversificação da pauta exportadora, abertura de novos mercados e consolidação e ampliação dos mercados tradicionais (APEX-BRASIL, 2008).

Entre os projetos e eventos, a Apex-Brasil trabalha com aproximadamente 8.500 empresas exportadoras, representantes de 70 setores da economia brasileira, que representam cerca de 68% da pauta de exportação do país.

Dentre os setores apoiados pela Apex-Brasil está o de frutas e derivados, cuja entidade executora é o Ibraf, responsável pelo Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações de Frutas e Derivados (APEX-BRASIL, 2008).

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. Desta forma, se busca a inserção competitiva das PMEs integrantes oficiais do projeto de produtores de frutas frescas em todo o Brasil (IBRAF, 2008)

Já 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 b, 2007).

Os próximos itens abordarão temas relacionados à cooperação empresarial, a formação de redes interorganizacionais, em que, dentre outros, se destacam os consórcios de exportação, as cooperativas como viabilização estratégica de internacionalização de empresas.



## 2.3 COOPERAÇÃO EMPRESARIAL PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

As últimas décadas foram marcadas por grandes transformações, decorrentes do intenso processo de inovação tecnológica, das modificações estruturais no comércio, da política neoliberal, em que o Estado passa a ter menos interferência na atividade econômica e nas relações de poder internacionais, resultando em um ambiente mutável e incerto.

No âmbito empresarial, o cenário apresenta-se competitivo e complexo, conduzindo as firmas a novas fontes e formas de obtenção e manutenção de vantagens competitivas, bem como a busca de alternativas compartilhadas como a articulação de novas formas de organização intra e inter empresas, visando a agilidade e versatilidade para enfrentar o novo ambiente. Dentre as interações interempresariais merecem destaque as interações sistemáticas através da manutenção de padrões contínuos de relacionamento e o estabelecimento das alianças estratégicas até mesmo entre concorrentes que buscam unir habilidades complementares para obter maior competitividade no mercado. Esse conjunto de transformações, nas formas de vinculação entre agentes que integram as cadeias produtivas, e entre competidores cria novos formatos organizacionais, cujas características centrais são a interpenetração e a fluidez de fronteiras entre tais agentes, evidenciando um vasto campo de interdependências (GOMES, 2001).

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.

Cândido e Abreu (2004, p.1) 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.

Para Caceres (2001), a cooperação entre empresas requer a existência de um comportamento muito especial entre os atores do processo, ou seja, deve haver a cultura da cooperação e argumenta 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. Dessa forma, viabilizar-se-á a inserção competitiva de pequenas e médias empresas no mercado internacional em termos de recursos, escala e criação de imagem.

Complementando, 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 especialista em uma fase particular do processo, usualmente em uma região próxima, desempenhando relacionamentos de competição e cooperação.

Casarotto Filho e Pires (2001) apontam que a cooperação entre empresas se dá através de:

a) troca de informações entre várias empresas;

- b) estabelecimento de um intercâmbio de idéias;
- c) desenvolvimento de visão estratégica;
- d) definição de área de atuação;
- e) análise conjunta dos problemas e solução em comum;
- f) definição das contribuições dos parceiros.

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).

### **2.3.1 Considerações sobre Redes de Empresas**

O surgimento das organizações em rede ocorre como consequência do processo de reestruturação capitalista, da globalização, 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

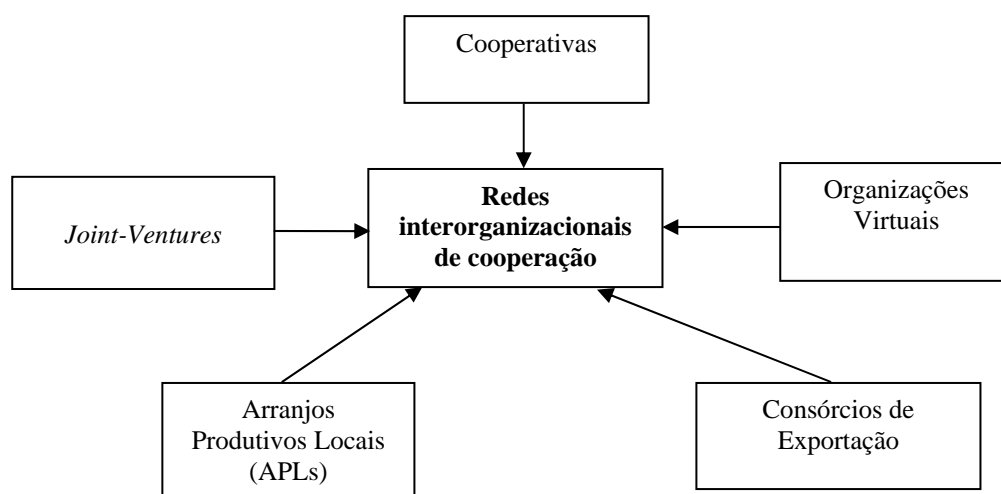
O Sebrae (2007) define que, as redes de empresas constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovadoras. As redes nascem da consolidação sistemática entre firmas, os quais assumem diversas formas. Essas formas podem incluir as alianças estratégicas, terceirização, dentre outras.

Cândido e Abreu (2004, p.4) definem rede organizacional como:

Uma estrutura, na qual podem participar empresas, que devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. São formadas por uma pequena estrutura celular não rigorosa e composta de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos. Podem existir simplesmente para a troca de informações ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas.

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. No entanto, essas redes sofrem uma série de variações e aplicações que dependem do ambiente que estão inseridas, das características da região, das políticas governamentais, do envolvimento das pessoas, da disponibilidade tecnológica, entre outros fatores. Algumas dessas aplicações são os consórcios, as cooperativas, os Arranjos Produtivos Locais (APLs), dentre outros.

Na figura 1, Lima (2006) propõe alternativas de redes de cooperação de empresas.



Fonte: Lima (2006)

**Figura 1** – Esquema dos principais formas de arranjos em redes

Embora os APLs, as organizações virtuais e as *joint-ventures* sejam utilizados como estratégias de internacionalização das PMEs, para o contexto desta dissertação serão destacados os consórcios de exportação (associações) e as cooperativas.

A seguir são apresentadas breves descrições sobre *joint-ventures*, organizações virtuais e APLs. Os consórcios de exportação (associações) e as cooperativas serão detalhados mais adiante.

Uma *joint-venture* é uma modalidade de realização de negócios em que duas ou mais firmas se unem com o objetivo de explorar uma oportunidade de negócio. As ações, direitos e obrigações são estabelecidas sob contrato negociado entre as partes. A *joint-venture* pode constar de empresas do mesmo país, ou de nações diferentes (LIMA, 2006) ou seja, a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.

As organizações virtuais são consideradas uma rede de organizações independentes que se unem em caráter temporário com o uso das ferramentas da tecnologia da informação e da comunicação, visando assim obter vantagem competitiva. A organização virtual age como uma única empresa através da união das competências essenciais de seus membros, que podem ser instituições, empresas ou pessoas especializadas (LIMA, 2006).

O APL é um agrupamento de significativo número de empreendimentos, concentrados num determinado local, podendo ser formado de cooperativas, associações e profissionais liberais que partilham da uma atividade produtiva predominante. Sua principal característica é o desenvolvimento de forte vínculo de interação, cooperação e aprendizagem entre os participantes, além de possuir um mecanismo de governança (COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2006).

Gama (2005, p.31), denomina o APL “como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, como foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que apresentam vínculos mesmo que incipientes”.

### **2.3.3.1 Consórcios de Exportação**

O processo de internacionalização envolve operações e ações complexas que muitas vezes impossibilitam a atuação das PMEs. Por outro lado, essas empresas têm características essenciais para obter êxito no mercado internacional: flexibilidade, eficiência operacional e baixos custos de produção. No entanto, a alternativa para aproveitar essas vantagens e inseri-las no competitivo mercado internacional é a formação dos consórcios de exportação, cuja proposta é manter a individualidade de cada empresa no mercado doméstico e juntas reunirem esforços de produção e comercialização para o mercado externo (COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB, 2006).

Para Tomelin (2000), um dos princípios que regem os consórcios de exportação é o da prestação de serviços comuns aos seus associados, incluindo uma maior capacitação gerencial de seus quadros diretivos, da produção e do nível tecnológico, permitindo que cada um dos associados esteja no mesmo nível dos demais. Uma consideração importante é que os consórcios são uma forma sustentável de ampliar as exportações das PMEs, melhorando a capacidade exportadora.

Maciel e Lima (2002, p.53) definem consórcio de exportação como “qualquer associação de empresas com finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais”. Os consórcios, são considerados uma forma de cooperação que tem sido utilizado em muitos países e despertado interesse em diversos segmentos, sobretudo entre as PMEs (MACIEL; LIMA, 2002).

Segundo Soares (2004, p.218), um consórcio de exportação “é uma associação de empresas voluntariamente criada com o objetivo de internacionalizar ou incrementar os negócios internacionais dos seus participantes, dividindo entre si os custos financeiros e de desenvolvimento dessa competência”, ou seja, permite a divisão de custos e esforços da atuação consorciada.

Para Rodrigues (2004), os consórcios de exportações são associações de empresas que somam esforços e estabelece 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.

O consórcio de exportação é uma associação de PMEs disposta a exportar, a partir de ações conjuntas de marketing, logística e de negociação no comércio exterior. Os participantes, geralmente, são do mesmo ramo de atividade, embora haja consórcios de empresas de setores complementares. No âmbito do consórcio de exportação, cada empresa ganha por aquilo que vende diretamente ao comprador, portanto, não há central de compras, ao contrário das cooperativas, nas quais a produção de diferentes cooperados é adquirida por uma central de compras e vendida em remessa fechada, como se fosse uma única empresa (OSMAN, 2005).

Maciel e Lima (2002) apontam as características fundamentais de um consórcio de exportação no Brasil, a saber:

- a) são formados por um grupo de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente atividades de exportação;
- b) geralmente são empresas industriais, embora haja, em raros casos, empresas comerciais;

- c) os produtos das consorciadas costumam ter um mesmo canal de distribuição;
- d) adotam compromisso econômico ou comercial, definindo os direitos e deveres, entre os membros do consórcio;
- e) os produtos dos consorciados para a exportação podem possuir as mesmas características ou complementares entre si;
- f) o poder deve ser compartilhado entre os consorciados, não havendo predominância de poder em apenas uma consorciada;
- g) geralmente formado por PMEs.

Ainda, Maciel e Lima (2002) classificam os consórcios, segundo os produtos com os quais operam:

- a) consórcios horizontais: os consorciados fabricam um determinado produto com características similares;
- b) consórcios verticais: os consorciados repartem entre si as etapas de uma cadeia de produção.

E podem, também, ser classificados pela finalidade:

- a) consórcios de promoção: o consórcio se encarrega de desenvolver as ações promocionais, no exterior, com a participação em feiras, missões comerciais, dentre outros;
- b) consórcio de comercialização: prospectar mercados, contatar clientes, fechar negócios e cuidar dos trâmites burocráticos tais como documentação, câmbio, financiamento, dentre outros.

Conforme, Minervini (2005) existem algumas vantagens para as empresas participarem de um consórcio:



- a) penetração em novos mercados;
- b) contatos com novos tipos de compradores;
- c) redução de custos com exportações;
- d) aumento das margens de lucro;
- e) redução das flutuações de vendas;
- f) abre oportunidade para a participação das PMEs em feiras internacionais;
- g) possibilita a realização de negócios profissionais, por meio da contratação conjunta de consultores ou executivos experientes em comércio exterior;
- h) permite atendimento a pedidos maiores de compras;
- i) melhor poder contratual com fornecedores e clientes;
- j) possibilidade de criação de uma marca forte;
- k) planejamento de longo prazo.

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.

### **2.3.3.2 Cooperativas**

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. No Brasil, a forma mais comum deste tipo de associação é agropecuária, por estar bem amparada pela legislação vigente.

Para Schwanke (1999), as cooperativas podem ser classificadas, conforme seus objetivos: cooperativas de consumo, de habitação, agrícolas, comerciais, industriais, de produção, de crédito, de serviços e apresentam as seguintes características:

- a) limitação de juros;
- b) repartição dos lucros entre associados, em função do volume de operações;
- c) comprometimento de reservas para obras de fim social;
- d) ingresso de associados baseado na livre adesão;
- e) igualdade de direitos dos associados na gestão e controle.

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.

### **3. CENÁRIO DA FRUTICULTURA NO BRASIL**

Este capítulo propõe-se a apresentar o cenário da fruticultura no Brasil e as exportações nacionais de frutas.

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). “A diversidade das frutas brasileiras é privilegiada por texturas, cores e sabores” (SIMARELLI, 2006, p. 15).

De acordo com os dados disponíveis mais recentes, em 2003, a produção de frutas nacional atingiu o patamar de R\$ 12,2 bilhões e é considerada estratégica para o agronegócio nacional. O país é o terceiro maior produtor de frutas, depois da China e da Índia, com 5% da produção mundial, movimentando 38 milhões de toneladas (IBGE, 2005).

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 em áreas inferiores a 15 hectares, desde que se produza com qualidade e tenha boa produtividade. A fruticultura gera a ocupação de 2 a 5 trabalhadores na cadeia produtiva para cada hectare cultivado e proporciona uma margem de lucro de 20% a 40% do rendimento bruto obtido (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 para exportação e frutas nobres, como por exemplo, uvas de mesa sem sementes (BELING, 2004; FERNANDES, 2005).

O Estado de São Paulo lidera o ranking como maior produtor de laranja, banana e abacate, ficando em segundo lugar em uva, pêra, pêssego, manga e figo. No caso da laranja, por exemplo, os pomares paulistas responderam por 13,3 milhões de toneladas das 16,9 milhões de toneladas que totalizaram a produção brasileira de fruta em 2003 (IBGE, 2005).

Em relação à banana, São Paulo colheu 1,1 milhão de toneladas das 6,8 milhões de toneladas produzidas no país em 2003. A região Sudeste teve ainda participação expressiva na produção de abacaxi, sendo que Minas Gerais respondeu por 277.000 toneladas de um total de 1,4 milhão de toneladas de fruta colhida no mesmo período (IBGE,2005).

O Nordeste brasileiro é outro grande centro por excelência para a fruticultura, com destaque para o Vale do São Francisco. Em 2004, a região produziu 300.000 toneladas de manga superando os resultados obtidos em 2003, quando a colheita ficou em 287.000 toneladas. A Bahia, que em 2003 liderou a produção do mamão, com 784.000 toneladas de um total de 1,7 milhão, é atualmente o segundo maior produtor de citros do País. A produção baiana de laranja em 2004 foi de 783.300 toneladas, enquanto em 2003 havia chegado a 772.000 toneladas. Já o limão alcançou 43.000 toneladas. A Bahia também é responsável pela produção de 845.000 toneladas de banana, situando-se em segundo lugar no ranking nacional (IBGE, 2005).

Na região Sul, a viticultura colocou o Rio Grande do Sul novamente à frente de São Paulo, com 498.000 toneladas de uvas colhidas em 2003, ano em que a produção nacional fechou em um milhão de toneladas. Em 2004, os gaúchos ampliaram sua participação no mercado, elevando a produção brasileira 1,2 milhão de toneladas (IBGE, 2005).

A tabela 2 apresenta os dados disponíveis mais recentes sobre o ranking dos Estados produtores de frutas.

**Tabela 2 - Produção brasileira de frutas frescas por Estado-2003**

<b>Produção brasileira de frutas frescas por Estado-2003</b>		
<b>Estados</b>	<b>Volume (Ton)</b>	<b>Participação %</b>
São Paulo	17.170.399	45,63
Bahia	3.926.269	10,43
Rio Grande do Sul	2.105.327	5,59
Minas Gerais	1.764.243	4,69
Pará	1.495.523	3,97
Santa Catarina	1.352.915	3,60
Paraná	1.214.343	3,23
Espírito Santo	1.172.274	3,12
Pernambuco	1.096.991	2,92
Sergipe	995.746	2,65
Ceará	858.646	2,28
Rio Grande do Norte	747.899	1,99
Paraíba	745.965	1,98
Goiás	566.694	1,51
Rio de Janeiro	552.744	1,47
Amazonas	430.179	1,14
Tocantins	389.556	1,04
Maranhão	229.969	0,61
Mato Grosso	174.339	0,46
Alagoas	164.139	0,44
Piauí	130.369	0,35
Rondônia	116.431	0,31
Acre	80.682	0,21
Mato Grosso do Sul	64.038	0,17
Roraima	38.131	0,10
Distrito Federal	32.917	0,09
Amapá	12.342	0,03
<b>Total</b>	<b>37.629.070</b>	<b>100,00</b>

Fonte: IBGE (2005)

De acordo com a tabela 2, São Paulo, Bahia, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Pará são os 5 Estados com maior produção em toneladas de frutas frescas e representam aproximadamente 70% do total das frutas produzidas no país. O Estado de São Paulo sozinho representa 45,6% do total. Observa-se que os principais produtores encontram-se em todas as regiões brasileiras, com exceção do Centro-Oeste.

Na tabela 3, são apresentadas as principais frutas frescas produzidas no país.

**Tabela 3 - Produção brasileira de frutas frescas - 2003**

<b>Produção Brasileira de Frutas Frescas - 2003</b>			
<b>Frutas</b>	<b>Volume (Ton)</b>	<b>Valor (R\$ Mil)</b>	<b>Área (ha)</b>
Laranja	16.917.558	4.209.685	836.689
Banana	6.800.981	2.239.303	514.549
Uva	1.067.422	1.174.556	68.461
Maçã	841.821	576.652	31.532
Mamão	1.714.594	575.756	36.580
Melancia	1.905.801	423.492	82.576
Manga	925.018	392.221	68.455
Tangerina	1.304.743	381.116	65.115
Maracujá	485.342	227.591	35.078
Limão	981.339	209.962	51.262
Melão	349.498	208.145	16.277
Pêssego	220.364	187.522	24.540
Goiaba	328.747	142.912	17.776
Caqui	158.131	102.581	7.494
Abacate	156.661	50.994	10.081
Figo	25.586	29.973	3.130
Pêra	19.790	16.196	1.792
<b>Total em (T)</b>	<b>34.203.396</b>	<b>11.148.657</b>	<b>1.871.387</b>
Coco-da-baía*	1.985.661	515.760	281.630
Abacaxi*	1.440.013	618.148	58.155
<b>Total *</b>	<b>3.425.674</b>	<b>1.133.908</b>	<b>339.785</b>

(\* ) valores expressos em mil frutos

Fonte: IBGE (2005)

Consoante tabela 3, as 5 principais frutas em valores monetários produzidas no Brasil são respectivamente laranja, banana, uva, maçã e mamão. Essas frutas juntas representam cerca de 77% do total .

Na fruticultura brasileira, um subsetor que evoluiu rapidamente é o das frutas orgânicas. A demanda por produtos cultivados sem agrotóxicos, fertilizantes químicos é crescente principalmente entre os consumidores de maior poder aquisitivo. As frutas orgânicas tendem a conquistar, mesmo a médio prazo, nichos de mercado próprio dos consumidores com uma consciência ecológica e que estão em busca de uma vida saudável (FERNANDES, 2005).

No próximo item serão apresentados o cenário do segmento frutícola e a sua dinâmica com o comércio exterior.

### 3.1 AS EXPORTAÇÕES NACIONAIS DE FRUTAS

Os dados coletados sobre as exportações nacionais estão incluídos no capítulo 8 da Tarifa Externa Comum (TEC) com o título “Frutas, cascas de cítricos e de melões”, pois incluem também as oleaginosas castanha de caju, castanha do Pará e nozes. Para efeito de análise para esta dissertação serão consideradas apenas as frutas frescas. A tabela 4 apresenta os dados das exportações nacionais de frutas.

**Tabela 4** – Exportações nacionais por fruta

Produtos	Valor US\$ FOB	
	2005	2006
Castanha de caju, fresca ou seca, sem casca	187.126.443	187.537.640
Uvas frescas	107.276.014	118.432.471
Melões frescos	91.478.533	88.238.499
Mangas frescas ou secas	72.507.946	85.861.554
Bananas frescas ou secas	33.027.258	38.460.316
Limões e limas, frescos ou secos	26.300.078	32.910.115
Maçãs frescas	45.770.954	31.915.566
Mamões (papaias) frescos	30.637.933	30.028.818
Laranjas frescas ou secas	8.953.228	16.469.345
Castanha-do-pará, fresca ou seca, com casca	12.319.559	10.320.265
Melancias frescas	6.918.912	9.718.105
Castanha-do-pará, fresca ou seca, sem casca	22.077.554	8.289.155
Outras frutas congeladas, n/ cozidas, cozidas em água/vapor	6.326.695	8.168.267
Abacaxis frescos ou secos	6.096.596	7.238.564
Tangerinas, mandarinas, satsumas, etc. frescos ou secos	6.255.576	5.687.750
Nozes frescas ou secas, sem casca	5.490.071	4.175.003
Figos frescos	2.215.121	2.852.789
Abacates frescos ou secos	379.833	1.589.121
Outras Frutas frescas	878.497	1.465.835
Cascas de cítricos, melões, melancias, frescas, secas, etc.	881.076	1.355.643
Framboesas, amoras e amoras-framboesas, frescas	424.452	738.199
Outras Frutas conservadas em água salgada, sulfurada, etc.	815.028	719.394
Outros Cítricos frescos ou secos	455.275	454.390
Outras frutas secas	300.796	345.788
Nozes frescas ou secas, com casca	352.784	322.036
Demais produtos	1.569.428	1.125.632
<b>Total</b>	<b>676.835.640</b>	<b>694.420.260</b>

Fonte: MDIC, 2007

Considerando apenas as frutas frescas, em 2006, as exportações foram de US\$ 471,8 milhões. As 05 principais frutas frescas exportadas pelo Brasil, no mesmo período, 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).

Cabe ressaltar que as exportações de frutas frescas, excluindo-se as oleaginosas, atingiram em 2006, o patamar de US\$ 471,8 milhões. Ao se estabelecer uma comparação com a produção frutícola nacional de R\$ 12,2 bilhões (dados mais recentes) e convertendo esse valor em moeda estrangeira - US\$ 1 = R\$ 1,74 (dados de março de 2008), chega-se a US\$ 7 bilhões. Logo, o índice de exportações versus produção nacional chega a apenas 6,8%. Daí conclui-se que há muito espaço para a expansão das frutas frescas brasileiras no mercado internacional.

O Brasil exportou em 2006, US\$ 137,8 bilhões em mercadorias e se comparado com o total das vendas para o mercado externo de frutas frescas de US\$ 471,8 milhões, chega-se a um índice de apenas 0,34%, em relação ao total exportado.

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).

Conforme a tabela 5, os 5 principais destinos da fruta brasileira, em 2006, incluindo a castanha de caju, castanha do Pará e nozes, foram respectivamente: Estados Unidos (US\$ 200,6 milhões); Holanda (US\$ 194,2 milhões); Reino Unido (US\$ 105,6 milhões); Espanha (US\$ 36,5 milhões) e Itália (US\$ 21,6 milhões).

**Tabela 5** – Destino das exportações das frutas brasileiras

País / destino	Valor US\$ FOB		Part. (%)
	2005	2006	
Estados Unidos	181.470.581	200.608.747	28,89
Holanda	199.759.770	194.224.193	27,97
Reino Unido	95.169.169	105.621.952	15,21
Espanha	31.850.941	36.578.121	5,27



Itália	21.291.352	21.694.215	3,12
Portugal	19.384.397	19.252.413	2,77
Alemanha	15.153.631	18.857.089	2,72
Canadá	21.026.347	18.414.922	2,65
França	10.261.723	10.103.715	1,45
Argentina	12.715.353	8.795.576	1,27
Uruguai	5.385.771	5.113.221	0,74
Líbano	5.627.898	4.665.317	0,67
Rússia	5.203.935	4.548.340	0,65
Bélgica	3.079.870	3.816.774	0,55
Suécia	5.507.474	3.128.339	0,45
Demais Países	43.947.428	38.997.326	5,62
<b>Total</b>	<b>676.835.640</b>	<b>694.420.260</b>	<b>100,00</b>

Fonte: MDIC, 2007

Vale ressaltar, que as frutas brasileiras importadas pela Holanda são destinadas a revenda para outros países da União Européia. Este mercado representa boa opção estratégica para a penetração das frutas frescas em mercados europeus.

A tabela 6, apresenta os principais Estados exportadores de frutas, incluindo a castanha de caju, castanha do Pará e nozes, e os 5 principais são, respectivamente: Ceará (US\$ 185,6 milhões); Rio Grande do Norte (US\$ 144,4 milhões); Bahia (US\$ 109,2 milhões); Pernambuco (US\$ 100,1 milhões) e São Paulo (US\$ 62,7 milhões). Percebe-se, portanto, uma concentração das exportações na região Nordeste.

**Tabela 6 – Exportações de frutas por Estado**

Estado / origem	Valor US\$ FOB		Part. (%)
	2005	2006	
Ceará	181.136.182	185.615.452	26,73
Rio Grande do Norte	131.879.484	144.479.718	20,81
Bahia	99.564.820	109.193.409	15,72
Pernambuco	84.855.031	100.135.768	14,42
São Paulo	48.976.257	62.748.546	9,04
Santa Catarina	43.357.492	31.042.734	4,47
Espírito Santo	23.379.060	19.482.140	2,81
Rio Grande do Sul	17.127.052	12.446.883	1,79
Pará	22.566.250	9.287.556	1,34
Amazonas	8.263.656	6.640.237	0,96
Piauí	7.403.635	6.019.486	0,87
Acre	3.565.763	2.562.292	0,37
Minas Gerais	2.214.442	1.404.551	0,20
Rio e Janeiro	960.372	1.337.136	0,19
Paraná	470.846	666.119	0,10
Demais Estados	1.115.298	1.358.233	0,20
<b>Total</b>	<b>676.835.640</b>	<b>694.420.260</b>	<b>100,00</b>

Fonte: MDIC, 2007

É importante ressaltar que dos US\$ 185,6 milhões, exportados pelo Ceará, em 2006, US\$ 136,1 milhões são relativos às exportações de castanha de caju, fresca ou seca, sem casca. No entanto, a principal fruta fresca de exportação cearense, em 2006, foi o melão com valor de US\$ 29,1 milhões, seguido de abacaxi US\$ 5,9 milhões e melancia US\$ 4,1 milhões.

A castanha de caju, no Rio Grande do Norte, ocupa a segunda posição na pauta de exportações do capítulo 8 da TEC. A principal fruta exportada é o melão com US\$ 58,1 milhões. A banana ocupa a terceira posição com exportações na ordem de US\$ 24,5 milhões e o mamão é a quarta posição com US\$ 6,3 milhões.

Dentro dessa perspectiva, a Bahia, em 2006, ocupou a posição de maior exportador de frutas frescas do Brasil. As 4 principais frutas baianas para exportação, em 2006, foram: uva (US\$ 51,7 milhões); manga (US\$ 46,1 milhões); limão (US\$ 4,6 milhões) e mamão (US\$ 4,4 milhões).

## **4. METODOLOGIA**

Para o presente trabalho, 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.

O método adotado para a obtenção de informações foi o *survey*, pois se baseia no interrogatório dos participantes sobre comportamento, intenções, atitudes, percepção e motivações e podem ser agrupadas em entrevistas telefônicas, entrevista pessoal, entrevista por correio e entrevista eletrônica. As perguntas podem ser formuladas verbalmente, por escrito ou por e-mail, pois se utiliza um questionário estruturado visando a padronização da coleta de dados (MALHOTRA, 2001).

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 para esta dissertação foram adotados os seguintes critérios:

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

b) empresa considerada, micro, pequena e média, conforme os critérios do MDIC, ou seja, com receitas anuais de exportações de até US\$ 20 milhões e até 200 funcionários;

c) 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 desconsideradas 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 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.

Malhotra (2001) afirma que, quando não se sabe ao certo o verdadeiro parâmetro de uma população, é necessário considerar dois fatores críticos: o tamanho da amostra e a medida utilizada para avaliar a precisão de um resultado amostral ou selecionar uma amostra que forneça uma estimativa com nível desejado de precisão.

Assim, para que se tivesse nesta pesquisa um erro máximo de 8%, com um nível de confiabilidade de 95% ( $z=1,96$ ) admitindo-se  $P=Q=0,50$ , considerando que esta é uma população finita, utilizou-se a seguinte fórmula para o cálculo da amostra:  $n = \frac{Z^2 pq N}{N - 1e^2 + Z^2 pq}$ , sendo  $n$ =tamanho da amostra,  $P$ =proporção de ocorrência da variável em estudo na população (percentual da população),  $Q$ =proporção de não ocorrência,  $e$ =erro amostral,  $e$ ,  $N$ =população de 111 elementos, ou seja (MATTAR, 1993).

$$n = \frac{(1,96)^2 pq N}{N - 1e^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{4 \times 0,50 \times 0,50 \times 111}{110 \times 4 + 4 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = 64 \text{ elementos.}$$

## 4.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de questionário estruturado com questões padronizadas enviado para as 65 empresas da amostra nos meses de outubro e novembro de 2007.

Os questionários foram confeccionados em consonância com o problema de pesquisa, objetivos e referencial teórico. Para coleta de dados foi elaborado um questionário 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 aberta em texto e fechada única (ver apêndice A).

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.

Em virtude da dificuldade de aplicar questionários e obter o máximo de retorno desejado, optou-se pelas seguintes etapas:

1) envio de carta da coordenação do Mestrado de Administração Estratégica da Unifacs para a gerência executiva do Ibraf e para a gerência de agronegócio do Sebrae Nacional, apresentando o pesquisador e os objetivos da pesquisa (ver apêndice C e D);

2) depois de formalizada a solicitação de pesquisa pela Unifacs, o Ibraf ficou com incumbência de enviar o e-mail para os seus associados, apresentando o pesquisador e a finalidade da pesquisa, assim teria o aval da instituição; e o Sebrae encaminharia para os gestores dos projetos a solicitação de pesquisa;

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 65 questionários 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.

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  $X^2$ ), 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

Este capítulo tem como propósito apresentar os resultados obtidos a partir das 65 empresas respondentes, os respectivos comentários e a análise dos dados em consonância com o problema de pesquisa, objetivos e referencial teórico adotado.

Para a elaboração dos resultados da pesquisa foi levado em consideração os objetivos, bem como o problema proposto “Quais as estratégias utilizadas para a internacionalização das PMEs brasileiras do segmento de fruticultura?”.

Cumprir registrar que todas as tabelas 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

De acordo com a tabela 7, 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 (ver tabela 7).

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 e 4 regiões.

**Tabela 7**– Localização das empresas

Região	Estado	Frequência	Percentual
Norte	Roraima	1	1,49
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1,49</b>
Nordeste	Bahia	18	26,87
	Ceará	2	2,99
	Paraíba	2	2,99
	Pernambuco	8	11,94
	Rio Grande do Norte	5	7,46



	Sergipe	1	1,49
	<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>53,73</b>
	Espírito Santo	3	4,48
	Minas Gerais	1	1,49
Sudeste	Rio de Janeiro	5	7,46
	São Paulo	15	22,39
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>35,82</b>
	Rio Grande do Sul	3	4,48
Sul	Santa Catarina	3	4,48
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>8,96</b>
<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>103,08</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Cumprir registrar que, a soma do percentual dos locais em que se encontram as empresas é superior a 100%, conforme tabela 7, pois algumas das empresas estão localizadas em mais de um Estado. Isso é constatado na região do Vale do São Francisco, onde algumas empresas possuem propriedades tanto na Bahia como em Pernambuco.

Através da pesquisa realizada, constatou-se que as frutas mais produzidas pelas empresas entrevistadas são mamão (21,5%), manga (20%) e uva (20%). As frutas cítricas, à exceção do limão, são as menos produzidas pelos respondentes, consoante se observa na tabela 8.

A tabela 8 possui uma soma superior a 100%, uma vez que a questão em análise tinha a possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

**Tabela 8 – Frutas produzidas**

<b>Frutas produzidas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Mamão	14	21,5
Manga	13	20,0
Uva	13	20,0
Outra	12	18,5
Abacaxi	11	16,9
Limão	10	15,4
Banana	8	12,3
Maçã	5	7,7
Melancia	5	7,7
Melão	5	7,7
Tangerina	4	6,2
Laranja	3	4,6
Não resposta	5	7,7
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>166,2</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se as respostas válidas da amostra, a tabela 8 aponta o mamão, a manga e a uva respectivamente, como as principais frutas produzidas. Se comparado com os dados da produção nacional, as principais frutas produzidas no país, conforme a tabela 3 são a laranja, a banana e a uva. Isso se deve ao fato de que a tabela apresenta o total da produção nacional, o que inclui as grandes empresas produtoras de frutas (IBGE, 2005).

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, conforme tabela 9.

**Tabela 9 – Número de Funcionários**

<b>N.º de Funcionários</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Micro (até 10)	13	20,0
Pequena (11 a 40)	9	13,9
Média (41 a 200)	32	49,2
Não resposta	11	16,9
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao volume de exportações atuais das empresas entrevistadas, observa-se na tabela 10 que 40% delas exportam anualmente até 400 mil dólares e 30,8% das mesmas exportam até 20 milhões de dólares (ver tabela 10).

**Tabela 10 – Exportações atuais**

<b>Exportações atuais</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Até US\$ 400 mil	26	40,0
Até US\$ 3,5 milhões	13	20,0
Até US\$ 20 milhões	20	30,8
Não resposta	6	9,2
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

## **5.2 INTERNACIONALIZAÇÃO**

A grande maioria das empresas entrevistadas (76,9%) exportou frutas nos últimos doze meses (ver tabela 11), 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, conforme se observa na tabela 11.

**Tabela 11** – Exportação nos últimos 12 meses

<b>Exportação nos últimos 12 meses</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	50	76,9
Não	15	23,1
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme tabela 12, a maior parte das empresas (46,2%) exportou mais de uma vez por mês.

**Tabela 12** – Frequência de exportação

<b>Frequência da exportação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Mais de uma vez por mês	30	46,2
Mensal	2	3,1
Trimestral	2	3,1
Semestral	4	6,2
Duas vezes por ano	2	3,1
Uma vez por ano	7	10,8
Não resposta	18	27,7
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos dados obtidos, observa-se que a maioria das empresas respondentes adota postura proativa, por exportarem com frequência e desenvolverem a cultura exportadora, direcionando a sua produção ao mercado externo (RODRIGUES, 2004). As empresas se encontram em estágio em que as operações de exportação estão incorporadas às ações estratégicas da empresa (MINERVINI, 2005).

As empresas entrevistadas, em sua maioria (78,5%), possuem alguém responsável pelas exportações de frutas. Segundo se verifica na tabela 13, só 15,4% dos respondentes não possuem um funcionário responsável pela exportação.

**Tabela 13** – Responsável pela exportação

<b>Responsável pela exportação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	51	78,5
Não	10	15,4
Não resposta	4	6,2
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Cumpra 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 (ver tabela 14).

**Tabela 14** – Departamento específico para exportação

Departamento específico	Frequência	Percentual
Sim	39	60,0
Não	21	32,3
Não resposta	5	7,7
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

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 (RODRIGUES, 2004).

Conforme a tabela 15, 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.

**Tabela 15** – Motivos para exportar

Motivos para exportar	1.º	%	2.º	%	3.º	%	4.º	%	5.º	%	Soma	% total
Possibilidade de obter preços mais rentáveis	7	10,8	11	16,9	10	15,4	10	15,4	4	6,2	42	<b>64,6</b>
Ampliar mercados e clientes	24	36,9	2	3,1	6	9,2	6	9,2	2	3,1	40	<b>61,5</b>
Obter maiores lucros	11	16,9	11	16,9	9	13,8	5	7,7	2	3,1	38	<b>58,5</b>
Incorporar tecnologia mais avançada e aprimorar a qualidade	0	0,0	7	10,8	8	12,3	8	12,3	3	4,6	26	<b>40,0</b>
Novas idéias e crescimento empresarial	2	3,1	5	7,7	7	10,8	2	3,1	10	15,4	26	<b>40,0</b>
Dificuldades de vendas no mercado interno	2	3,1	7	10,8	0	0,0	3	4,6	8	12,3	20	<b>30,8</b>
Diminuir a capacidade ociosa e aumentar a produção	1	1,5	0	0,0	0	0,0	3	4,6	4	6,2	8	<b>12,3</b>
Adquirir conhecimento gerencial e operacional	2	3,1	0	0,0	1	1,5	1	1,5	3	4,6	7	<b>10,8</b>
Vender o excedente da produção doméstica	0	0,0	1	1,5	1	1,5	2	3,1	2	3,1	6	<b>9,2</b>
Agir antes dos concorrentes	0	0,0	2	3,1	1	1,5	0	0,0	0	0,0	3	<b>4,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>75,4</b>	<b>65</b>	<b>70,8</b>	<b>65</b>	<b>66,0</b>	<b>65</b>	<b>61,5</b>	<b>65</b>	<b>58,6</b>	<b>65</b>	<b>332,3</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A questão é de 5 respostas múltiplas ordenadas (escala de Likert).

A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

Em referência aos dados obtidos, levaram-se em consideração os grupos de fatores motivadores para a internacionalização (mercado, financeiro, aprendizado, custos, produção/tecnologia e outros), propostos por Ruiz (2005); Lopez e Gama (2004); Minervini (2005); Fundação Dom Cabral (1996); Promo (2000) sintetizados no quadro 1 do referencial teórico. Diante dos grupos acima citados, cumpre ressaltar que o fator financeiro se apresentou como o mais importante, seguido do fator mercadológico.

Conforme se observa na tabela 16, das empresas entrevistadas 33,8% não possuem certificados e qualificações para o mercado externo. A maioria, no entanto, possui os referidos documentos.

**Tabela 16 – Certificados e qualificação**

<b>Possui certificados e qualificação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	41	63,1
Não	22	33,8
Não resposta	2	3,1
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados acima estão em consonância com as considerações de Fernandes (2005) em que o crescimento das exportações de frutas 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, mediante o uso de tecnologias não agressivas ao meio ambiente e ao homem.

A maior parte das empresas entrevistadas (58,5%) adota algum plano de exportação ou internacionalização, segundo pode se inferir na tabela 17.

**Tabela 17 – Adoção de plano de exportação**

<b>Adota plano de exportação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	38	58,5
Não	21	32,3
Não resposta	6	9,2
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em consideração aos resultados, as empresas respondentes, em sua maioria, adotam o plano de exportação para nortear as ações estratégicas, fixar metas e objetivos a serem

alcançados, dentro de prazos definidos por uma gestão específica das operações internacionais (SOARES, 2004).

Lopez e Gama (2004) propõem, que 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.

De acordo com a tabela 18, o limão, apesar de não ser uma das três frutas com maior produção nacional, é a fruta mais exportada pelas empresas entrevistadas ao lado da manga (26,2%). A terceira fruta mais exportada pelas referidas empresas é a uva (20%). Esses dados estão relacionados à amostra desta pesquisa.

É importante ressaltar que o percentual da tabela 18 possui uma soma superior a 100%, uma vez que a questão em análise tinha a possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

**Tabela 18** – Frutas exportadas

<b>Frutas exportadas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Limão	17	26,2
Manga	17	26,2
Uva	13	20,0
Mamão	12	18,5
Outra	11	16,9
Laranja	9	13,8
Maçã	9	13,8
Melão	9	13,8
Tangerina	8	12,3
Abacaxi	7	10,8
Banana	6	9,2
Melancia	6	9,2
Não resposta	13	20,0
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>210,7</b>

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o MDIC (2007), os dados referentes na tabela 4 apontam que a uva, os melões, as mangas, as bananas e os limões são respectivamente as principais frutas frescas exportadas pelo Brasil, pois refletem o valor total exportado e incluem todas as firmas exportadoras, inclusive as de grande porte.

O principal cliente externo das empresas entrevistadas é a União Européia (80%), seguido dos Estados Unidos e Canadá (52,3%). Cumpre registrar que nenhum dos respondentes exporta para o Japão (ver tabela 19).

Ressalta-se que o percentual da tabela 19 possui uma soma superior à 100%, uma vez que a questão em análise tinha a possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

**Tabela 19** – Mercados externos consumidores

<b>Mercados externos consumidores</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
União Européia	52	80,0
Estados Unidos e Canadá	34	52,3
Outros	12	18,5
Mercosul	9	13,8
Japão	0	0,0
Não resposta	11	16,9
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>181,5</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em comparação aos dados sobre o destino das exportações nacionais de frutas (ver tabela 4) estão respectivamente os Estados Unidos e União, Holanda e Reino Unido, sendo os dois últimos pertencentes à União Européia (MDIC, 2007).

Ainda analisando a tabela 19 e fazendo referência aos pressupostos da Escola de Uppsala, a firma inicia o seu processo de internacionalização em países culturalmente mais próximos, a fim de atenuar as incertezas do processo e de forma gradual penetravam em mercados mais distantes (HEMAIS; HILAL, 2002; URBAN, 2006).

De acordo com as empresas respondentes, os principais destinos para as frutas são a União Européia e os Estados Unidos respectivamente, considerados mercados culturalmente mais distantes, se comparado aos demais países da América do Sul, em particular o Mercosul. No entanto, as empresas que compõem a amostra desta pesquisa não iniciaram as exportações para os países do Mercosul (Argentina, Paraguai e Uruguai). As firmas realizam suas exportações iniciais diretamente a União Européia e aos Estados Unidos, eliminando as etapas do Modelo de Uppsala. Diante do exposto, conclui-se que os pressupostos da Escola de Uppsala não se aplicam à realidade das empresas aqui pesquisadas por fazerem escolhas voluntárias estratégicas de acesso a mercados.

Não obstante, Garcia e Lima (2005) apontam que a internacionalização de empresas pode ocorrer de maneira descontínua e consideram o Modelo de Uppsala defasado, uma vez que foi formulado dentro do contexto da década de 70, em que a globalização, a abertura comercial, a tecnologia e a comunicação não possuíam os contornos atuais.

De acordo com a tabela 20, 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%).

É importante ressaltar que, da mesma forma que o percentual da tabela 20 possui uma soma superior a 100%, uma vez que a questão em análise tinha a possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

**Tabela 20** – Acesso ao mercado externo

<b>Acesso ao mercado externo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Exportação direta	42	64,6
Exportação indireta	12	18,5
Escritório de representação	3	4,6
Franquia	1	1,5
Contrato de produção	1	1,5
Licenciamento	1	1,5
Não resposta	14	21,5
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>113,7</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Em comparação às demais modalidades, as PMES têm-se utilizado da exportação direta e indireta, devido, principalmente, ao menor grau de comprometimento, investimento e riscos envolvidos (GARCIA; LIMA, 2005). Coelho e Lara (2003) complementam e 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 (LIMA, 2006).

Para as empresas entrevistadas consoante tabela 21, em geral, 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%).



**Tabela 21 – Dificuldades em exportar**

<b>Dificuldades em exportar</b>	<b>1.<sup>a</sup></b>	<b>%</b>	<b>2.<sup>a</sup></b>	<b>%</b>	<b>3.<sup>a</sup></b>	<b>%</b>	<b>4.<sup>a</sup></b>	<b>%</b>	<b>5.<sup>a</sup></b>	<b>%</b>	<b>Soma</b>	<b>% total</b>
O dólar ou euro está com cotação baixa	29	44,6	13	20,0	4	6,2	1	1,5	2	3,1	49	75,4
A logística de exportação é deficiente	7	10,8	11	16,9	9	13,8	3	4,6	6	9,2	36	55,4
Não há incentivo por parte do governo	3	4,6	11	16,9	7	10,8	9	13,8	4	6,2	34	52,3
O mercado externo é muito exigente	6	9,2	7	10,8	8	12,3	6	9,2	4	6,2	31	47,7
Não possuo recursos financeiros para investir na exportação	1	1,5	3	4,6	6	9,2	6	9,2	6	9,2	22	33,8
O mercado nacional de frutas está bom	4	6,2	3	4,6	5	7,7	4	6,2	0	0,0	16	24,6
Pequena capacidade de produção	6	9,2	4	6,2	2	3,1	1	1,5	0	0,0	13	20,0
Não possuo pessoal qualificado para conduzir as exportações	0	0,0	1	1,5	4	6,2	5	7,7	2	3,1	12	18,5
Não possuo a qualidade necessária para exportar	3	4,6	3	4,6	1	1,5	1	1,5	1	1,5	9	13,8
Desconheço procedimentos de exportação	1	1,5	0	0,0	1	1,5	1	1,5	3	4,6	6	9,2
Não conheço outros idiomas	0	0,0	2	3,1	1	1,5	0	0,0	2	3,1	5	7,7
Outra	2	3,1	1	1,5	1	1,5	1	1,5	0	0,0	5	7,7
Não tenho cooperação e apoio de outras empresas de frutas	1	1,5	0	0,0	0	0,0	1	1,5	2	3,1	4	6,2
Desconheço a cultura e costumes de outros países	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	1,5	1	1,5
Não possuo interesse em exportar	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>96,8</b>	<b>65</b>	<b>90,7</b>	<b>65</b>	<b>75,3</b>	<b>65</b>	<b>59,7</b>	<b>65</b>	<b>50,8</b>	<b>65</b>	<b>373,8</b>

Fonte: Dados da pesquisa. A questão é de 5 respostas múltiplas ordenadas.

Ressalta-se que o total do percentual da soma das respostas na tabela 21 possui um valor superior à 100%, uma vez que a questão solicitava a resposta, por ordem, das cinco principais dificuldades em exportar.

Em face aos dados obtidos na tabela 21, levou-se em consideração o levantamento elaborado por Ruiz (2005) que agrupa 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 (baixa cotação do dólar ou euro, deficiência e logística de exportação e falta de incentivos por parte do governo), 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 devido 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**

A maior parte das empresas entrevistadas (58,5%) não respondeu à questão acerca da exportação através de formas associativistas, entretanto, entre as respondentes ao quesito, 21,5% afirmaram utilizar associações para exportar e 13,8%, cooperativas, conforme se verifica na tabela 22.

Ressalta-se que o percentual da tabela 22 possui uma soma superior à 100%, uma vez que a questão em análise tinha a possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

**Tabela 22 – Formas associativistas**

<b>Formas associativistas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Associações	14	21,5
Cooperativas	9	13,8
<i>Joint-Ventures</i>	3	4,6
Consórcio de Exportação	1	1,5
Arranjos Produtivos Locais (APL)	1	1,5
Não resposta	38	58,5
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>101,4</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo adotado na tabela 22 foi proposto por Lima (2006) e versa sobre as redes interorganizacionais de cooperação que compreendem as cooperativas, *joint-ventures*, consórcios de exportação e APLs.

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.

Maciel e Lima (2002) apontam os consórcios de exportação, geralmente são formados por associações de PMEs que adotam compromisso econômico ou comercial, e definem os direitos e deveres entre seus membros.

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.

As tabelas 23, 24, 25, 26 e 27, constam na questão 13 do questionário de pesquisa (ver Apêndice A), e serão em primeiro momento analisados separadamente e, na seqüência, a análise consolidada.

No que se refere ao intercâmbio de idéias, constata-se que 43% das empresas entrevistadas concordam, total ou parcialmente, com a afirmação de que existe troca de informações com outras empresas do segmento, entretanto, 23,1% das mesmas não

concordam nem discordam da referida afirmação e 23,1%, discordam, total ou parcialmente (ver tabela 23).

**Tabela 23** – Intercâmbio de idéias

<b>Intercâmbio de idéias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	7	10,8
Discordo parcialmente	8	12,3
Nem concordo Nem discordo	15	23,1
Concordo parcialmente	14	21,5
Concordo totalmente	14	21,5
Não resposta	7	10,8
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa

Quando afirmado que as empresas entrevistadas estabelecem cooperação e ajuda mútua com outras empresas, pois contribui para o êxito nas exportações, 20% delas discordaram totalmente de tal afirmação; 26,6%, não concordaram nem discordaram; e, 33,8%, concordam, total ou parcialmente, segundo se observa na tabela 24.

**Tabela 24** – Cooperação com outras empresas

<b>Cooperação com outras empresas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	13	20,0
Discordo parcialmente	5	7,7
Nem concordo Nem discordo	17	26,2
Concordo parcialmente	11	16,9
Concordo totalmente	11	16,9
Não resposta	8	12,3
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa

Boa parte das empresas entrevistadas (44,6%) concorda, total ou parcialmente, com a afirmação de que possui algum tipo de cooperação com outros componentes da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços), consoante se verifica na tabela 25.

**Tabela 25 - Cooperação com outros componentes**

<b>Cooperação com outros componentes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	8	12,3
Discordo parcialmente	6	9,2
Nem concordo Nem discordo	13	20,0
Concordo parcialmente	15	23,1
Concordo totalmente	14	21,5
Não resposta	9	13,8
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 26, 33,9% das empresas entrevistadas discordam, total ou parcialmente com a afirmação de que elas costumam visitar os concorrentes, sendo que 27,7% das respondentes não concordam nem discordam dessa afirmação e apenas 15,4%, concordam totalmente com a mesma.

**Tabela 26 – Costume de visitar os concorrentes**

<b>Costume de visitar os concorrentes</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	7	10,8
Discordo parcialmente	15	23,1
Nem concordo Nem discordo	18	27,7
Concordo parcialmente	5	7,7
Concordo totalmente	10	15,4
Não resposta	10	15,4
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa

Quase metade das empresas entrevistadas (49,2%) concorda, total ou parcialmente, com a afirmação de que as mesmas buscaram parcerias com bancos, universidades, centros tecnológicos, etc., sendo que, apenas 13,9% das respondentes discordam, total ou parcialmente, de tal afirmação (ver tabela 27).

**Tabela 27 – Parceria com instituições**

<b>Parceria com instituições</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	4	6,2
Discordo parcialmente	5	7,7
Nem concordo Nem discordo	14	21,5
Concordo parcialmente	9	13,8
Concordo totalmente	23	35,4
Não resposta	10	15,4
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>

A questão é de resposta única sobre uma escala.

Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa

Ao estabelecer uma análise global sobre as cinco tabelas (23, 24, 25, 26 e 27):

- a) intercâmbio de idéias e troca de informações com outras empresas do segmento;
- b) estabelecimento de cooperação e ajuda mútua com outras empresas se constitui em êxito para as exportações;
- c) estabelecimento de cooperação com outros componentes da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores e prestadores de serviço);
- d) visitar concorrentes;
- e) estabelecimento de parceria com bancos, universidades e centros tecnológicos.

Levaram-se em consideração os itens que obtiveram a maior percentagem:

- a) 43% das empresas entrevistadas concordam, total ou parcialmente, com a afirmação de que existe troca de informações com outras empresas do segmento;
- b) quando afirmado que as empresas entrevistadas estabelecem cooperação e ajuda mútua com outras empresas, pois contribui para o êxito nas exportações, 33,8%, concordam, total ou parcialmente;

- c) boa parte das empresas entrevistadas (44,6%) concorda, total ou parcialmente, com a afirmação de que possui algum tipo de cooperação com os componentes da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços);
- d) 33,9% das empresas entrevistadas discordam, total ou parcialmente com a afirmação de que elas costumam visitar os concorrentes;
- e) quase metade das empresas entrevistadas (49,2%) concorda, total ou parcialmente, com a afirmação de que as mesmas buscaram parcerias com bancos, universidades, centros tecnológicos, etc.

Diante do exposto anteriormente, chega-se a seguinte constatação de que as empresas entrevistadas adotam a cooperação empresarial, embora não possuam o hábito comum de visitar os seus concorrentes. 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.

Consoante tabela 28, 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%).

Nesta oportunidade, é importante ressaltar que o percentual da tabela 28 possui uma soma superior a 100%, uma vez que a questão em análise tinha a possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

**Tabela 28 – Cooperação adotada**

<b>Cooperação adotada</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Cooperação tecnológica	34	52,3
Cooperação de produção	22	33,8
Cooperação de comercialização de vendas	18	27,7
Cooperação de compras	12	18,5
Cooperação financeira	4	6,2
Outra	2	3,1
Não resposta	17	26,2
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>167,8</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 28 foi baseada no modelo proposto por Maciel e Lima (2002), em que classificam em seis os tipos de cooperação (financeira, compras, comercialização, gestão, produção e tecnológica).

Ainda 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 apresentam 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 subcontratação e a terceira, a cooperação de comercialização (cooperativas e consórcios).

Diante desse cenário, Cândido e Abreu (2004) destacam que uma das principais características do atual modelo de negócios tem sido a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada compartilhando recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos. Assim, as empresas podem se tornar mais competitivas ao se inserirem no mercado externo.

#### **5.4 APOIO INSTITUCIONAL/GOVERNAMENTAL**

O Sebrae contempla a maior parte das empresas entrevistadas (58,5%), conforme observa-se na tabela 29.

Registra-se, que o percentual da tabela 29 possui uma soma superior à 100%, uma vez que a questão em análise tinha a possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.



**Tabela 29 – Programa de exportação**

<b>Programa de exportação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sebrae	38	58,5
Ibraf/Apex Brasil	33	51,0
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>109,3</b>

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas pesquisadas estão inseridas diretamente 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.

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.

É importante ressaltar que o percentual da tabela 30 possui uma soma superior à 100%, uma vez que a questão em análise tinha a possibilidade de mais de uma resposta por entrevistado.

**Tabela 30 – Mecanismos de apoio ao exportador**

<b>Mecanismos de apoio ao exportador</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Incentivos fiscais de isenção (ICMS, Cofins, e PIS)	51	78,5
Regimes aduaneiros especiais (Drawback e entreposto aduaneiro)	43	66,2
Mecanismos financeiros (Proex, SBCE, CCR, BNDES, FGPC, Proger)	32	49,2
Apoio tecnológico (Progex)	14	21,5
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>215,4</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 30 foi baseada no modelo proposto por Coelho e Lara (2003) e Keegan (1995), em que apresentam os cinco principais instrumentos e organismos de apoio à exportação (incentivos fiscais; regimes aduaneiros especiais; mecanismos financeiros; promoção comercial, orientação e informação e apoio tecnológico).

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.

## 5.5 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES

### 5.5.1 Análise por Porte de Micro, Pequenas e Médias Empresas

Este item tem por objetivo analisar as empresas, segmentadas em micro, pequenas e médias sob alguns aspectos relevantes da internacionalização.

Recuperando a definição do porte de empresas, conforme os critérios do MDIC (2005):

- a) micro empresa - exportações anuais até US\$ 400 mil;
- b) pequena empresa – exportações anuais até US\$ 3,5 milhões;
- c) média empresa – exportações anuais até US\$ 20 milhões.

Analisando o porte das empresas entrevistadas, observa-se que quase todas as firmas de médio porte exportaram frutas nos últimos 12 meses, enquanto as micro empresas foram as que menos exportam no mesmo período, conforme tabela 31.

**Tabela 31** – Porte x exportação nos últimos 12 meses

<b>Porte</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Micro	Sim	6	46,2
	Não	7	53,8
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>
Pequena	Sim	7	77,8
	Não	2	22,2
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>
Média	Sim	31	96,9
	Não	1	3,1
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Como se observa na tabela 32, as médias empresas são as que mais possuem um departamento específico de comércio exterior, enquanto as pequenas são as que menos possuem esse departamento específico.

**Tabela 32-** Porte x departamento específico para exportação

<b>Porte</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Micro	Sim	4	30,8
	Não	8	61,5
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>92,3</b>
	Abstenções	1	7,7
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>
Pequena	Sim	2	22,2
	Não	4	44,4
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>66,7</b>
	Abstenções	3	33,3
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>
Média	Sim	29	90,6
	Não	2	6,3
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>96,9</b>
	Abstenções	1	3,1
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 33, a possibilidade de obter maiores lucros e preços mais rentáveis e a ampliação de mercados e clientes se configuram como os três principais motivos que levam as micro, pequenas e médias empresas a exportar.

Por outro lado, a incorporação de tecnologia mais avançada e melhoria da qualidade são os fatores menos relevantes para a motivação de exportação das micro empresas. A necessidade de adquirir conhecimento gerencial e operacional foi o fator menos importante para as pequenas empresas se internacionalizarem e para as médias empresas foi a necessidade de agir antes dos concorrentes.

**Tabela 33 –** Porte x motivos para exportar

<b>Porte</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual de casos</b>
Micro	Ampliar mercados e clientes	5	18,5	71,4
	Dificuldades de vendas no mercado interno	4	14,8	57,1
	Incorporar tecnologia mais avançada e aprimorar a qualidade	2	7,4	28,6
	Novas idéias e crescimento empresarial	4	14,8	57,1
	Obter maiores lucros	6	22,2	85,7
	Possibilidade de obter preços mais rentáveis	6	22,2	85,7
	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>	<b>385,7</b>
	Adquirir conhecimento gerencial e operacional	1	3,3	16,7
Pequena	Ampliar mercados e clientes	6	20,0	100,0
	Dificuldades de vendas no mercado interno	2	6,7	33,3
	Incorporar tecnologia mais avançada e aprimorar a qualidade	5	16,7	83,3
	Novas idéias e crescimento empresarial	2	6,7	33,3
	Obter maiores lucros	6	20,0	100,0
	Possibilidade de obter preços mais rentáveis	6	20,0	100,0

	Vender o excedente da produção doméstica	2	6,7	33,3
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>500,0</b>
	Adquirir conhecimento gerencial e operacional	5	3,7	16,7
	Agir antes dos concorrentes	2	1,5	6,7
	Ampliar mercados e clientes	24	17,9	80,0
	Dificuldades de vendas no mercado interno	10	7,5	33,3
	Diminuir a capacidade ociosa e aumentar a produção	6	4,5	20,0
Média	Incorporar tecnologia mais avançada e aprimorar a qualidade	17	12,7	56,7
	Novas idéias e crescimento empresarial	17	12,7	56,7
	Obter maiores lucros	23	17,2	76,7
	Possibilidade de obter preços mais rentáveis	24	17,9	80,0
	Vender o excedente da produção doméstica	3	2,2	10,0
	Outros	3	2,2	10,0
	<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>	<b>446,7</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme tabela 34, as médias empresas são as que mais adotam o plano de exportação, enquanto as pequenas empresas são as que menos adotam algum tipo de plano de internacionalização.

**Tabela 34 – Porte x plano de exportação**

Porte		Frequência	Percentual
Micro	Sim	5	38,5
	Não	6	46,2
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>84,6</b>
	Abstenções	2	15,4
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>
Pequena	Sim	3	33,3
	Não	5	55,6
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>88,9</b>
	Abstenções	1	11,1
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>
Média	Sim	26	81,3
	Não	5	15,6
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>96,9</b>
	Abstenções	1	3,1
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Para todos os portes de empresas analisados, a União Européia e os Estados Unidos e Canadá se caracterizam, respectivamente, como os principais mercados. Para as pequenas e médias empresas, o Mercosul é o destino das exportações de frutas menos importantes, conforme se observa na tabela 35.

**Tabela 35 – Porte x mercados externos consumidores**

<b>Porte</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual de casos</b>
Micro	União Européia	7	50,0	100,0
	Estados Unidos e Canadá	4	28,6	57,1
	Outros	1	7,1	14,3
	Mercosul	2	14,3	28,6
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0</b>	<b>200,0</b>
Pequena	União Européia	7	63,6	100,0
	Estados Unidos e Canadá	2	18,2	28,6
	Outros	1	9,1	14,3
	Mercosul	1	9,1	14,3
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>157,1</b>
Média	União Européia	32	45,1	100,0
	Estados Unidos e Canadá	24	33,8	75,0
	Outros	9	12,7	28,1
	Mercosul	6	8,5	18,8
	<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	<b>221,9</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Para as médias e micro empresas, a exportação direta se caracteriza como o principal modo de acesso a mercados externos e para as pequenas empresas, a exportação indireta, consoante tabela 36.

**Tabela 36 – Porte x acesso ao mercado externo**

<b>Porte</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual de casos</b>
Micro	Exportação direta	6	85,7	100,0
	Escritório de representação	1	14,3	16,7
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>116,7</b>
Pequena	Exportação indireta	5	55,6	71,4
	Exportação direta	3	33,3	42,9
	Contrato de produção	1	11,1	14,3
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>	<b>128,6</b>
Média	Exportação indireta	4	11,4	12,9
	Exportação direta	28	80,0	90,3
	Escritório de representação	2	5,7	6,5
	Franquia	1	2,9	3,2
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>112,9</b>

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 37, os 3 principais fatores restritivos para a exportação são:

- a) para as micro empresas, a pequena capacidade de produção, a escassez de recursos para investir na exportação e a falta de incentivos pelo governo se apresentam como as principais dificuldades;

- b) para as pequenas empresas, a escassez de recursos para investir na exportação, a baixa cotação de moeda estrangeira, a logística de exportação deficiente são respectivamente os mais relevantes entraves de exportação;
- c) as moedas estrangeiras com baixa cotação, a logística ineficiente e a falta de incentivo por parte do governo respectivamente se caracterizam como as mais expressivas dificuldades de exportação para as empresas de médio porte.

**Tabela 37 – Porte x dificuldades em exportar**

Porte		Freqüência	Percentual	Percentual de casos
Micro	O mercado nacional de frutas está bom	2	3,4	15,4
	Pequena capacidade de produção	7	12,1	53,8
	O dólar ou euro está com cotação baixa	6	10,3	46,2
	O mercado externo é muito exigente	4	6,9	30,8
	Não conheço outros idiomas	3	5,2	23,1
	Não possuo pessoal qualificado para conduzir as exportações	6	10,3	46,2
	Não possuo recursos financeiros para investir na exportação	7	12,1	53,8
	Não tenho cooperação e apoio de outras empresas de frutas	1	1,7	7,7
	Não possuo a qualidade necessária para exportar	5	8,6	38,5
	Não há incentivo por parte do governo	7	12,1	53,8
	A logística de exportação é deficiente	4	6,9	30,8
	Desconheço procedimentos de exportação	6	10,3	46,2
	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>	<b>446,2</b>
Pequena	O mercado nacional de frutas está bom	2	5,9	25,0
	Pequena capacidade de produção	2	5,9	25,0
	O dólar ou euro está com cotação baixa	5	14,7	62,5
	O mercado externo é muito exigente	2	5,9	25,0
	Não conheço outros idiomas	1	2,9	12,5
	Não possuo pessoal qualificado para conduzir as exportações	4	11,8	50,0
	Não possuo recursos financeiros para investir na exportação	7	20,6	87,5
	Não possuo a qualidade necessária para exportar	2	5,9	25,0
	Não há incentivo por parte do governo	3	8,8	37,5
	A logística de exportação é deficiente	4	11,8	50,0
	Desconheço a cultura e costumes de outros países	1	2,9	12,5
Outra	1	2,9	12,5	
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>	<b>425,0</b>	
Média	O mercado nacional de frutas está bom	8	7,3	25,0
	Pequena capacidade de produção	1	0,9	3,1
	O dólar ou euro está com cotação baixa	30	27,5	93,8
	O mercado externo é muito exigente	18	16,5	56,3
	Não possuo recursos financeiros para investir na exportação	4	3,7	12,5
	Não tenho cooperação e apoio de outras empresas de frutas	2	1,8	6,3
Não possuo a qualidade necessária para exportar	1	0,9	3,1	
Não há incentivo por parte do governo	19	17,4	59,4	

A logística de exportação é deficiente	22	20,2	68,8
Outra	4	3,7	12,5
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>340,6</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme tabela 38, a cooperação tecnológica intra-empresarial se apresenta como a principal forma de colaboração adotada pelas empresas de todos os portes, seguida da cooperação de produção.

**Tabela 38 – Porte x cooperação adotada**

Porte		Frequência	Percentual	Percentual de casos
Micro	Cooperação financeira	1	11,1	16,7
	Cooperação de comercialização de vendas	2	22,2	33,3
	Cooperação de produção	2	22,2	33,3
	Cooperação tecnológica	3	33,3	50,0
	Outra	1	11,1	16,7
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>	<b>150,0</b>
Pequena	Cooperação financeira	1	9,1	16,7
	Cooperação de compras	1	9,1	16,7
	Cooperação de comercialização de vendas	3	27,3	50,0
	Cooperação de produção	2	18,2	33,3
	Cooperação tecnológica	4	36,4	66,7
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>183,3</b>
Média	Cooperação financeira	1	2,0	3,8
	Cooperação de compras	7	13,7	26,9
	Cooperação de comercialização de vendas	9	17,6	34,6
	Cooperação de produção	14	27,5	53,8
	Cooperação tecnológica	19	37,3	73,1
	Outra	1	2,0	3,8
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>	<b>196,2</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

### 5.5.2 - Análise por Região

Este item tem como propósito analisar as características e fatores sobre a internacionalização das 4 regiões pesquisadas da amostra (Norte, Nordeste, Sudeste e Sul).

De acordo com a tabela 39, a região que mais exportou nos últimos meses foi o Nordeste, seguido do Sudeste.

**Tabela 39** – Região x exportação nos últimos 12 meses

Região		Frequência	Percentual
Norte	Não	1	100,0
Nordeste	Sim	28	80,0
	Não	7	20,0
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>
Sudeste	Sim	17	73,9
	Não	6	26,1
	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>
Sul	Sim	4	80,0
	Não	1	20,0
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados de pesquisa

As empresas das regiões Nordeste e Sudeste são respectivamente as que mais adotam o plano de exportação, conforme consta na tabela 40.

**Tabela 40** – Região x departamento para exportação

Região		Frequência	Percentual
Norte	Não	1	100,0
	Sim	17	48,6
Nordeste	Não	13	37,1
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>85,7</b>
	Abstenções	5	14,3
Sudeste	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>
	Sim	17	73,9
	Não	6	26,1
Sul	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>
	Sim	4	80,0
	Não	1	20,0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

De acordo com a tabela 41, os principais motivos, separados por região, que levaram as empresas a exportar foram:

- a) região Nordeste - possibilidade de obter preços mais rentáveis, obter maiores lucros e ampliar mercados e clientes, respectivamente;
- b) região Sudeste – possibilidade de obter preços mais rentáveis, ampliar mercados e clientes e obter maiores lucros, respectivamente;
- c) região Sul – ampliar mercados e clientes, incorporar tecnologias e novas idéias de crescimento empresarial (todos os fatores tiveram igual relevância).



**Tabela 41 – Região x motivos para exportar**

Região		Frequência	Percentual	Percentual de casos
Nordeste	Dificuldades de vendas no mercado interno	14	10,6	50,0
	Adquirir conhecimento gerencial e operacional	3	2,3	10,7
	Agir antes dos concorrentes	2	1,5	7,1
	Ampliar mercados e clientes	25	18,9	89,3
	Diminuir a capacidade ociosa e aumentar a produção	5	3,8	17,9
	Incorporar tecnologia mais avançada e aprimorar a qualidade	13	9,8	46,4
	Novas idéias e crescimento empresarial	15	11,4	53,6
	Obter maiores lucros	25	18,9	89,3
	Possibilidade de obter preços mais rentáveis	28	21,2	100,0
	Vender o excedente da produção doméstica	2	1,5	7,1
<b>Total</b>		<b>132</b>	<b>100,0</b>	<b>471,4</b>
Sudeste	Dificuldades de vendas no mercado interno	4	6,2	25,0
	Adquirir conhecimento gerencial e operacional	2	3,1	12,5
	Agir antes dos concorrentes	1	1,5	6,3
	Ampliar mercados e clientes	11	16,9	68,8
	Diminuir a capacidade ociosa e aumentar a produção	3	4,6	18,8
	Incorporar tecnologia mais avançada e aprimorar a qualidade	9	13,8	56,3
	Novas idéias e crescimento empresarial	7	10,8	43,8
	Obter maiores lucros	10	15,4	62,5
	Possibilidade de obter preços mais rentáveis	12	18,5	75,0
	Vender o excedente da produção doméstica	3	4,6	18,8
Outros	3	4,6	18,8	
<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>100,0</b>	<b>406,3</b>
Sul	Dificuldades de vendas no mercado interno	1	4,8	20,0
	Adquirir conhecimento gerencial e operacional	2	9,5	40,0
	Ampliar mercados e clientes	4	19,0	80,0
	Incorporar tecnologia mais avançada e aprimorar a qualidade	4	19,0	80,0
	Novas idéias e crescimento empresarial	4	19,0	80,0
	Obter maiores lucros	3	14,3	60,0
	Possibilidade de obter preços mais rentáveis	2	9,5	40,0
	Vender o excedente da produção doméstica	1	4,8	20,0
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>420,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Consoante tabela 42, o Nordeste é a região que apresenta mais empresas com plano de internacionalização.

**Tabela 42 – Região x plano de internacionalização**

Região		Frequência	Percentual
Norte	Não	1	100,0
	Sim	19	54,3
Nordeste	Não	12	34,3
	<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>88,6</b>
	Abstenções	4	11,4
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>
Sudeste	Sim	15	65,2
	Não	8	34,8
	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>
Sul	Sim	3	60,0
	Abstenções	2	40,0
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 43 demonstra que todas as regiões (Nordeste, Sudeste e Sul) têm como mercado principal de exportação de frutas, respectivamente, a União Européia e os Estados Unidos e Canadá.

**Tabela 43 – Região x mercados externos consumidores**

Região		Frequência	Percentual	Percentual de casos
Nordeste	União Européia	28	50,9	93,3
	Estados Unidos e Canadá	17	30,9	56,7
	Outros	3	5,5	10,0
	Mercosul	7	12,7	23,3
	<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>	<b>183,3</b>
Sudeste	União Européia	18	47,4	100,0
	Estados Unidos e Canadá	13	34,2	72,2
	Outros	5	13,2	27,8
	Mercosul	2	5,3	11,1
	<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>	<b>211,1</b>
Sul	União Européia	5	45,5	100,0
	Estados Unidos e Canadá	3	27,3	60,0
	Outros	3	27,3	60,0
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,0</b>	<b>220,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Consoante tabela 44, das três regiões pesquisadas, a exportação direta é o principal modo de acesso ao mercado externo, seguida da exportação indireta. Ressalta-se que na região sul todas as empresas pesquisadas adotam a exportação direta.

**Tabela 44 – Região x acesso ao mercado externo**

Região		Frequência	Percentual	Percentual de casos
Nordeste	Exportação direta	22	68,8	78,6
	Exportação indireta	7	21,9	25,0
	Franquia	1	3,1	3,6
	Contrato de produção	1	3,1	3,6
	Escritório de representação	1	3,1	3,6
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>114,3</b>
Sudeste	Exportação direta	14	66,7	82,4
	Exportação indireta	5	23,8	29,4
	Escritório de representação	2	9,5	11,8
	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>	<b>123,5</b>
Sul	Exportação direta	5	100,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da tabela 45, constata-se que:

- a) as empresas do Nordeste consideram por ordem de importância, o dólar ou euro com cotação baixa, a falta de incentivos por parte do governo e o mercado externo muito exigente como fatores restritivos às exportações;
- b) as firmas da região Sudeste, respectivamente consideram o dólar ou euro com cotação baixa, a logística, o mercado externo muito exigente e a falta de incentivos por parte do governo como as principais dificuldades em exportar;
- c) as empresas da região sul consideram como empecilhos às exportações, a baixa cotação do euro e dólar (100%), seguida de logística deficiente, e consideram também a falta de incentivo por parte do governo e o mercado nacional de frutas como bom.

**Tabela 45 – Região x dificuldades em exportar**

Região		Freqüên- cia	Percentu- al	Percentu- al de casos
Norte	Não possuo a qualidade necessária para exportar	1	100,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Nordeste	O dólar ou euro está com cotação baixa	28	19,2	80,0
	Outra	1	0,7	2,9
	Não possuo a qualidade necessária para exportar	2	1,4	5,7
	Desconheço procedimentos de exportação	1	0,7	2,9
	O mercado nacional de frutas está bom	9	6,2	25,7
	Pequena capacidade de produção	6	4,1	17,1
	O mercado externo é muito exigente	22	15,1	62,9
	Não conheço outros idiomas	5	3,4	14,3
	Não possuo pessoal qualificado para conduzir as exportações	7	4,8	20,0
	Não possuo recursos financeiros para investir na exportação	16	11,0	45,7
	Não tenho cooperação e apoio de outras empresas de frutas	4	2,7	11,4
	Desconheço a cultura e costumes de outros países	1	0,7	2,9
	Não há incentivo por parte do governo	23	15,8	65,7
	A logística de exportação é deficiente	21	14,4	60,0
	<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100,0</b>	<b>417,1</b>
Sudeste	O dólar ou euro está com cotação baixa	15	19,5	71,4
	Outra	3	3,9	14,3
	Não possuo a qualidade necessária para exportar	6	7,8	28,6
	Desconheço procedimentos de exportação	5	6,5	23,8
	O mercado nacional de frutas está bom	4	5,2	19,0
	Pequena capacidade de produção	6	7,8	28,6
	O mercado externo é muito exigente	8	10,4	38,1
	Não possuo pessoal qualificado para conduzir as exportações	5	6,5	23,8
	Não possuo recursos financeiros para investir na exportação	6	7,8	28,6
	Não há incentivo por parte do governo	8	10,4	38,1
	A logística de exportação é deficiente	11	14,3	52,4

<b>Total</b>		<b>77</b>	<b>100,0</b>	<b>366,7</b>
Sul	O dólar ou euro está com cotação baixa	5	29,4	100,0
	O mercado nacional de frutas está bom	3	17,6	60,0
	Pequena capacidade de produção	1	5,9	20,0
	O mercado externo é muito exigente	1	5,9	20,0
	Não há incentivo por parte do governo	3	17,6	60,0
	A logística de exportação é deficiente	4	23,5	80,0
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>340,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a tabela 46, a cooperação tecnológica se caracteriza como a mais importante, seguida da cooperação de produção.

**Tabela 46 – Região x cooperação adotada**

<b>Região</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual de casos</b>
Nordeste	Cooperação financeira	4	6,6	13,8
	Cooperação de compras	10	16,4	34,5
	Cooperação de comercialização de vendas	13	21,3	44,8
	Cooperação de produção	12	19,7	41,4
	Cooperação tecnológica	22	36,1	75,9
	<b>Total</b>		<b>61</b>	<b>100,0</b>
Sudeste	Cooperação de compras	1	5,3	7,1
	Cooperação de comercialização de vendas	3	15,8	21,4
	Cooperação de produção	7	36,8	50,0
	Cooperação tecnológica	8	42,1	57,1
	<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>100,0</b>
Sul	Cooperação de compras	1	8,3	20,0
	Cooperação de comercialização de vendas	2	16,7	40,0
	Cooperação de produção	3	25,0	60,0
	Cooperação tecnológica	4	33,3	80,0
	Outra	2	16,7	40,0
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>100,0</b>	<b>240,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

### 5.5.3 O Departamento de Exportação e as Exportações

Este item tem como objetivo analisar o departamento específico de exportação e o impacto na internacionalização das firmas pesquisadas.

Constata-se na tabela 47 que há uma relação entre a existência de departamento de exportação nas firmas com a realização de vendas para o mercado externo nos últimos 12 meses (97,4%) e as que declararam não possuir esse departamento específico, cerca de 58%, não exportaram no mesmo período.

**Tabela 47** – Departamento de exportação x exportação nos últimos 12 meses

Departamento específico		Frequência	Percentual
Sim	Sim	38	97,4
	Não	1	2,6
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>
Não	Sim	9	42,9
	Não	12	57,1
	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O fato das empresas possuírem um departamento específico de exportação influi no modo de acesso ao mercado externo. Ou seja, as empresas adotam a exportação direta e vende seus produtos a compradores externos sem a necessidade de intermediários comerciais no Brasil, conforme se observa na tabela 48.

**Tabela 48** – Departamento de exportação x modos de acesso ao mercado externo

Departamento Específico		Frequência	Percentual	Percentual de casos
Sim	Exportação indireta	6	14,3	16,7
	Exportação direta	33	78,6	91,7
	Franquia	1	2,4	2,8
	Escritório de representação	2	4,8	5,6
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>116,7</b>
Não	Exportação indireta	4	30,8	33,3
	Exportação direta	7	53,8	58,3
	Escritório de representação	1	7,7	8,3
	Contrato de produção	1	7,7	8,3
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>108,3</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme tabela 49, há uma relação entre a existência do departamento específico de exportação com a utilização do plano de exportação (82,1%).

**Tabela 49** – Departamento de exportação x plano de internacionalização

<b>Departamento Específico</b>		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	Sim	32	82,1
	Não	5	12,8
	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>94,9</b>
	Abstenções	2	5,1
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>
Não	Sim	6	28,6
	Não	13	61,9
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>90,5</b>
	Abstenções	2	9,5
	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

#### **5.5.4 Análise de Fatores Restritivos versus Fatores Motivadores de Internacionalização**

Este item tem por objetivo fazer uma correlação entre os fatores motivadores e os fatores restritivos da internacionalização.

A tabela 50 demonstra que 84,4 % das empresas pesquisadas apontam a baixa cotação do euro e dólar como importante fator restritivo às exportações, ao passo que essas mesmas empresas consideram a possibilidade de obter preços mais rentáveis (62,2%) e obter maiores lucros (51,1%), seguido de novas idéias e crescimento empresarial e incorporação de tecnologia mais avançada, ambas com 48,9%, como principais fatores motivacionais.

A tabela 50 também demonstra que 55,6% das firmas pesquisadas consideram a ineficiente logística de exportação como fator que dificulta a exportação e também apontam a obtenção de preços mais rentáveis maiores lucros (44,4%), a incorporação de tecnologia mais avançada (35,65%) e obtenção de maiores lucros como fatores que as levam a exportar.

As empresas que declararam que a falta de incentivos por parte do governo é um fator restritivo às exportações (42,9%), são as mesmas que apontaram a possibilidade de obter preços mais rentáveis (31,1%), obter maiores lucros (28,9%) e crescimento empresarial (26,7%), respectivamente, como fatores motivacionais de internacionalização.

**Tabela 50 – Fatores restritivos x fatores motivadores de internacionalização**

<b>Dificuldades em exportar</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>07</b>	<b>08</b>	<b>09</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Fatores para exportar</b>												
Ter conhecimento gerencial e operacional	0%	4,4%	0%	11,1%	0%	0%	0%	2,2%	0%	0%	6,7%	8,9%
Conhecer os concorrentes	0%	0%	0%	2,2%	4,4%	0%	0%	2,2%	0%	0%	0%	4,4%
Identificar mercados e clientes	0%	11,1%	2,2%	33,3%	11,1%	0%	2,2%	2,2%	0%	0%	13,3%	22,2%
Facilidades de vendas no mercado interno	0%	6,7%	4,4%	35,6%	15,6%	2,2%	2,2%	4,4%	2,2%	0%	20%	22,2%
Aumentar a capacidade ociosa e aumentar a produção	0%	2,2%	0%	13,3%	6,7%	2,2%	0%	2,2%	0%	0%	8,9%	8,9%
Adquirir tecnologia mais avançada e aprimorar a qualidade	0%	17,8%	4,4%	48,9%	20%	0%	0%	6,7%	0%	2,2%	20%	35,6%
Desenvolver ideias e crescimento empresarial	0%	15,6%	4,4%	48,9%	22,2%	2,2%	0%	2,2%	2,2%	0%	26,7%	20%
Obter maiores lucros	0%	13,3%	6,7%	51,1%	22,2%	0%	0%	6,7%	2,2%	2,2%	28,9%	33,3%
Facilidade de obter preços mais rentáveis	2,2%	15,6%	6,7%	62,2%	35,6%	4,4%	2,2%	11,1%	2,2%	2,2%	31,1%	44,4%
Retornar o excedente da produção doméstica	0%	2,2%	2,2%	11,1%	2,2%	0%	2,2%	2,2%	0%	2,2%	2,2%	4,4%
Outros	0%	0%	2,2%	4,4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2,2%	2,2%
<b>Total</b>	<b>2,2%</b>	<b>22,2%</b>	<b>8,9%</b>	<b>84,4%</b>	<b>37,8%</b>	<b>4,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>11,1%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,2%</b>	<b>42,9%</b>	<b>55,6%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

01) Desconheço procedimentos de exportação; 02) O mercado nacional de frutas está bom; 03) Pequena capacidade de produção; 04) O dólar ou euro está com cotação baixa; 5) O mercado externo é muito exigente; 06) Não conheço outros idiomas; 07) Não possuo pessoal qualificado para conduzir as exportações; 08) Não possuo recursos financeiros para investir na exportação; 09) Não tenho cooperação e apoio de outras empresas de frutas; 10) Não possui a qualidade necessária para exportar; 11) Não há incentivo por parte do governo; 12) A logística de exportação é deficiente; 13) Outra

## 6. CONCLUSÕES

Esta dissertação se propôs a analisar as opções estratégicas para internacionalização das PMEs brasileiras do segmento de fruticultura e neste capítulo são apresentadas as principais conclusões do tema em questão.

O segmento de fruticultura brasileiro é o terceiro maior do mundo e movimentado anualmente no mercado interno US\$ 7 bilhões (IBGE, 2005) e desse total apenas US\$ 417,8 milhões foram exportados em 2006 (MDIC, 2007), há no entanto, muito espaço para a ampliação das exportações das frutas graças à diversidade climática, disponibilidade de água e terras férteis, além da tecnologia empregada. Todos esses fatores tornam o setor competitivo.

A importância do segmento de fruticultura está na capacidade de gerar renda, emprego e desenvolvimento rural em diversas regiões do Brasil e fixar o trabalhador no campo, permitindo uma vida digna aos seus trabalhadores. Diante desse contexto, também estão as PMEs que são responsáveis pela formação do PIB e geração de empregos formais.

Embora as frutas não estejam entre os 12 principais produtos de exportação do Brasil, o segmento aparece, por exemplo, como o nono principal segmento da pauta de exportação da Bahia, importante Estado produtor e exportador do referido produto (MDIC, 2007; IBGE, 2005).

O mercado mundial está demandando produtos saudáveis de boa procedência, e as frutas nacionais se enquadram nesse contexto, pois se observa o crescimento das exportações de frutas graças à qualidade da produção, onde são aplicadas as normas de sustentabilidade ambiental, segurança alimentar e tecnologias não agressivas ao meio ambiente.

Sobre a internacionalização do setor de frutas, através das empresas respondentes, constatou-se que cerca de 77% 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 58,5% adotam um plano de exportação; 78,5 possuem mão-de-obra qualificada para operar em comércio exterior e 60% possuem 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 os preços mais rentáveis, seguido da 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 pesquisa, 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. No quesito de ampliação de mercado ressalta-se que o mercado interno é grande por movimentar um montante muito superior às das exportações.

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

As empresas pesquisadas, 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 são a União Européia, seguido dos Estados Unidos e Canadá, considerados mercados exigentes, sobretudo pelas questões fitossanitárias. Cumpre registrar que a Holanda é o segundo principal destino das frutas brasileiras e se constitui como importante centro distribuidor para os demais países da UE.

Os pressupostos adotados pela Escola de Uppsala, em que a firma inicia as suas exportações em países culturalmente mais próximos, a fim de atenuar as incertezas e somente de forma gradual penetravam em mercados mais distantes, não se aplica à realidade das empresas aqui pesquisadas. De acordo com as empresas respondentes, as mesmas iniciaram as suas exportações de frutas diretamente a União Européia e os Estados Unidos, considerados mercados culturalmente mais distantes, ou seja, as mesmas fizeram escolhas voluntárias estratégicas de acesso a esses mercados.

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 a recente aprovação da Lei Geral da Pequena Empresa em que os impostos passam a ser unificados, diminuído 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 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.

## **6.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

A partir dos temas abordados nesta dissertação, alguns trabalhos futuros podem ser realizados:

- a) opções estratégicas de marketing internacional para o segmento frutícola;
- b) análise das opções estratégicas de internacionalização das PMEs de outros segmentos;
- c) análise das opções estratégicas de internacionalização de produtores e exportadores de uma fruta ou mercado específico, bem como dos maiores exportadores de frutas do Brasil.

## 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.

ALABY, Michel Abdo. **Exportação na pequena e média empresa bicho de sete cabeças?**. Artigo disponível em: <[www.exportnews.com.br](http://www.exportnews.com.br)>. Acesso em 04 de maio de 2007.

ALMEIDA, Roberto Paulo de *et al.* **A globalização e o desenvolvimento: vantagens e desvantagens de um processo indomável** In: CHEREM, Mônica Teresa Costa Sousa e DI SENA JÚNIOR, Roberto. **Comércio Internacional e desenvolvimento: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Saraiva, p. 17-31, 2004.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as PMEs**. São Paulo: Atlas, 2000.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em 22 de maio de 2007.

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

BORTOTO, Artur César. **Técnicas de negociação Internacional** In: DIAS, Reinaldo e RODRIGUES, Waldemar. **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. São Paulo: Atlas, p. 387-404, 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.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Estatuto da Microempresa e da empresa de pequeno porte**. Lei n. 9.841, de 5 de outubro de 1999 e Decreto n. 3.474, de 19 de maio de 2000. 2 ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, 2003.

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.

CASAROTTO FILHO, Nelson e PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, p. 17-87, 2001.

CASSAR, Maurício. **Marketing Internacional** In: DIAS, Reinaldo e RODRIGUES, Waldemar. Comércio exterior: teoria e gestão. São Paulo: Atlas, p. 341-385, 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.

COMÉRCIO EXTERIOR INFORME BB – ed. 63, 2006.

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.

GAMA, Manuel Carlos Pinheiro da. **Proposta de um modelo de gestão, visando o desenvolvimento de cooperação empresarial, como na exportação de produtos.** UDESC. Dissertação de Mestrado, 2005.

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. **De Hymer ao Empreendedorismo: teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais.** Anais do IX Congresso Coppead de Administração. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **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.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Produção agrícola municipal: culturas temporárias e permanentes.** Rio de Janeiro, 2005.



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.

LEI GERAL DA PEQUENA EMPRESA. Disponível em: <[www.leigeral.com.br](http://www.leigeral.com.br)>. Acesso em 03/06/2007.

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.

MAIA, Jayme de Mariz. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. 9 ed. São Paulo: Atlas, p. 123-130, 2004.

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

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta. **Internacionalização de franquias**: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior. FEA USP. Dissertação de Mestrado. São Paulo, 2006.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

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.

OSMAN, Ricardo. **As pequenas e médias empresas que atuam no mesmo setor se unem para vencer seus produtos no mercado internacional**. In: Pequenas Empresas Grandes Negócios; Edição especial, 2005.

PALACIOS, Tomás Manuel Bañegil e SOUSA, José Manuel Meireles. **Estratégias de Marketing Internacional**. São Paulo: Atlas, p. 223-241, 2004.

PEIXOTO, Fernando de Vilhena Lana e ZSCHABER FILHO, Paulo Ribeiro. **Estudo comparativo das teorias de comércio exterior**: de Smith a Porter. EnANPAD, 2003.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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.

SIQUEIRA, Paulo Henrique de Lima e COSTA, Telma Regina da. **Análise do processo de internacionalização das pequenas e médias empresas de autopeças no Mercosul**. Anais do III Workshop de Internacionalização de Empresas. Coppead, UFRJ, 2003.

SIMARELLI, Marlene. **Frutas do Brasil**. In: Frutas e derivados, 2006.

SOARES, Cláudio César. **Introdução ao comércio exterior**: fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Saraiva, 256 p., 2004.

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. PPGEP UFSC, 2000.

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

URBAN, Tatiana Proença. **O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira**. FEA USP. Dissertação de Mestrado, 2006.

VASQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. 6 ed. São Paulo: Atlas p. 19-25, 2003.

VERSIANI, Ângela França. **O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas**: casos na indústria calçadista brasileira. FEA USP. Tese de Doutorado, 2006.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

<b>EMPRESA PRODUTORA E/OU EXPORTADORA DE FRUTAS</b>	Data _____/_____/_____
Este questionário é composto de 05 partes. Todos os dados obtidos com esta pesquisa serão sigilosos e somente serão divulgados os resultados globais da pesquisa. A terminar, favor preencher, salvar e enviar para <a href="mailto:frutas.pesquisa@uol.com.br">frutas.pesquisa@uol.com.br</a> ou fax (71) 2101-9434, em atenção a Roberto Vianna. Dúvidas contatar (71) 9121-5180.	

### I – PRODUÇÃO

**1. Marque com um X, na tabela abaixo, as frutas que o(a) Sr(a) produz e/ou exporta.**

Frutas	Produz	Exporta	Frutas	Produz	Exporta	Frutas	Produz	Exporta
Abacaxi			Maçã			Melão		
Banana			Mamão			Tangerina		
Laranja			Manga			Uva		
Limão			Melancia			Outra		

### II – INTERACIONALIZAÇÃO

<b>2. O(A) Sr(a) exportou frutas nos últimos 12 meses?</b>	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não	<b>3. Se sim, com que frequência?</b>
<b>4. Há um responsável pela exportação?</b>	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> 1 vez por ano <input type="checkbox"/> 2 vezes por ano
<b>5. Há um departamento específico para exportação?</b>	<input type="checkbox"/> sim	<input type="checkbox"/> não	<input type="checkbox"/> semestral <input type="checkbox"/> trimestral
			<input type="checkbox"/> mensal <input type="checkbox"/> + de 1 vez por mês

**6. Quais foram os motivos que levaram a sua empresa a exportar? Selecione apenas 05 e as numere de 01 a 05, por ordem de importância.**

Adquirir conhecimento gerencial e operacional	Incorporar tecnologia mais avançada e aprimorar a qualidade
Agir antes dos concorrentes	Novas idéias e crescimento empresarial
Ampliar mercados e clientes	Obter maiores lucros
Dificuldades de vendas no mercado interno	Possibilidade de obter preços mais rentáveis
Diminuir a capacidade ociosa e aumentar a produção	Vender o excedente da produção doméstica
Outros _____	

**7. Possui certificados e qualificação para os mercados externos?**       sim       não

**8. A empresa adota algum plano de exportação ou internacionalização?**       sim       não

<b>9. A empresa vende para quais mercados externos?</b>	<b>10. Qual(is) o(s) modo(s) de acesso ao mercado externo?</b>
<input type="checkbox"/> União Européia <input type="checkbox"/> Japão	<input type="checkbox"/> Exportação indireta <input type="checkbox"/> Franquia
<input type="checkbox"/> Estados Unidos e Canadá <input type="checkbox"/> Mercosul	<input type="checkbox"/> Exportação direta <input type="checkbox"/> Contrato de produção
<input type="checkbox"/> Outros _____	<input type="checkbox"/> Licenciamento <input type="checkbox"/> Escritório de representação

**11. Quais as dificuldades em exportar? Selecione apenas 05 e as numere de 01 a 05, por importância de dificuldade.**

Desconheço procedimentos de exportação	Não possuo pessoal qualificado para conduzir as exportações
O mercado nacional de frutas está bom	Não possuo recursos financeiros para investir na exportação
Pequena capacidade de produção	Não tenho cooperação e apoio de outras empresas de frutas
O dólar ou euro está com cotação baixa	Não possuo a qualidade necessária para exportar
O mercado externo é muito exigente	Desconheço a cultura e costumes de outros países
Não conheço outros idiomas	Não há incentivo por parte do governo
Não possuo interesse em exportar	A logística de exportação é deficiente

Outra \_\_\_\_\_

**III – COOPERAÇÃO EMPRESARIAL**

**12. A empresa exporta através de formas associativistas, ou seja, há um esforço conjunto ou união com outras empresas?**

Consórcio de Exportação	Cooperativas	Associações	Arranjos Produtivos Locais (APL)	Joint-Ventures
[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

**13. Nos itens abaixo, exprima seu grau de concordância com as informações, sendo 1.º grau mínimo e 5.º grau máximo.**

AFIRMAÇÃO	Discordo	← Concorde				
	Totalmente	1	2	3	4	5
Trocamos informações/ intercâmbio de idéias com outras empresas do seu segmento	1[ ]	2[ ]	3.[ ]	4.[ ]	5.[ ]	
Estabelecemos cooperação e ajuda mútua com outras empresas, pois contribui para o êxito nas exportações	1[ ]	2[ ]	3.[ ]	4.[ ]	5.[ ]	
Possuímos algum tipo de cooperação com outros componentes da cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços)	1[ ]	2[ ]	3.[ ]	4.[ ]	5.[ ]	
Costumamos visitar os concorrentes	1[ ]	2[ ]	3.[ ]	4.[ ]	5.[ ]	
Buscamos parceria com bancos, universidades, centros tecnológicos, Sebrae, etc.	1[ ]	2[ ]	3.[ ]	4.[ ]	5.[ ]	

**14. Que tipo de cooperação a sua empresa adota juntamente com outras do mesmo segmento? Marcar com X.**

Cooperação financeira (cooperativas de crédito mútuo, sociedade de intermediação financeira)	[ ]
Cooperação de compras (centrais de compras)	[ ]
Cooperação de comercialização de vendas (compartilhamos esforços de comercialização para o mercado externo)	[ ]
Cooperação de produção (subcontratação para atender a quantidade e qualidade do cliente)	[ ]
Cooperação tecnológica (compartilhamento de tecnologia, pesquisa, informação)	[ ]
Outra? Listar e classificar	[ ]

**IV – APOIO INSTITUCIONAL/GOVERNAMENTAL**

**15. Em que programa de exportação a empresa está inserida?** [ ] Sebrae [ ] Ibrap/Apex Brasil

**16. Conhece os mecanismos de apoio ao exportador? marcar com X**

Incentivos fiscais de isenção (ICMS, Cofins, e PIS)	[ ]
Regimes aduaneiros especiais (Drawback e Entrepasto aduaneiro)	[ ]
Mecanismos financeiros (Proex, SBCE, CCR, BNDEs, FGPC, Proger)	[ ]
Apoio tecnológico (Progex)	[ ]

**V – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

<b>17. Razão social</b>				<b>20. N.º Funcionários</b>
<b>18. Cidade</b>	<b>19. Estado</b>			1. Micro (até 10)

<b>21. Exportações atuais</b>	1. [ ] até US\$ 400 mil 2. [ ] até US\$ 3,5 milhões 3. [ ] até US\$ 20 milhões	2. Pequena (11 a 40) 3. Média (41 a 200)
<b>22. E-mail</b>	_____	

## **APÊNDICE B - CARTA AOS PRODUTORES DE FRUTAS**

Prezado Sr. (a),

Meu nome é Roberto Vianna e sou pesquisador da Universidade Salvador (Unifacs) de Salvador, Bahia. Junto com o Prof. Dr. Rodrigo Ladeira, estou realizando uma pesquisa com as pequenas e médias empresas brasileiras produtoras e exportadoras de frutas. Este trabalho tem por objetivo analisar as estratégias de internacionalização utilizadas por essas empresas.

Pedimos que o Sr. (a) contribua com a pesquisa respondendo o questionário anexo. Com sua contribuição, nos comprometemos a enviar-lhe os resultados gerados pela pesquisa a ser publicada em breve.

Para tal, favor preencher o questionário anexo sobre a sua empresa e, por fim, ler e preencher atentamente as assertivas propostas. Ao terminar o preenchimento, favor salvar o arquivo e enviar para [frutas.pesquisa@uol.com.br](mailto:frutas.pesquisa@uol.com.br) ou fax (71) 2101-9434.

As informações tratadas no questionário anexo serão confidenciais e somente serão divulgados os resultados globais.

Agradecemos antecipadamente a sua valiosa colaboração.

Pesquisador Roberto Vianna

Prof. Dr. Rodrigo Ladeira

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado em Administração Estratégica

## **APÊNDICE C - CARTA AO IBRAF**

Salvador, 17 de setembro de 2007.

Ao

Instituto Brasileiro de Frutas - Ibraf

Sra. Valeska de Oliveira

Gerente Executiva

Prezada Senhora,

Apresento-lhes o aluno Roberto Nogueira Vianna, regularmente matriculado no Programa de Mestrado em Administração Estratégica, da Universidade Salvador – UNIFACS, que desenvolve pesquisa sobre o tema “Opções estratégicas para internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras do segmento de fruticultura”.

Venho, portanto, solicitar o apoio dessa Instituição, no sentido de contribuir com a disponibilização de dados para a realização dessa pesquisa encaminhando o questionário, em anexo, para as empresas associadas ao Ibraf.

Certo de contar com sua compreensão, agradeço antecipadamente.

Cordialmente.

Profa. Dra. Élvia Fadul  
Coordenadora  
Mestrado em Administração Estratégica



## APÊNDICE D - CARTA AO SEBRAE

Salvador, 17 de setembro de 2007.

Ao

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE

Sr. Juarez de Paula

Gerente da Unidade de Agronegócio

Prezado Senhor,

Apresento-lhes o aluno Roberto Nogueira Vianna, regularmente matriculado no Programa de Mestrado em Administração Estratégica, da Universidade Salvador – UNIFACS, que desenvolve pesquisa sobre o tema “Opções estratégicas para internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras do segmento de fruticultura”.

Venho, portanto, solicitar o apoio dessa Instituição, no sentido de contribuir com a disponibilização de dados para a realização dessa pesquisa encaminhando o questionário, em anexo, para as empresas que fazem parte dos programas nacionais de apoio ao desenvolvimento da fruticultura.

Certo de contar com sua compreensão, agradeço antecipadamente.

Cordialmente.

Profa. Dra. Élvia Fadul  
Coordenadora  
Mestrado em Administração Estratégica