

ROGÉRIO SATORU TANABE

**CONDICIONANTES DAS EXPORTAÇÕES DE PRODUTOS
LÁCTEOS PELO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Alimentos para obtenção do Título de *Magister Scientiae*.

**VIÇOSA
MINAS GERAIS - BRASIL
2003**

A Deus, pela vida.

Aos meus pais, por tudo que sou.

Aos meus irmãos, pelo incentivo.

À Cláudia, pelo apoio e carinho.

AGRADECIMENTO

Aos meus pais e aos meus irmãos, por sempre acreditarem em mim e pela dedicação em todos os momentos.

À Universidade Federal de Viçosa, ao Departamento de Tecnologia de Alimentos e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela viabilização da execução deste trabalho.

Ao professor Cláudio Furtado Soares, pela valiosa orientação, por todos os ensinamentos e pela amizade.

Aos professores Carlos Arthur Barbosa da Silva e Orlando Monteiro da Silva pelas importantes sugestões e pela atenção dispensada.

Aos professores Nélio José de Andrade e Sebastião Teixeira Gomes, pelo apoio e pela participação na banca de defesa de tese.

Aos professores da Universidade Federal de Viçosa, pela contribuição e pelos valiosos ensinamentos transmitidos no decorrer deste curso.

Aos funcionários da Funarbe, Aristides Fialho Dias e Andréa Medeiros Segrilo Marques, pelo auxílio e pelo fornecimento de valiosas informações.

Aos responsáveis pelas empresas, pela confiança, pela colaboração, pelas sugestões e pela disposição no preenchimento dos questionários.

À Cláudia, pelo carinho, pelo apoio, pela compreensão e preocupação.

Aos amigos Mário, Shingo, Paulo, Roberto, Gleison, Seiji, Hibisco, César, Luciano e Robson, pela amizade, pelo convívio e paciência.

Aos amigos do curso, Érica, Érick, Serginho, Dina Maria, Cida, Mônica, Aline, Fred, Juliana, Angélica e Joesse, pelo apoio, pela amizade, pelos conselhos e pela agradável convivência.

Às amigas Mauren, Lilian e Vica, pela amizade, pelos conselhos e pelo ombro amigo nas horas necessárias.

Aos amigos de Rio Pomba, Roselir, Hamilton e Bruno, pelo companheirismo, pela batalha diária e além de tudo uma eterna amizade.

Aos amigos da colônia japonesa, pela amizade, pela força e alegria em todos os momentos.

Aos amigos de Valparaíso, pelos sinceros laços de amizade.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

BIOGRAFIA

ROGÉRIO SATORU TANABE, filho de Jorge Mitio Tanabe e de Keika Tokubo Tanabe, nasceu em Araçatuba, Estado de São Paulo, em 07 de fevereiro de 1975.

Graduou-se em Engenharia de Alimentos pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, Rio de Janeiro, em dezembro de 1998.

Em maio de 1999, foi contratado como professor do curso de agroindústria da Escola Agrotécnica Federal de Rio Pomba, Minas Gerais, onde permaneceu até março de 2001.

Em agosto de 2001, iniciou o curso de Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos na Universidade Federal de Viçosa. Em 01 de outubro de 2003 defendeu sua tese para obtenção do título de mestre em Ciência e Tecnologia de Alimentos.

CONTEÚDO

RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	x
1. INTRODUÇÃO.....	01
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	03
2.1. O contexto da cadeia leiteira no Brasil.....	03
2.2. O Brasil e o mercado mundial de lácteos.....	09
2.3. Considerações sobre as exportações de lácteos.....	13
2.4. Principais aspectos operacionais do Comércio Internacional.....	15
3. JUSTIFICATIVA.....	21
4. O PROBLEMA.....	23
5. OBJETIVOS.....	25
6. METODOLOGIA.....	26
6.1. Modelo de pesquisa.....	26
6.2. Fontes de dados.....	27
6.3. Características da população.....	29
7. PERFIL DAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LÁCTEOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	30

7.1. Caracterização das empresas.....	30
7.2. Acesso ao mercado internacional.....	36
7.3. Conjuntura da empresa no contexto exportador.....	41
8. RESUMO E CONCLUSÕES.....	53
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
APÊNDICE.....	60

RESUMO

TANABE, Rogério Satoru, M. S., Universidade Federal de Viçosa, outubro de 2003. **Condicionantes das exportações de produtos lácteos pelo Estado de Minas Gerais.** Orientador: Cláudio Furtado Soares. Conselheiros: Carlos Arthur Barbosa da Silva e Orlando Monteiro da Silva.

Neste estudo foi realizada uma caracterização dos laticínios exportadores do Estado de Minas Gerais, expondo as ferramentas utilizadas no acesso ao mercado internacional, as iniciativas, as dificuldades, as vantagens e outras informações relevantes. Foram abordados também alguns aspectos operacionais do processo de exportação, assim como o contexto do mercado internacional de Lácteos. Os dados foram obtidos através de fontes secundárias, e mediante a aplicação de questionários estruturados nas empresas em exercício no processo de exportação, onde se obteve 82% de respostas. A exportação de produtos lácteos surge como alternativa ao setor que, apesar dos avanços contabilizados nos últimos anos, ainda precisa de iniciativas e alternativas que incentivem seu desenvolvimento. Trata-se de um processo em construção para a indústria de leite e derivados, onde 78% dos laticínios envolvidos declararam exportar há menos de cinco anos. É um mercado que requer produtos de alto padrão de qualidade e costuma ser rigoroso com os fatores pertinentes à comercialização. Foram encontradas

dificuldades no acesso a informações, nos custos com transporte e na falta de infra-estrutura para exportar. As principais vantagens citadas estão relacionadas com os ganhos de escala e com o aumento das vendas e dos canais de comercialização. Com relação ao destino dos produtos, houve uma grande quantidade de países atendidos, com um maior número de empresas atuando na Ásia. A atividade exportadora fez com que as empresas percebessem a necessidade de maior treinamento e capacitação, e promoveu o aumento das inovações tecnológicas nos processos produtivos, além do desenvolvimento de novos produtos. Quando são analisados os diversos aspectos desta pesquisa, pode-se afirmar que a exportação de produtos lácteos constitui uma alternativa saudável para o setor e demonstra ser uma tendência, que pode expandir os canais de comercialização das empresas, diminuir a dependência do mercado interno e proporcionar o aumento da produção. Os impactos se estendem a toda cadeia, uma vez que a qualidade dos produtos a serem exportados começa no setor primário. É uma atividade complexa e requer o apoio do governo de forma atuante, implementando políticas que permitam que o comércio exterior se torne um processo mais dinâmico.

ABSTRACT

TANABE, Rogério Satoru, M. S., Universidade Federal de Viçosa, October 2003. **Dairy goods exports' conditions in the State of Minas Gerais.** Adviser: Cláudio Furtado Soares. Committee members: Carlos Arthur Barbosa da Silva and Orlando Monteiro da Silva.

In this study, a characterization of dairy exporters from Minas Gerais state was carried through, displaying the tools used in the access to international market, initiatives, difficulties, advantages and other relevant information. Some operational aspects of the exportation process were also accosted, as well as the context of dairies international market. The data were obtained through secondary sources, and through the application of structured questionnaires in companies that are exporting, from where 82% of the answers were obtained. The exportation of dairy products appears as an alternative to this sector which, in spite of all the advances that were brought up in the last years, still needs initiatives and alternatives to motivate its development. It's a process that is still being constructed for the dairy industry and their products, where 78% of the involved declared to export less than five years. This market requires products of high standard of quality and it use to be rigorous with pertinent factors to the commercialization. It was found difficulties in the access to information, in costs with transport and in the lack of infrastructure to export. The main mentioned advantages are related with the earnings of scale and with the increase of sales and of commercialization channels. Regarding the destiny

of products, there was a great amount of assisted countries, with a larger number of firms acting in Asia. The exporter activity allow companies notice the need of larger training, and promoted the increase of technological innovations in productive processes, besides the development of new products. When several aspects of this research are analyzed, it can be affirmed that the exportation of dairy products constitute a healthful alternative to the sector and it demonstrates to be a trend, that can expand the commercialization channels of the companies, decreasing the dependence of internal market and offering a increase of production. The impacts extend for whole chain, once the quality of products to be exported begins in the primary sector. It is a complex activity and it requires support of an active government, implementing politics that allow foreign trade to become a more dynamic process.

1- INTRODUÇÃO

O setor leiteiro vive uma fase de adaptação e entra no novo milênio podendo contabilizar importantes avanços ocorridos, principalmente nos últimos cinco anos. Nota-se pela elevação da produção e da produtividade do rebanho brasileiro que o produtor está cada vez mais especializado.

A desregulamentação do mercado, a maior abertura comercial e a estabilização da moeda brasileira foram os principais fatores para as mudanças estruturais observadas. A pesquisa agropecuária também contribuiu significativamente, permitindo ganhos de produtividade devido ao constante desenvolvimento tecnológico.

Apesar desses consideráveis progressos, a remuneração ainda é deficitária na cadeia leiteira, principalmente no segmento da produção. Desta forma, cada vez mais o mercado de leite e derivados procura alternativas em seu processo de comercialização. Um mercado potencial que tem despertado muito interesse é o comércio exterior, uma alternativa que pode aumentar as margens de lucro do setor.

A percepção dos benefícios que podem ser proporcionados desperta o setor para esta tendência do agronegócio brasileiro que, apesar das barreiras comerciais impostas pelos países desenvolvidos, tem se destacado como grande fornecedor mundial de diversos produtos, como o açúcar, suco de laranja, café, soja, carne bovina e outros.

É um processo ainda em construção para a indústria de leite e derivados e que começa a ganhar destaque devido ao potencial apresentado. As iniciativas de promoção do governo às exportações têm dado prioridade a setores mais tradicionais na atividade, praticamente não auxiliando o setor leiteiro, sendo esta dissertação um estímulo para esta alternativa de comercialização.

Norteados por essa oportunidade, buscou-se neste trabalho conhecer o perfil das empresas exportadoras do setor leiteiro do Estado de Minas Gerais. Em um primeiro momento foi realizada a caracterização das empresas quanto à sua estrutura e aspectos relacionados à gestão, produção e comercialização.

Dando prosseguimento, procurou-se abordar o relacionamento das empresas com o mercado internacional, buscando expor os fatores relevantes na determinação da competitividade. Iniciativas, dificuldades, vantagens e outros foram tratados de forma a expor a realidade do processo exportador de lácteos.

O mercado estrangeiro requer produtos de alto padrão de qualidade e costuma ser rigoroso com os fatores pertinentes à comercialização. Tais exigências estimulam a otimização dos recursos das empresas, que além do prestígio, passam a desfrutar também de um excelente apelo comercial.

2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. O contexto da cadeia leiteira no Brasil

O leite sempre foi considerado um item básico da dieta popular, o que fez com que o mesmo fosse alvo de políticas populistas, pois o que se queria era apenas um produto barato, sem que houvesse qualquer preocupação com a qualidade. Por quase 50 anos, o governo controlou os preços e isso desestimulou todos os segmentos da cadeia do leite, que acabou não progredindo. Segundo GOMES (2001), a partir da década de 90 ocorreram profundas mudanças na produção leiteira brasileira, com a liberação do preço do leite (1991) após o longo período de tabelamento. O agronegócio do leite ficou bastante prejudicado pois o tabelamento expulsou capitais e empresários da atividade, além de impedir o surgimento de uma cultura de negociação. Atualmente ainda se observa certa dificuldade na negociação por parte do segmento da produção com os outros elos da cadeia.

A maior abertura comercial, reduziu as margens de lucro e colocou em dificuldades o segmento produtivo, com maiores prejuízos para os sistemas menos eficientes.

Por outro lado, iniciou-se uma crescente busca pela melhoria da qualidade em virtude da maior competitividade do mercado. O processo de granelização aumentou o pagamento diferenciado por volume e qualidade, e

desviou do mercado formal os produtores que não conseguem realizar os investimentos exigidos pela granelização.

O Brasil é o sexto maior produtor de leite do mundo, representando 4,5% da produção mundial. De acordo com BITTAR & BALDI (2002), a taxa média de crescimento anual da produção, na última década, foi da ordem de 4%, passando de 15,1 bilhões de litros em 1991 para uma produção de 20,6 bilhões em 2001. O consumo interno é de 21,5 bilhões de litros ao ano.

A atividade é praticada em todo o território nacional, estimando-se em 1,2 milhão o número de produtores em 2001. Somente na produção primária, ocupa 3,6 milhões de pessoas. Nota-se que este segmento tem grande importância econômica e social na geração de emprego e na oferta de um alimento essencial a algumas faixas da população. O leite ocupou o quarto lugar no valor bruto da produção, com valor superior a R\$ 6 bilhões no ano de 2001.

Destaca-se a produção em Minas Gerais, que em 2001 foi de 6 bilhões de litros, correspondendo a 29 % da produção nacional naquele ano. O valor da produção foi de 1,9 bilhões de reais, o equivalente a 3,9 % do PIB mineiro e 14 % do PIB de sua agropecuária, e é uma atividade presente na totalidade dos municípios do estado (FAEMG, 2002).

De acordo com o Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), em 1996 o faturamento do setor de leite e derivados foi de R\$ 17,34 bilhões. Em relação ao valor bruto da produção agropecuária brasileira, em 1998, a atividade leiteira correspondeu a 11%. A distribuição do valor bruto da produção dos produtos agropecuários em 2000 pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Valor da produção agropecuária brasileira (produtos selecionados) – 2000

Produtos	Valor bruto da produção (VBP)
	R\$ bilhões
Carne bovina	17,57
Soja	10,54
Milho	7,40
Leite	6,61
Frango	6,52
Café beneficiado	6,30
Cana-de-açúcar	5,93
Arroz	3,34

Fonte: IBGE/CONAB/CNA/DECON (indicadores rurais, julho-agosto/2001).

O Brasil vem aumentando suas exportações de produtos lácteos nos últimos três anos. Para a abertura do mercado externo, a questão sanitária e a padronização do leite e seus derivados são fundamentais. As medidas agora adotadas, como o Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNQL), constituem fator decisivo para a elevação dessas exportações.

BERNARDES, NETTO E MUSTEFAGA (2001), citam a formação da União Aduaneira no Mercosul em janeiro de 1995, cuja eliminação dos impostos de importação entre os países membros e a criação da Tarifa Externa Comum (TEC) para terceiros mercados, ocorreu num momento de crescimento da economia brasileira, no início do Plano Real. Com o fim do chamado imposto inflacionário, houve o aumento do consumo de proteína animal pelas classes de menor poder aquisitivo. No caso dos produtos de laticínios, o consumo *per capita* saltou de 110 litros para aproximadamente 130 litros, o que pode ser confirmado pela disponibilidade *per capita* na Tabela 2. É interessante observar também a tendência de queda das importações, cuja estimativa foi confirmada em 2001.

Tabela 2: Produção, importação e disponibilidade de lácteos

ORIGEM /ANO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 ^(*)
Produção interna ^{(a)(1)}	15.784	16.474	17.931	18.666	18.696	19.070	19.767	20.515	21.644
Importações ^{(b)(1)}	1.455	2.852	2.639	1.987	2.593	2.475	1.830	799	1.286
Disponibilidade total	17.239	19.326	20.570	20.653	21.289	21.545	21.597	21.314	22.930
Disponibilidade per capita ⁽²⁾	112.14	124.03	130.30	129.17	131.53	131.54	130.33	127.13	131.03

Fonte: Leite Brasil, IBGE e FAO.

* **Estimativas**

Observações:

(1) Milhões de litros

(2) Litros/hab./ano

(a) - Produção de Leite Brasileira - Fonte: IBGE

(b) - Total das Importações de Lácteos - Fonte: MDIC/SECEX

Além desses indicadores, a importância da atividade leiteira pode ser destacada pelo elevado teor nutritivo do leite, alimento essencial a algumas faixas da população, pela geração de renda de centenas de produtores e ainda pela alta participação do leite e derivados na cesta básica e, por consequência, nos índices que calculam a inflação.

Existem no Brasil, dois tipos de mercado de lácteos, o formal e o informal, ambos com grande expressão econômica. Pode-se dizer que a diferença básica entre eles estaria na presença ou não da fiscalização do governo. Além da não fiscalização do mercado informal, o mesmo não participa do recolhimento de impostos.

BANDEIRA (2001) acrescenta que esse mercado oferece produtos de qualidade suspeita, operando, geralmente, em condições que se caracterizam pelo desrespeito às normas sanitárias, o que compromete o conceito de segurança alimentar. Caracteriza-se também pela produção sazonal e oportunista, competindo exclusivamente pelo preço.

Muitos acreditam que a produção de leite informal pode estar entre 40-50% do total produzido e seria um grande entrave na modernização do setor leiteiro. Baseado em dados do IBGE, GOMES (2000) afirma que isto não é realidade, e que a influência desta no mercado global do país não é tão expressiva.

Até então, o mercado sem inspeção era estimado pela subtração da produção sob inspeção da produção total. Entretanto, o mais indicado é subtrair da produção total as partes vendidas, cujo resultado corresponde ao autoconsumo. Por exemplo, no ano 2001 adotando o primeiro sistema, o mercado informal estaria em torno de 36,6%. Pelo sistema proposto este valor cai a aproximadamente 22,4%, menos do que tem sido divulgado, mas ainda assim necessitando de um combate sistemático (ANUALPEC, 2003).

Dessa forma, pode-se concluir que existe a competição no mercado doméstico entre os produtores do mercado formal e informal, mas que a batalha principal é travada entre os produtores do mercado formal de maior e menor custo de produção.

O leite longa vida (UHT) passou a ser a referência do setor leiteiro, o que provocou impactos nas margens de lucro de toda a cadeia, passando o mesmo a ser o balizador geral dos preços. Por serem os supermercados os principais pontos de venda do leite longa vida, estes passaram a ter a maior influência no preço do leite.

Esta considerável perda de mercado do leite pasteurizado para o leite longa vida pode ser confirmada pelas suas respectivas disponibilidades no mercado apresentadas na Tabela 3. Este último pode ser responsabilizado pelo aumento do consumo de leite fluido e pela mudança na localização geográfica das bacias produtoras de leite, com destaque para o incremento da produção das bacias situadas no cerrado, notadamente o Estado de Goiás e as regiões do Triângulo e Alto do Paranaíba em Minas Gerais.

Tabela 3: Disponibilidade percentual de lácteos no Brasil

PRODUTOS	1994 (%)	1997 (%)	2000 (%)	2001 ^(*) (%)
Leite <i>in natura</i>	8,71	12,07	12,37	9,85
Leite pasteurizado	16,17	12,20	7,92	7,74
Leite UHT	4,19	11,86	17,70	19,47
Leite em pó	16,79	16,19	15,82	14,91
Queijos	37,27	33,63	33,88	34,38
Iogurtes	0,75	1,26	1,38	1,41
Leite condensado	2,00	2,11	2,17	2,21
Creme de leite	1,02	1,26	1,36	1,42
Outros produtos	13,09	9,42	7,41	8,61
SUB-TOTAL	100	100	100	100

Fontes: MILKNET, 2003.

* Estimativas

O leite *in natura* disponível é oriundo praticamente do mercado informal.

Não houve grandes mudanças na disponibilidade de produtos com maior valor agregado. Mudanças significativas somente são obtidas com o aumento da renda *per capita* e do desenvolvimento do país, que resulta em mudanças nos hábitos alimentares, passando a demandar produtos mais industrializados.

Quando se menciona a divisão da produção, pode-se dizer que há uma grande quantidade de pequenos produtores que têm pouca participação na produção total do país e poucos grandes, que participam com grandes parcelas dessa produção. A tendência é a crescente concentração da produção, visto que para sobreviver no mercado atual, os ganhos de escala e a adoção de tecnologias mais sofisticadas inerentes aos padrões de qualidade desejáveis são fundamentais. O problema é que essa tendência acaba por provocar o deslocamento dos pequenos produtores para o mercado informal, que, apesar de se tratar de um problema, não aumenta significativamente a produção informal devido a participação cada vez menor destes na produção total.

2.2. O Brasil e o Mercado Mundial de Lácteos

Relativamente poucos países participam do comércio internacional de produtos lácteos. O volume total comercializado no mundo, considerando unidades equivalentes de leite, é de 2,5% da produção, sendo os principais exportadores e importadores países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE¹). Os países em desenvolvimento detêm parcelas pouco expressivas do volume de comércio, apesar de alguns deles estarem entre os maiores produtores, como são o caso da Índia e do Brasil, segundo e sexto produtores mundiais respectivamente (Tabela 4). As políticas comerciais contribuem para explicar a baixa participação dos países em desenvolvimento (BRANDÃO & LEITE, 2002).

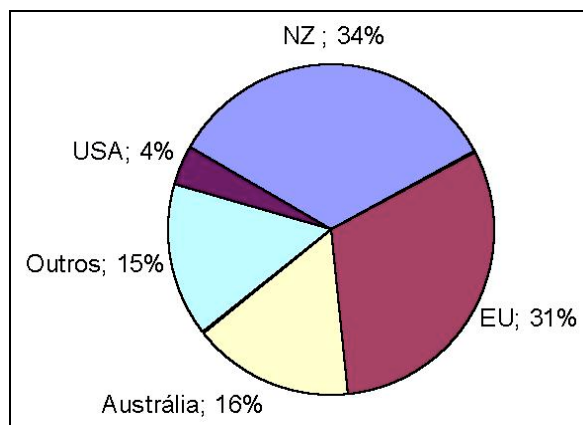
Na divisão do comércio internacional de lácteos, destaca-se a Oceania com uma fatia de 50% do mercado (Gráfico 1). Apesar disso, é a União Européia quem determina os preços internacionais, devido aos altos subsídios impostos, que causam graves distorções no comércio internacional (NETTO, 2003).

Tabela 4: Dez maiores produtores de leite

¹ A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico é uma entidade internacional, que reúne os governos dos países mais industrializados de economia de mercado: Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Luxemburgo, Noruega, Países Baixos, Canadá, Estados Unidos, México, Austrália, Japão, Nova Zelândia e República da Coreia.

Posição	Variável	1999	2000	2001	2002	2003
		Produção (bilhões de litros)	Produção (bilhões de litros)	Produção (bilhões de litros)	Produção (bilhões de litros)	Produção (bilhões de litros)
	Mundo	483,09	490,76	495,56	506,47	507,38
	Dez maiores	262,79	266,79	269,14	276,49	278,29
1	EUA	73,80	76,02	74,98	77,25	78,16
2	Índia	32,80	34,00	34,40	35,30	36,50
3	Federação Russa	32,00	32,00	32,60	33,10	32,80
4	Alemanha	28,33	28,33	28,19	28,01	28,01
5	França	24,89	25,00	24,90	25,20	24,80
6	Brasil	19,66	20,38	21,15	22,64	23,32
7	Reino Unido	15,01	14,49	14,71	14,90	15,05
8	Ucrânia	13,14	12,44	13,17	14,14	13,60
9	Nova Zelândia	10,88	12,24	13,16	14,08	14,20
10	Polônia	12,28	11,89	11,88	11,87	11,85

Fonte: FAO.



Fonte: Australia Dairy Corporation.

Gráfico 1: Divisão do Mercado Internacional de Lácteos (2001/2002).

Em relação ao setor externo, um dos maiores entraves à competitividade da atividade leiteira do Brasil tem sido o protecionismo à produção doméstica nos países desenvolvidos. Com a intenção de amenizar essas dificuldades, o Brasil vem participando de diferentes negociações, desde o âmbito de preferências comerciais ao mercado comum (Mercosul), passando pela birregional (UE-Mercosul), hemisférica (Alca) e multilateral (OMC).

O ponto de discórdia das negociações situa-se na agricultura, exatamente nos produtos onde se constata maior competitividade por parte do Brasil, o que limita a produção, desestabiliza mercados, deprime preços internacionais e desloca da produção eficientes fornecedores que não subsidiam. Isto se torna mais agravante quando se trata de países em desenvolvimento que possuem atividade leiteira com importância social e econômica.

De acordo com FERREIRA (2002), as formas de protecionismo são as mais diversas, ocorrendo principalmente com restrições ao Acesso a Mercado, por meio de elevadas tarifas, quotas tarifárias ou barreiras técnicas e sanitárias. Paralelamente, existem as Medidas de Apoio Interno praticadas através de políticas de preços mínimos e/ou outros instrumentos equivalentes, fazendo com que haja excedentes que necessitam de recursos para equipararem a diferença aos parâmetros internacionais de preço, os subsídios às exportações.

Os subsídios constituem uma das formas mais utilizadas de protecionismo, principalmente no setor agrícola. Estudo recente da OCDE, que congrega os países ricos, mostra que os subsídios diretos e indiretos destinados à agricultura do primeiro mundo atingiram a cifra de US\$ 361,4 bilhões, em 1999, ou seja, quase US\$ 1 bilhão por dia. Esse valor corresponde a 40% da receita agrícola total e representa uma média de US\$ 11 mil por produtor agrícola da OCDE (CAMPOS, 2001).

As práticas desleais de comércio constituem uma das principais restrições para a cadeia produtiva da pecuária brasileira de leite. Como as importações constituem uma alternativa à compra do leite *in natura* dos produtores, acabam aumentando exageradamente o poder de barganha dos outros setores da cadeia produtiva. Isso acaba por provocar o balizamento artificial dos preços no mercado doméstico, reduzindo o preço pago ao produtor e a oferta interna voltada ao atendimento do mercado formal e institucional, constituindo-se num desestímulo ao desenvolvimento do setor, além de promover a instabilidade dos preços praticados (BERNARDES, NETTO E MUSTEFAGA, 2001).

Quanto à defesa comercial, foram alcançadas importantes conquistas como o estabelecimento de medidas *antidumping* e tarifas, diminuição do prazo de financiamento das importações e inclusão do soro de leite na Lista de Exceções à Tarifa Externa Comum (TEC) do Mercosul.

De acordo com ÁLVARES, BERNARDES E NETTO (2002), a mais importante medida de defesa comercial adotada até hoje em relação ao setor agropecuário brasileiro consistiu na fixação de direito *antidumping* definitivo de 16,9%, 14,8% e 3,9 % sobre as importações de leite em pó provenientes, respectivamente, do Uruguai, União Européia (a exceção da empresa Arla Foods) e Nova Zelândia. Houve também a homologação de Compromisso de Preços para as importações de leite em pó originárias da Argentina e da empresa dinamarquesa Arla Foods.

Essas e outras medidas têm reduzido o impacto negativo que as distorções do mercado mundial de leite provocam em nosso mercado interno. Apesar desses avanços, ainda há muito que alcançar no que diz respeito à política comercial externa dentro das diversas esferas de negociação.

A qualidade da matéria-prima é uma das maiores barreiras ao desenvolvimento e consolidação da indústria de laticínios, e não pode ser vista pelo produtor como mais uma tarefa ou uma exigência da indústria. Tem que ser trabalhada como uma estratégia de negócio. Seguindo este enfoque, é importante perceber que não é mais possível falar de qualidade e de produtividade como fatores independentes. É necessário entender a qualidade como uma ferramenta de gestão. Daí o conceito de gestão pela qualidade total. Trata-se de uma postura gerencial, que conduz à satisfação total dos clientes, em função de decisões tomadas com base em fatos e dados. Em outras palavras, é uma forma de administrar (QUEIROZ, 2001 apud BANDEIRA, 2001).

Hoje cerca de 70% da matéria-prima que chega ao mercado formal passou por um tanque de resfriamento na fazenda e foi transportada a granel. As 10 maiores indústrias privadas e cooperativas de laticínios do País estão com praticamente 100% do leite coletado em caminhões com tanques isotérmicos. Há cinco anos, menos de 10% do leite produzido era refrigerado na propriedade, o que representava a perda de qualidade.

Deve-se ressaltar que a indústria de laticínios brasileira se desenvolveu sob ambiente extremamente competitivo, pois com a abertura comercial, as empresas passaram a concorrer diretamente com grandes multinacionais. Isso resultou na concentração de mercado, ganhos de escala e produtividades crescentes, ganho na qualidade dos produtos e, principalmente, obtenção de baixos custos sem intervenção governamental. São fatores que fortalecem as perspectivas de inserção significativa do país no mercado externo de lácteos, junto aos países realmente competitivos que não utilizam práticas desleais de comércio.

A criação recente da Serlac Trading S/A, sob a marca Brazilian Dairy Board, reunindo empresas como a Paulista, Confepar, Itambé, Embaré e Ilpisa é um bom indicador de uma maior agressividade na exportação de lácteos. Da mesma forma, a criação da Aliança Láctea Global, reunindo países como a Argentina, Austrália, Brasil, Chile, Nova Zelândia e Uruguai, contribuirá para fortalecer os embates desses países contra subsídios e práticas desleais de comércio internacional, praticados principalmente pela União Européia, Estados Unidos e Japão.

2.3. Considerações sobre as exportações de lácteos

A falta de abertura para o mercado externo acaba por gerar um problema de limitação à produção, e um pequeno excedente de produção é capaz de criar uma grave crise de preços, sendo o ajuste realizado pela diminuição da oferta. Esse entrave na produção pode ser amenizado pelo comércio exterior.

As exportações brasileiras de lácteos vêm apresentando rápido crescimento nos últimos três anos e podem aumentar ainda mais com as medidas adotadas pelo governo para melhorar a qualidade do leite. Em 2001, as vendas externas do setor somaram US\$ 25 milhões, com avanço de 87% em relação a 2000. Em 2002, as exportações atingiram US\$ 40 milhões (MESQUITA, 2003). Embora o volume de leite contratado ainda seja pouco

representativo, é importante frisar a necessidade de estar no mercado abrindo portas para grandes volumes futuros.

Deve-se criar a cultura exportadora no setor leiteiro, de modo que a preocupação com aspectos como taxa de câmbio, preço da matéria-prima, remoção de barreiras comerciais e preço externo envolva não somente os agentes finais, mas também os produtores, como ocorre em setores como o de café, carne bovina, frango e outros.

A integração da cadeia neste sentido é muito benéfica, pois possibilita o incremento da qualidade dos produtos finais. MESQUITA (2003) relata que o cuidado com a conformidade sanitária do leite cru é extremamente importante para a exportação, pois o mercado internacional exige prazos de validade superiores aos encontrados no mercado doméstico em alguns casos.

A legislação vigente não faz referência à exportação de leite e derivados. MESQUITA (2003) menciona essa carência e sugere a criação de uma Instrução Normativa do leite com as regras a serem adotados por todos os Estados e seus órgãos responsáveis, que sirva como um padrão de procedimento para as operações de exportação do setor lácteo, no sentido de simplificar todos os processos de elaboração e aprovação de embalagens e emissão de certificados necessários.

Uma das barreiras a serem superadas seria a implantação do processo de granelização, que permitiria a obtenção de matéria-prima de melhor qualidade. Segundo NETTO (2003), baseado em dados da Leite Brasil, CNA/Decon, CBCL, OCB e Embrapa/Gado de Leite, superar este obstáculo não estaria fora de nossa atual realidade, uma vez que 79% do leite captado pelas cooperativas no País está granelizado e 80% do leite captado pelos 15 maiores laticínios é resfriado na fazenda e transportado a granel.

A empresa que ingressa no comércio internacional precisa considerá-lo como um potencial mercado comprador e não apenas como oportunidade. Deve haver continuidade no fornecimento independente do preço, pois eventuais interrupções podem significar perda de mercados, além do descarte de anos de trabalho gastos na construção da imagem da empresa.

Dentro de suas realidades, as empresas devem se adaptar e criar linhas de produtos específicas para exportação, bem como identificar produtos e bacias leiteiras viáveis. NETTO (2003) afirma que o Brasil possui grande potencial de crescimento da produção a preços competitivos mundialmente. O aproveitamento deste grande potencial poderia lançar o país como grande fornecedor mundial de produtos lácteos.

2.4. Principais aspectos operacionais do Comércio Internacional

A competitividade de um país baseia-se não somente na competitividade das suas empresas, mas também na eficiência do conjunto de sua estrutura produtiva, na qualidade de sua infra-estrutura tecnológica e nas inter-relações entre as partes do sistema de produção (MUNIZ, 2000).

Isso fica mais evidente no setor leiteiro pois para atender aos padrões de qualidade do mercado estrangeiro, que usualmente exige prazos de validade superiores aos nacionais, existe a necessidade de acesso a matéria-prima de qualidade. Portanto, deve haver a integração de toda a cadeia leiteira, onde produtores e indústria devem estar em sintonia.

Hoje em dia, a atividade exportadora é norteadada pela internacionalização do capital e das relações produtivas, que permitem a livre mobilidade dos fatores de produção no âmbito mundial, fazendo com que a atividade exportadora aconteça de forma reconfigurada dos pontos de vista tecnológico, político, social, econômico e até mesmo cultural. Em concomitância a essas mudanças, alteram-se os modelos de competição e as formas de inserção em novos mercados. As novas estratégias de acesso ao mercado exportador e as vantagens competitivas passam a ser cada vez menos duradouras em face dessas alterações (MEIRELES, 2001).

Para iniciar atividades no campo internacional, é necessário que as decisões sejam tomadas em função de informações concretas, que possibilitem a formulação de estratégias empresariais seguras. Diversos fatores devem ser estudados, como as políticas e o fator governo, que por meio de tarifas podem inviabilizar a introdução comercial do produto. O fator social também deve ser

pesquisado, pois as influências de costumes distintos entre as nações podem representar barreiras intransponíveis para certos produtos e serviços.

De acordo com CRAIG & DOUGLAS (1996), as mudanças no cenário competitivo e o ambiente crescentemente turbulento sugerem a necessidade de novos enfoques e de uma ampla visão de como a organização deveria responder às mudanças das condições ambientais. A tecnologia altera rapidamente a natureza das competições e a estratégia de muitas indústrias.

A questão estaria em tratar a administração da empresa dentro do contexto do marketing global, onde são tratadas não somente as formas de gerenciamento, mas também as etapas de produção e comercialização, as projeções e iniciativas, além da manutenção constante de todos os processos envolvidos. É claro que o processo exportador leiteiro ainda engatinha, mas ao contrário do que acontece no resto da cadeia, onde as adaptações são feitas conforme vão surgindo as demandas, o comércio internacional exige profissionalismo. A validade destas afirmações estaria na crescente agressividade das empresas presentes em âmbito global, onde cada pedaço do mercado é disputado de maneira dinâmica.

Como a atividade de exportação ainda é uma novidade para o setor, é interessante utilizar canais e agentes que podem facilitar a distribuição e a colocação do produto brasileiro nos mercados internacionais, tais como: consórcios de fabricantes, trading companies, agentes comerciais internacionais ou representantes comerciais no exterior, etc.

Segundo SCHULZ (1999, apud MEIRELES, 2001), trading companies seriam empresas para as quais o produtor revende a produção destinada à exportação, ficando a cargo dessa empresa toda a venda, incluindo as responsabilidades fiscais, transporte, seguro, entre outras. Agentes comerciais internacionais são aqueles que atuam no agenciamento e intermediações de compras e vendas, mediante o pagamento de uma comissão, ajustada antes do fechamento da operação. O objetivo do seu trabalho é investigar e buscar novos mercados e produtos para conciliar os interesses do importador e do exportador. Normalmente, os agentes não possuem contratos formais com o exportador.

Representantes comerciais internacionais, diferentemente dos agentes, atuam em uma área limitada e formalmente por meio de contratos pré-estabelecidos, garantindo uma comissão sobre todos os negócios realizados dentro de sua área de atuação.

Para negociar as vendas dispomos das INCOTERMS ou Termos Internacionais de Comércio, que são modalidades de venda que definem, de forma precisa, direitos e obrigações das partes, indicando em que local e momento termina a responsabilidade do exportador e começa a responsabilidade do importador, padronizando e evitando distorções nas interpretações dos contratos. Os termos implicam direitos e obrigações que afetam diretamente a formação do preço da mercadoria, e deve estar dentro da conveniência das partes envolvidas.

Considerando que a mercadoria pode ser carregada e descarregada inúmeras vezes até chegar ao destino, e que no caso em questão se trabalha com produtos perecíveis, não há como garantir que o produto chegue ao seu destino sem nenhuma perda. Dessa forma, quando a mercadoria estiver pronta, é necessário providenciar a contratação de um seguro que dará cobertura durante o transporte interno até o local de embarque (seguro interno) e de outro para cobertura do transporte internacional (seguro internacional). O que determina a responsabilidade pela contratação do seguro é a modalidade de venda especificada no contrato de compra e venda.

As modalidades de pagamento também são estabelecidas nos contratos de compra e venda internacional, e determinam a maneira pela qual o exportador receberá o pagamento por sua venda no exterior. Estas podem ser visualizadas a seguir:

- **Pagamento antecipado** – o pagamento é realizado antes do embarque da mercadoria. Implica altos riscos ao importador, sendo utilizado geralmente por empresas interligadas.
- **Remessa direta de documentos** – o exportador embarca a mercadoria e remete a documentação diretamente ao importador, para que este providencie o desembaraço aduaneiro e, posteriormente, remeta o

pagamento através de um banco. É utilizado geralmente por firmas interligadas.

- **Cobrança** – o exportador, após o embarque da mercadoria, entrega a um banco (banco remetente) os documentos representativos da exportação para que sejam encaminhados a outro banco (banco cobrador), que se encarregará de receber o valor correspondente do importador.
- **Carta de crédito (crédito documentário)** – o importador providencia a abertura de um instrumento de crédito e estabelece as condições em que poderá ser efetuado o pagamento ao exportador. Esta modalidade representa segurança para ambas as partes.

A mercadoria destinada ao exterior beneficia-se de incentivos fiscais (IPI, ICMS, PIS e COFINS), a fim de que o produto tenha capacidade de competição com o de outros países. A desoneração de impostos para os produtos exportados é prática internacional, não se caracterizando como subsídio segundo as normas da OMC.

Quando se pretende exportar algum produto, no nosso caso em particular produtos lácteos, é necessário que a empresa seja credenciada no Ministério da Agricultura. Os procedimentos para se obter a habilitação para exportar podem ser visualizados na Circular n.º 320/2002/DCI/DIPOA:

1. As solicitações de habilitação para a exportação deverão ser feitas pela empresa interessada, encaminhadas ao SIF local, que deverá dar parecer técnico e encaminhar ao SIPA do seu estado para conhecimento, apreciação e posterior remessa diretamente à Divisão de Controle do Comércio Internacional - DCI/DIPOA, em Brasília;

2. No requerimento a firma informará a lista de produtos e o país ou países para onde pretende exportar;

3. A DCI/DIPOA indicará auditor(es) para realizar visita ao estabelecimento, e avaliar suas condições técnicas para habilitação à exportação;

4. A avaliação da DCI/DIPOA considerará as observações de auditoria do SELEI/DOI/DIPOA² que por ventura tenha sido realizada no estabelecimento;

5. Os estabelecimentos de leite e derivados, bem como os de mel e produtos apícolas, deverão atender aos prazos previstos para implantação dos Programas de Segurança Alimentar determinados pelo SELEI/DOI/DIPOA.

Ao ser concedida a habilitação para exportar, a empresa passa a fazer parte de uma lista de estabelecimentos habilitados a exportar para um determinado mercado. De acordo com o país solicitado, o laticínio é incluído em uma Lista Geral ou Específica. A diferença entre elas estaria no grau de exigência a ser atendido, sendo as Listas Específicas mais rigorosas pois solicitam controles sanitários específicos, emissão de certificados e detalhes que lhes tornam peculiares. Na Lista Geral não há especificidades, sendo as exigências básicas comuns a vários países.

Outro aspecto importante ressaltado por BAUMANN (1996) foi o progresso nas comunicações e na tecnologia de processamento de informações, que nas últimas décadas permitiu a inovação e ampliação de operações financeiras, ao mesmo tempo em que possibilitou uma nova lógica de organização e administração do processo produtivo.

Prova disso é o *Siscomex*, sistema eletrônico que possibilita a administração do comércio exterior brasileiro e integra as atividades da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), da Receita Federal e do Banco Central. Dessa forma, é possível controlar as operações do comércio exterior por meio de um fluxo único de informações. A inscrição no registro de exportadores é condição básica para a realização das operações de exportação. Para credenciamento e acesso ao *Siscomex*, é necessária a senha a ser fornecida pela Secretaria da Receita Federal (SRF).

² SELEI - Serviço de Inspeção de Leite e Derivados, DOI - Divisão de Operações Industriais e DIPOA - Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal

Deve-se trabalhar no sentido da criação das condições de troca pois, além da necessidade do consumo e de se possuir algo para oferecer, é necessário que o projeto venha a ser do conhecimento do possível consumidor. A publicidade é uma das formas de promoção, não só do produto, mas da empresa como um todo.

SANTOS (2000) afirma que é possível vender qualquer produto, qualquer serviço, desde que cheguem ao comprador informações sobre sua existência e qualidade. Se da parte do importador existem os recursos e a vontade de comprar, resta ao exportador ser competente para fazer chegar a ele seu produto.

Participar de feiras e exposições internacionais pode apresentar resultados significativos na divulgação da empresa. Quanto mais específica e direcionada a um determinado público for a feira, melhor será o resultado neste tipo de empreendimento.

Para obter resultados mais práticos, o investimento deve ser voltado para as missões comerciais, uma vez que a vinda de comissões do estrangeiro para avaliar potenciais empresas geralmente resulta na efetivação de negócios.

Deve-se procurar aprender sobre o mercado internacional antes de almejá-lo. Dessa forma, é possível escolher adequadamente o ambiente mais conveniente e que potencialize as competências da empresa. A chave para o desenvolvimento em longo prazo dos negócios internacionais está em lançar produtos com preço e qualidade adequados ao mais apropriado cliente, nicho e segmento de mercado.

A intenção desta dissertação é contribuir para a melhoria de posição da indústria leiteira a nível de empresa exportadora, pois é evidente que a participação é muito pequena em relação ao universo existente. Deve-se ressaltar que o impacto de tal atividade abrange toda a cadeia, uma vez que a qualidade dos produtos a serem exportados começa no setor primário.

3 – JUSTIFICATIVA

O processo de exportação é tido como um processo moroso e comumente tratado pelas pequenas e médias empresas como uma atividade fora de sua realidade. Esta dissertação expõe a viabilidade do processo de exportação e procura mostrar os gargalos existentes na atividade.

Outra frente é a caracterização das empresas exportadoras do setor leiteiro no âmbito mineiro, quanto à sua capacidade de produção e às barreiras mercadológicas enfrentadas. Estas e outras mensurações realizadas nesta dissertação constituem importante ferramenta de auxílio ao aumento das atividades no comércio exterior.

A identificação das ferramentas utilizadas na comercialização, a aferição do grau das dificuldades encontradas, e também os benefícios gerados, podem auxiliar na elaboração de políticas comerciais e incentivar empreendimentos do setor privado.

A exportação se revela como uma alternativa inovadora e demonstra ser uma tendência, que pode expandir os canais de comercialização das empresas, amenizando a dependência do mercado interno e que pode possibilitar preços mais estáveis ao longo do tempo e o incremento da renda.

Para conseguir exportar a empresa deve ter capacitação e desenvolvimento interno suficiente para concorrer no mercado globalizado. A exigência por produtos de qualidade do mercado externo pode ser um grande incentivo à otimização das atividades da empresa, tanto em nível administrativo quanto tecnológico, além de se revelarem um excelente apelo comercial.

4 – O PROBLEMA

Uma grande dificuldade geralmente se encontra na disponibilidade de informações que possibilitem a entrada de empresas no comércio exterior. Apesar dos incentivos crescentes às exportações por parte do governo, os empresários ainda costumam hesitar em tais investimentos, evidenciando a inexperiência e desconfiança quanto ao mercado externo.

Na própria definição deste projeto pôde-se constatar a escassez de bibliografia que abordasse o tema e quão onerosos são os processos envolvidos na operação. Também foram encontradas dificuldades pelo pesquisador na obtenção de informações sobre o mercado. A explicação estaria no receio que reside a área comercial, onde o acesso às mesmas é fator decisivo para garantir liderança de mercado.

Falta estrutura e capacitação dentro das empresas com potencial exportador no mercado, o que tem retardado o crescimento do comércio exterior. A oferta de mão-de-obra qualificada ainda não consegue abastecer a demanda interna crescente e fica cada vez mais evidenciada a fraca relação empresa-universidade, que poderia ser fonte de diversas parcerias benéficas para ambos os lados e para toda a sociedade.

O setor leiteiro é um mercado tradicionalmente importador e vem gradativamente se inserindo como exportador (BRANDÃO & LEITE, 2002). Trata-se de um processo ainda incipiente e que requer muitas iniciativas, tanto do setor privado como do governo.

5 – OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é identificar as principais barreiras mercadológicas enfrentadas pelas empresas de lácteos do Estado de Minas Gerais no processo de exportação, além de avaliar sua capacidade exportadora e expor as principais ferramentas disponíveis de fomento às atividades vinculadas ao comércio exterior.

Especificamente, pretende-se:

- Caracterizar as empresas produtoras e exportadoras do setor lácteo do Estado de Minas Gerais.
- Analisar a capacidade de exportação e os principais produtos exportados da indústria de laticínios mineira.
- Identificar as principais barreiras mercadológicas na exportação de lácteos.
- Apresentar alternativas que possam aperfeiçoar o processo de exportação de lácteos.
- Elucidar a operacionalização do processo de exportação.

6 – METODOLOGIA

6.1. Modelo de pesquisa

Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos (ANDRADE, 1998).

O tipo de pesquisa empregada neste trabalho foi a qualitativa, onde procurou-se buscar a construção interativa de uma explicação, ou seja, os resultados não foram obtidos mediante procedimentos estatísticos ou outras formas de quantificação.

Foi utilizada a metodologia de pesquisa direta e, como se tratava de uma pequena população, optou-se pelo censo analisando-se todas os elementos do universo considerado. O censo elimina erros de amostragem e proporciona dados de todos os indivíduos da população.

Na pesquisa de survey são utilizados questionários sistemáticos ou procedimentos de entrevista para abordar os respondentes e registrar suas respostas. Indiferente do método de aproximação, os procedimentos devem ser padronizados para todos os entrevistados de forma a melhorar a confiabilidade dos dados (SINGLETON JUNIOR, STRAITS E STRAITS, 1993).

As técnicas de análise dos dados dependem se o propósito da pesquisa é descritivo, exploratório ou a combinação dos dois. Surveys fundamentalmente descritivas buscam descrever a distribuição dentro de certas características, atitudes ou experiências de uma população e fazem uso de formas mais simples de análises. Surveys exploratórias, ao contrário,

investigam relações entre duas ou mais variáveis e tentam explicá-las em termos de causa e efeito (SINGLETON JUNIOR, STRAITS E STRAITS, 1993).

Quando se utilizam perguntas abertas ou fechadas, diretas ou indiretas, deve-se considerar as diversas formas de respostas que se pode obter. Em questões que possibilitam mais de duas respostas, geralmente existe o interesse do pesquisador em medir a intensidade dos sentimentos do respondente. Para isso, em algumas questões é empregada a escala de Likert, o formato mais popular das escalas ordinais, que consiste em uma série de respostas dentro de uma faixa que vai do “concordo extremamente” ao “discordo extremamente”, freqüentemente utilizada para medir atitudes.

A grande vantagem deste formato de pergunta está na facilidade de adaptação a vários tipos de vocabulários que podem ser utilizados, tornando-o adaptável aos grupos de respondentes que se quer atingir.

Esse trabalho foi realizado com uma proposta exploratória-descritiva, obtida da aplicação de um questionário estruturado, onde o esclarecimento de alguns aspectos foi resultado de simples observações e outros concebidos em pesquisas exploratórias.

6.2. Fontes de dados

No desenvolvimento desse estudo foram utilizados dados primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos através de questionários previamente testados, aplicados nas empresas exportadoras de lácteos do Estado de Minas Gerais e no Laticínio Escola vinculado à Fundação Arthur Bernardes de Viçosa.

O questionário é constituído por questões fechadas (em alternativas) e algumas questões abertas, a fim de que o entrevistado possa expressar suas opiniões. Apesar de extenso, visto a quantidade de informação que precisava se obter, o questionário foi desenvolvido de modo a não ultrapassar uma hora para ser respondido. Uma cópia do questionário utilizado é mostrado no apêndice.

Junto ao mesmo foi enviada uma carta introdutória descrevendo os propósitos gerais do estudo, a importância da pesquisa e ressaltando a utilização impessoal dos dados.

Com o propósito de identificar a percepção dos entrevistados, optou-se por utilizar a escala de Likert nas questões 33, 34, 35 e 36, onde foram atribuídos valores ao grau de importância dos fatores, sendo eles: (4) muito importante, (3) importante, (2) pouco importante e (1) sem importância.

As informações referentes ao Laticínio Escola foram coletadas através de entrevista direta com as pessoas envolvidas no processo de exportação do Doce de Leite Viçosa para Portugal.

Deve-se salientar que as empresas entrevistadas estavam envolvidas também no processo de produção, e não somente no processo de comercialização/exportação. Isso possibilita apreciar a influência da atividade exportadora dentro da empresa.

Os dados secundários foram obtidos em periódicos sobre o tema, seminários, cursos, congressos, livros e dissertações, e também através de instituições ligadas ao processo estudado, tais como:

- FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais)
- FAEMG (Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais)
- Ministério da Agricultura
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- Banco do Brasil

6.3. Características da população

Procurou-se identificar as empresas exportadoras da indústria de laticínios do Estado de Minas Gerais. O nome e o respectivo contato das empresas foi providenciado por intermédio do Ministério da Agricultura e da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. O contato com as empresas foi realizado de modo a identificar quais estariam no exercício da atividade de exportação, descartando as empresas na qual o processo estivesse estagnado.

Foram verificadas apenas onze empresas dentro do perfil exigido e optou-se trabalhar com a população, uma vez que se trata de um número reduzido. Os questionários foram enviados por correio, onde foi solicitada a devolução através de envelope anexado, isento de tarifas de postagem.

Os contatos via telefone foram mantidos e, no caso de não haver devolução representativa, haveria a disposição do pesquisador em entrevistar pessoalmente os responsáveis por tais empresas.

Das onze empresas contatadas, apenas duas empresas não retornaram o questionário, sendo que uma delas não apresentou justificativa formal simplesmente não retornando o contato e a outra se recusou de maneira explícita. Ambas informaram processar menos de 15.000 litros diários.

Alguns questionários devolvidos não foram completamente preenchidos, tendo sido encontradas algumas questões incompletas ou deixadas em branco. Tais ocorrências foram relatadas no momento da interpretação, garantindo a fidelidade dos dados apresentados neste trabalho. É importante ressaltar que quando se deparou com alguma questão deixada em branco, casualmente apenas uma empresa não se pronunciava, não interferindo no grau de representatividade das restantes.

Um dos questionários foi devolvido sem a utilização da escala de Likert, onde as alternativas foram assinaladas com um "x". Nesse caso foi atribuída a importância média, o valor 3, para que fosse possível a inclusão da mesma no método de análise.

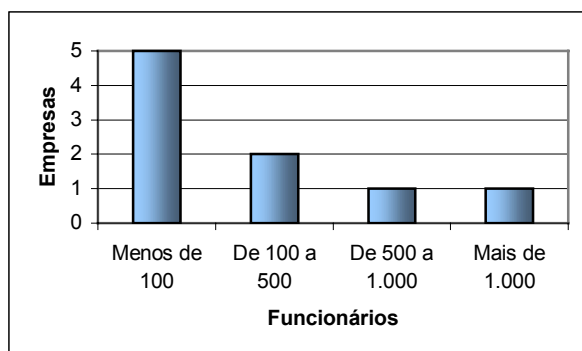
7 - PERFIL DAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE LÁCTEOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Os dados obtidos para esta dissertação são apresentados de forma agregada, respeitando o caráter de sigilo da pesquisa. Sua análise foi ordenada de maneira a possibilitar a caracterização das empresas, das ferramentas utilizadas no acesso ao mercado internacional, das dificuldades gerais e dos destinos dos produtos, além de outras informações relevantes.

A princípio são apresentadas as empresas quanto ao seu porte, e são descritos seus dirigentes quanto ao cargo ocupado e ao grau de instrução. Em seguida, é realizada a caracterização da empresa considerando-se aspectos da produção, gestão e comercialização.

7.1. Caracterização das empresas

Mais da metade das empresas pesquisadas é de pequeno porte, empregando menos de 100 pessoas. As demais foram distribuídas de maneira uniforme dentro da divisão proposta; apenas uma apresentou mais de mil funcionários (Gráfico 2).



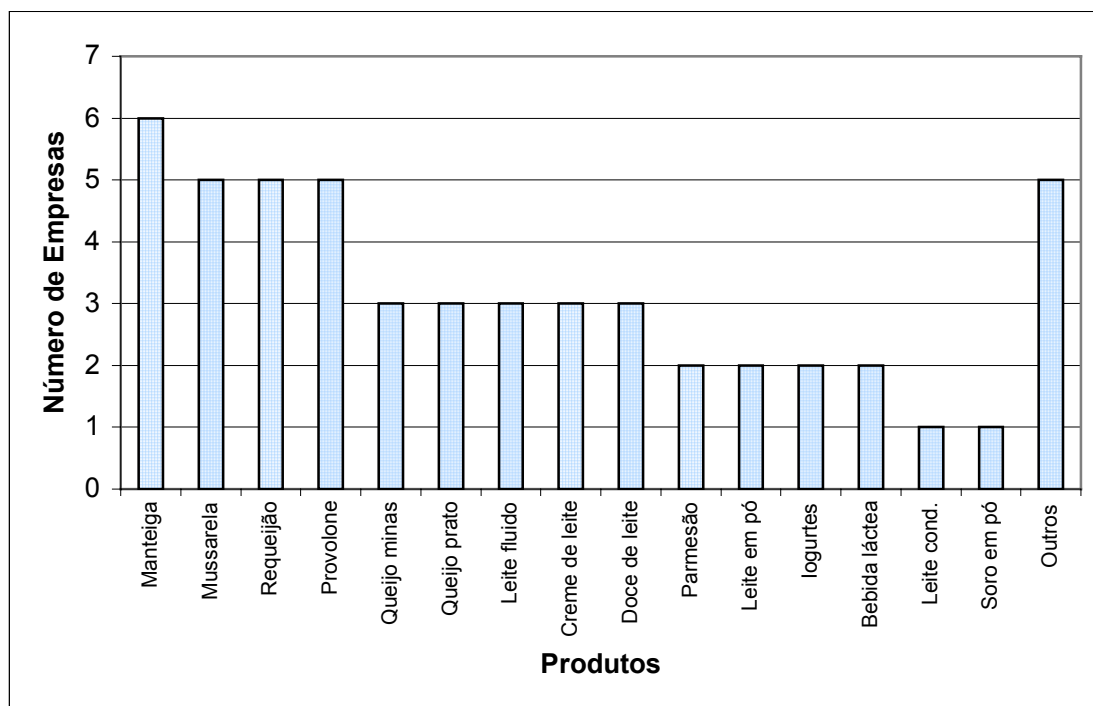
Fonte: Questionário - 2003.

Gráfico 2: Quantidade de empregados das empresas.

Os questionários foram enviados às empresas, ficando a seu critério a definição do responsável pelas respostas. Devido à grande variação de termos utilizados para descrever os cargos ocupados, optou-se por relacionar os indivíduos ao setor administrativo e ao setor de produção, de forma a padronizar e facilitar a compreensão. Dessa forma, constatou-se que cinco dos respondentes estavam ligados ao setor administrativo. Esse número sobe para seis quando se refere ao grau de instrução de respondentes com nível superior.

Com relação ao tipo de leite recebido pelos laticínios (tipo B e tipo C), três empresas não responderam. Do restante, apenas uma trabalha com pequena percentagem (10%) de leite tipo B.

Quando se observa o Gráfico 3, fica nítido que as empresas envolvidas no processo exportador trabalham com produtos de maior valor agregado. Os produtos mais comuns e representativos das empresas pesquisadas são: manteiga, mussarela, requeijão e provolone. Os “outros produtos” citados por cinco das empresas são: achocolatados, balas, caramelos, leite concentrado para fabricação de pó na fábrica, ricota e os queijos reino, gouda, gruyere, cottage, minas padrão.



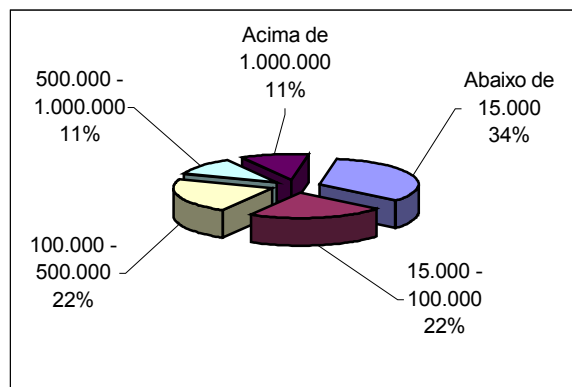
Fonte: Questionário, 2003.

Gráfico 3: Linha de produtos das empresas.

Em seis empresas são utilizados produtos importados, sendo os principais: fermento, soro em pó, creme de leite e manteiga. Os dois últimos podem ser encontrados a preços competitivos no mercado interno, ficando evidente a competição mesmo em produtos com disponibilidade no mercado.

Os produtos exportados são os mais variados. Foram citados diversos tipos de queijos (minas padrão, mussarela, prato, provolone, reino e trança defumado), leite em pó, leite condensado, leite evaporado, leite longa vida, achocolatado, manteiga, doce de leite, caramelos e balas.

Quanto ao número de empresas por volume processado houve distribuição homogênea, que pode ser observada no Gráfico 4. Essa distribuição indica que a quantidade de leite processada não significou empecilho ao processo de exportação, tendo sido verificada tal atividade em laticínios que processam apenas 2.000 litros diários.



Fonte: Questionário, 2003.

Gráfico 4: Volumes em litros processados diariamente pelos laticínios.

De maneira geral, a participação no comércio exterior é fundamentada na produção em escala, o que permite a redução dos custos e o aumento da competitividade. Além disso, pode estar baseada também na diferenciação dos produtos, o que explica a presença das pequenas empresas. Pela exigência da qualidade do mercado externo, esta passa a ser uma característica intrínseca dos produtos exportados.

Um dos laticínios não citou o quanto a exportação representa no faturamento da empresa. Na metade das oito restantes, o valor não ultrapassa 2%, ficando assim as remanescentes: uma entre 2 e 5%, uma entre 5 e 10% e as outras duas acima de 10%. O detalhe estaria nas duas empresas em que a exportação representa mais de 10% de seu faturamento, sendo estas processadoras de um volume inferior a 15.000 litros diários, confirmando ser uma oportunidade acessível independente do volume de processamento.

Todas as empresas existem há pelo menos dez anos, tendo quatro entre 10 e 20 anos, duas entre 20 e 30 anos e três acima dos 50 anos. Isso indica a tradição leiteira do Estado de Minas Gerais, onde a empresa mais antiga da amostra foi fundada há 82 anos.

Quanto às atividades de exportação, sete das nove empresas exportam há, no máximo, cinco anos, o que indica que o processo é recente para a maioria. As duas empresas que estão há mais tempo na atividade exportam há

mais de dez anos e foram fundadas há 55 anos, indicando a evidente consolidação dessas empresas antes de buscar o mercado externo. Bons resultados internos habilitam e incentivam as empresas a buscarem competitividade em mercados internacionais semelhantes ao mercado doméstico.

No mercado doméstico, os principais destinos dos produtos das empresas são as Regiões Sudeste e Nordeste. Somente uma empresa está presente em todas as regiões do País, sendo interessante observar que ela declarou processar entre 15.000 - 100.000 litros, um volume pequeno frente ao âmbito de sua comercialização.

Outro fator relevante é que apenas uma empresa (com processamento inferior a 15.000 litros) se restringe ao mercado regional, tornando evidente a importância do grau de desenvolvimento da comercialização das empresas.

A Tabela 5 apresenta a destinação dos produtos no mercado externo, podendo-se observar que os destinos são os mais diversos, mas com um maior número de empresas atuando na Ásia. Lamentavelmente, devido à falta de informações, não foi possível estabelecer um padrão entre o tipo de produto e seu respectivo destino.

As duas maiores empresas pesquisadas, tanto em número de pessoas empregadas quanto em volume de leite processado, são as que possuem maior abrangência de localização, estando uma delas presente na maioria dos países citados.

Quanto ao planejamento das ações, foi constatado que em oito das nove empresas são realizadas reuniões com os principais executivos para o estabelecimento das atividades. Uma delas cita ainda a consulta a especialistas e, na empresa remanescente, as decisões são tomadas unicamente pelo proprietário, o que talvez seja justificado pelo pequeno porte da empresa.

Tabela 5: Destino dos produtos no mercado externo

Continente/ região	Número de empresas	Países de destino	Número de empresas
África	2	Argélia	2
		Egito	1
		Sudão	1
América do Sul	2	Venezuela	1
		Todo o continente	1
América do Norte	3	EUA	3
		Canadá	1
Ásia	6	Japão	3
		China	2
		Coréia do Sul	1
Oriente Médio	3	Emirados Árabes	2
		Arábia Saudita	1
		Líbano	1
Europa	2	Portugal	2

Fonte: Questionário, 2003.

Todas as empresas declararam terceirizar algum tipo de serviço, sendo o sistema de coleta e a exportação os mais mencionados por cinco empresas cada um. Outro serviço mencionado por três empresas foi a comercialização, o que proporcionou a uma delas alcançar todas as regiões do País, demonstrando o impacto que a profissionalização pode resultar.

Os outros serviços contratados individualmente foram a contabilidade, manutenção, transportes, refeitório, portaria e limpeza externa da fábrica.

Dentre os métodos que as empresas utilizam para conhecer o mercado, sete delas analisam o relatório de vendedores e distribuidores e fazem visitas pessoais a lojas e supermercados. A participação em congressos e feiras e a contratação de pessoal especializado para realizar pesquisas de mercado foram citadas por quatro empresas, sendo esta última ferramenta de custo

mais elevado, o que explica a utilização apenas por empresas de maior porte e tradição.

No tocante a programas formais de gestão da qualidade, sete empresas aplicam as Boas Práticas de Fabricação (BPF), cinco aplicam a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e apenas uma usa o Desdobramento da Função Qualidade (QFD), sendo esta última fornecedora do maior número de países.

Duas empresas não têm nenhum programa implantado e alegam não ter conhecimento das abordagens de um programa de gestão para a qualidade. A outra barreira indicada estaria na dificuldade de investimento. O mercado destino das exportações dessas empresas seria a Ásia, e a ausência de problemas na comercialização pode ser justificada pelas pequenas quantidades enviadas.

Apenas três empresas têm interação com alguma universidade ou centro de pesquisa e desenvolvimento, evidenciando a necessidade de um envolvimento maior das partes, onde foram citados: a Universidade Federal de Viçosa, o Instituto de Laticínios Cândido Tostes, a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ), a Universidade Federal de Lavras e o convênio ITAL/Tetra Pak.

Em oito das nove empresas é avaliada a satisfação do consumidor, sendo o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) a ferramenta mais utilizada por cinco empresas, e as outras três não definiram claramente como tal avaliação era realizada. Dada a importância do consumidor, a expectativa era de que tal avaliação fosse aplicada em todas as empresas, o que expõe a necessidade de conscientização dessa empresa quanto à importância da opinião do consumidor.

7.2. Acesso ao Mercado Internacional

A partir deste ponto, a análise das empresas volta-se para suas atividades relacionadas ao mercado externo. Fatores como iniciativas,

dificuldades, vantagens e outros fatores relevantes serão tratados de forma a expor a realidade do processo exportador de lácteos.

Com relação à situação das empresas antes de iniciar as exportações, sete delas afirmaram ter concorrentes no mercado interno, mas competem com os mesmos em igualdade de condições. Isso reforça a idéia de que a consolidação no mercado doméstico pode ser um pré-requisito do comércio internacional.

Uma empresa alegou não ser competitiva no mercado interno e percebeu a oportunidade de crescimento no mercado externo, tendo declarado que a exportação representa acima de 10% do seu faturamento. Na empresa que optou pela classificação "Outros", não foi especificada a situação vivenciada.

O surgimento da atividade exportadora nas empresas pesquisadas aconteceu pela procura direta do comprador em cinco casos, indicando que mais da metade do setor não tinha a percepção para esta oportunidade. Três empresas afirmaram que a idéia de exportar surgiu por iniciativa própria, um número reduzido diante das possibilidades existentes. Em apenas um caso, a iniciativa foi realizada por órgãos de classe, o que sugere uma atuação passiva destes.

Quando um laticínios deseja exportar seus produtos, é necessário seu credenciamento junto ao Ministério da Agricultura. Em seis das nove empresas foram encontradas dificuldades nesse processo. O excesso de burocracia foi citado por cinco empresas, o que indica ser um processo moroso, em que uma delas relata ter consumido um período superior a quatro meses. Outra dificuldade foi o excesso de exigência na estrutura de produção, que foi relatada por quatro empresas, o que mostra quão rigoroso é o mercado externo.

O acesso às informações é um requisito indispensável às empresas que querem exportar, permitindo mais segurança e o adequado planejamento da atividade. Analisando a Tabela 6, constata-se que não houve uma forma de obtenção de informações que envolvessem pelo menos cinco empresas (acima de 50%), expondo grande assimetria nos meios utilizados.

Tabela 6: Meios utilizados pelas empresas para obter informações sobre o mercado internacional

Meios para obtenção de informações	Empresas
Feiras/exposições	4
Viagens de negócios	3
Representantes no exterior	2
Estudos elaborados pela própria empresa	2
Revistas/jornais informativos veiculados por entidades públicas	2
<i>Tradings</i>	2
Revistas/jornais informativos veiculados por entidades privadas	1
Instituições públicas de incentivo às exportações	1
Entidades de classe	1
Contato direto com o importador	1

Fonte: Questionário, 2003.

Possuir a informação não assegura ao exportador vantagem diante dos concorrentes, é necessário fazer dela um diferencial competitivo. Desta maneira, é importante que haja um setor específico dentro da empresa para trabalhar as informações e promover ações que possibilitam a consolidação da empresa no mercado externo. Somente duas empresas alegaram ter um setor específico, o que demonstra ser uma atividade ainda em estágio inicial para o setor.

Para verificar o alcance dos programas federais de incentivo às exportações, procurou-se conhecer sua utilização por parte das empresas. Uma delas não respondeu e seis afirmaram que não o utilizam, sendo que quatro sequer sabiam da existência de tais programas e duas afirmaram dispor de outros canais de acesso. As duas empresas que utilizam os programas

federais mostraram-se satisfeitas e citaram o sistema drawback³ e a Agência de Promoção às Exportações (Apex).

Pode-se supor que essa pequena abrangência estaria no fato de o processo exportador leiteiro ainda estar em fase de desenvolvimento, sendo motivo para uma divulgação maior dos programas por parte do governo e a necessária adequação desses mecanismos à realidade das empresas. O acesso a financiamentos e créditos deveria ser priorizado, considerando a complexidade que envolve esses processos, que muitas vezes esbarram na burocracia.

Em relação à frequência das exportações, seis empresas afirmaram exportar regularmente durante o ano. Apesar de se tratar de uma atividade recente para o setor, começa a constituir um exercício efetivo para a maioria envolvida.

As outras empresas exportam eventualmente durante o ano, sendo alguns dos fatores limitantes: a dificuldade em manter o volume de produção solicitado pelo importador, problemas burocráticos do processo exportador e o desconhecimento de novas oportunidades de mercado. Parte do problema pode ser resolvido com o planejamento adequado da atividade. A falta de sintonia entre as empresas e o governo expõe problemas que já deviam ter sido solucionados por programas já implantados, mas que, pelo visto, não tiveram o alcance desejado, havendo também a necessidade de uma postura mais ativa por parte das empresas.

No caso de haver um aumento na demanda, oito empresas afirmaram ser possível um aumento no volume de produção a curto prazo. Aumentos da ordem de 20%, 30% e 50% foram citados por 1, 3 e 4 empresas, respectivamente. Dentre as quatro empresas que mencionaram os maiores valores, apenas uma processa menos de 100.000 litros/dia e, de uma forma geral, essa capacidade de expansão foi proporcional ao aumento do volume processado.

³ Drawback é a desoneração de tributos sobre a importação de matérias-primas e insumos que foram ou que serão utilizados na produção de mercadorias destinadas à exportação.

Esses valores podem estar indicando um elevado grau de ociosidade da capacidade de produção do setor. Vale ressaltar que a empresa que não respondeu à pergunta seria a maior em volume processado (acima de 1.000.000 de litros), sendo provável que esteja capacitada a responder a eventuais variações na demanda.

Quando se avalia a disposição de recursos financeiros nos laticínios para adaptação da produção a eventuais exigências dos importadores, três empresas alegaram não ter condições, revelando um ponto de vulnerabilidade. Torna-se relevante lembrar que o sucesso da empresa no mercado externo está condicionado à sua capacidade de resposta às exigências desse mercado.

Na escolha das formas a serem utilizadas pelas empresas para exportar, deve-se salientar que, quando se exporta diretamente, todos os encargos logísticos, financeiros e burocráticos ficam por conta da empresa, requerendo dela competências na área de comércio exterior. Ao utilizar-se das formas indiretas de comercialização, dependendo da maneira utilizada, a empresa se exime total ou parcialmente das responsabilidades de operacionalizar a negociação internacional para comercializar seus produtos.

A julgar pelas dificuldades envolvidas no processo de exportação, o resultado encontrado não desviou do esperado, pois apenas uma empresa declarou exportar diretamente sem ajuda de terceiros. Cinco empresas utilizam o processo direto e também a ajuda de terceiros (representantes), uma outra conta com a ajuda de empresas do mercado interno também exportadoras do mesmo produto, e as duas restantes optaram por “outros”, afirmando exportar com a ajuda de despachantes aduaneiros⁴.

Quanto à opção da marca, existem duas alternativas: marca própria e marca de terceiros. Na primeira, os produtos chegam ao importador com a marca do fabricante/exportador. Já na exportação com a marca de terceiros, adota-se a marca do importador quando se fabricam os produtos.

⁴ Agente comercial incumbido de desembaraçar negócios, mercadorias, pagar direitos e fretes, além do encaminhamento dos documentos necessários à transação nas repartições fiscais e aduaneiras.

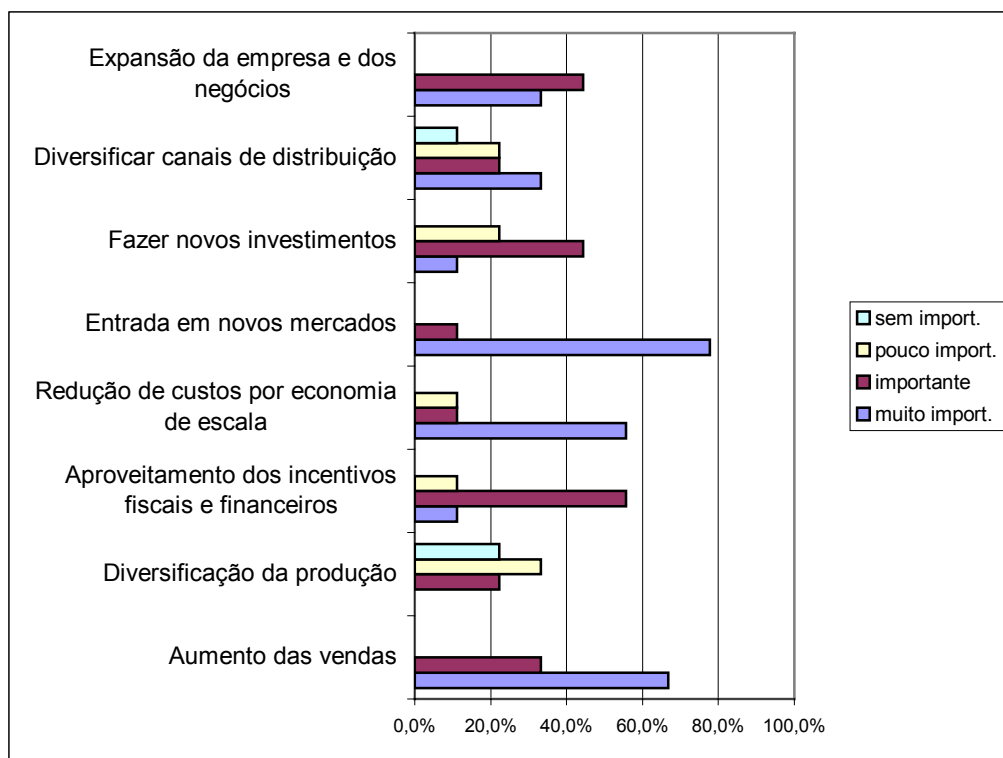
Foi verificado que seis empresas exportam seus produtos com a própria marca, uma com marca de terceiros e outras duas fazem uso das duas possibilidades. A utilização da própria marca possibilita que a empresa trabalhe na construção da sua imagem no mercado estrangeiro, o que pode auxiliar na consolidação de sua presença.

7.3. Conjuntura da empresa no contexto exportador

Serão analisados os fatores relevantes do processo exportador e sua reciprocidade com as empresas envolvidas. Pretende-se, com a quantificação dos benefícios e conseqüências da atividade, promover estímulos ao setor para esta tendência do agronegócio brasileiro, assim como proporcionar mais um instrumento de auxílio no planejamento dos laticínios exportadores.

A compreensão da maneira como o comércio internacional influencia as empresas pode possibilitar ao governo o estabelecimento de um conjunto coordenado de ações com maior amplitude, tornando possível estabelecer estratégias a mais longo prazo no setor privado, facilitando o planejamento e o alcance de objetivos preestabelecidos.

De início, são descritas as principais vantagens em exportar na visão dos respondentes. Pode-se visualizar no Gráfico 5 que foram muitas as vantagens percebidas, demonstrando que o processo de exportação proporciona potenciais benefícios e constitui uma real alternativa ao setor. Dentre os diversos fatores relevantes, alguns ficaram evidenciados para as empresas: o aumento das vendas, a possibilidade de entrada em novos mercados e a expansão da empresa e dos negócios.



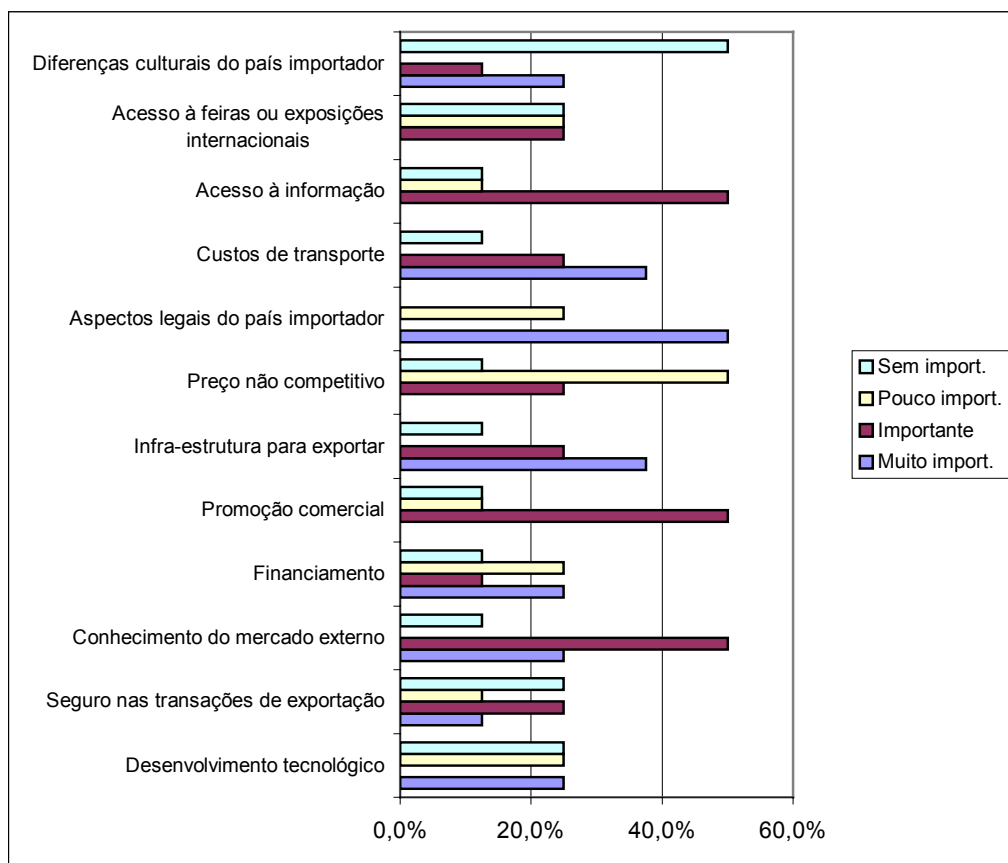
Fonte: Questionário, 2003.

Gráfico 5: Principais vantagens em exportar.

Quando se busca aumentar as vendas e entrar em novos mercados sustentado nas exportações, o desenvolvimento das ações se torna mais complexo diante do que seria adotado especificamente para a venda de produtos no mercado interno. Ainda se trata de um processo incipiente, mas que, em seu processo de amadurecimento, pode contribuir para o aumento da profissionalização do setor, impactando positivamente dentro das empresas e despertando seu potencial competitivo, podendo resultar em novas posturas organizacionais. Os benefícios adquiridos devem ser trabalhados de forma a tornarem-se sustentáveis para que os ganhos se estendam a toda cadeia leiteira.

Apesar dos evidentes benefícios, a atividade exportadora enfrenta alguns entraves que acabam por excluir empresas que seriam competitivas. Depois de iniciadas as exportações, as dificuldades mais freqüentemente citadas podem ser visualizadas no Gráfico 6.

Uma empresa não se manifestou e outra deixou transparecer não ter encontrado maiores dificuldades, tendo declarado sem importância a maioria dos fatores citados, com exceção de dois, de pouca importância. Foi a única a afirmar que exporta diretamente sem ajuda de terceiros; é uma das mais antigas (55 anos) e já exporta há 30 anos, além de ser detentora do maior leque de países-destino, fatores suficientes para justificar sua afirmação.



Fonte: Questionário, 2003.

Gráfico 6: Principais dificuldades depois do início das exportações.

Cabe destacar que o conhecimento do mercado externo foi uma das maiores barreiras, lembrando que, em mais de 50% dos casos, o processo de exportação foi iniciado pela procura direta dos compradores. Outro ponto relevante foram as diferenças culturais do país importador que, em 50% dos

casos, não tem influenciado na comercialização, apesar do grande número de países-destino com costumes distintos.

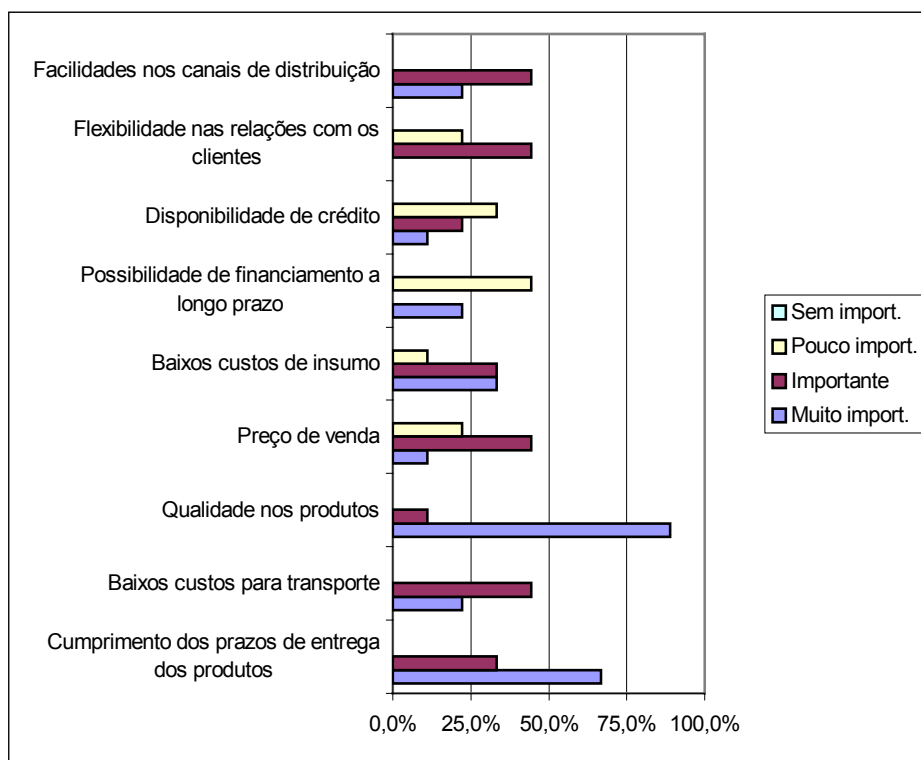
A infra-estrutura para exportar e os custos de transporte são problemas também enfrentados por outros setores da economia e afetam diretamente a competitividade do país, onde a estrutura viária deixa muito a desejar e os custos com transporte estão cada vez mais elevados.

O acesso a informações é fator limitante de planejamentos estratégicos e tomada de decisões. Assim, é essencial o empenho das empresas em um processo de interação para promover a disseminação dos conhecimentos adquiridos com o processo exportador, abrindo as portas para outras empresas do setor e proporcionando o desenvolvimento da atividade.

A dificuldade da promoção comercial é consequência natural da falta do acesso a informações. Quanto aos aspectos legais do país importador, estes podem constituir barreira adicional no acesso a mercados mais protegidos, tais como União Européia, Estados Unidos e Japão.

Analisando-se a competitividade das empresas, muitos fatores foram considerados importantes e podem ser visualizados no Gráfico 7.

Observando-se a importância atribuída à qualidade dos produtos e o cumprimento dos prazos de entrega, pode-se ter idéia do elevado nível de exigência do mercado estrangeiro. Fica nítida a preocupação em atender o cliente de maneira eficiente, pois os negócios externos requerem constância e confiança, o que não se constrói de uma hora para outra. Qualquer eventual falha no fornecimento de seus produtos poderia provocar desgastes nocivos à imagem da empresa.



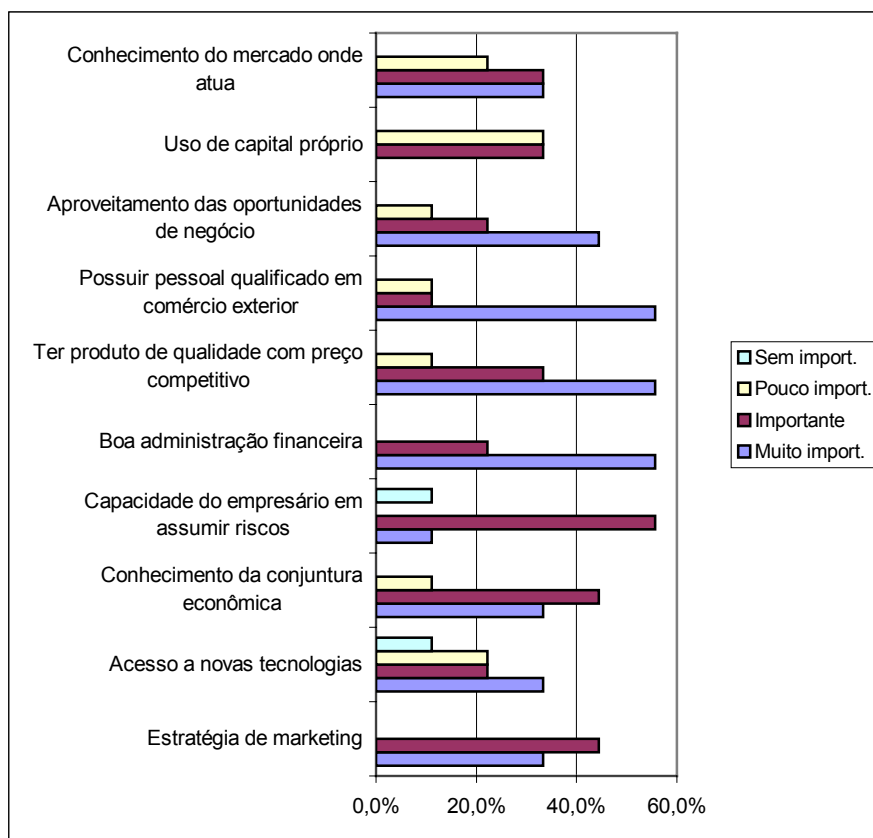
Fonte: Questionário, 2003.

Gráfico 7: Fatores de competitividade para as empresas.

Pode-se destacar a redução de custos de maneira geral, em que os custos de transporte foram novamente mencionados, mostrando sua influência na competitividade das empresas. Os custos com insumos são amenizados por algumas empresas com a utilização de alguns produtos importados. Já as facilidades nos canais de distribuição auxiliam na solução de aspectos burocráticos e o acesso a informações, pré-requisitos de competitividade e essenciais no planejamento.

Vale lembrar que praticamente todas as empresas afirmaram a possibilidade de aumento na produção e que 67% estão capacitadas a adaptar sua produção a eventuais exigências dos importadores, constituindo fatores de competitividade adicionais.

Quanto aos principais fatores de sucesso das empresas exportadoras, estes são apresentados no Gráfico 8.



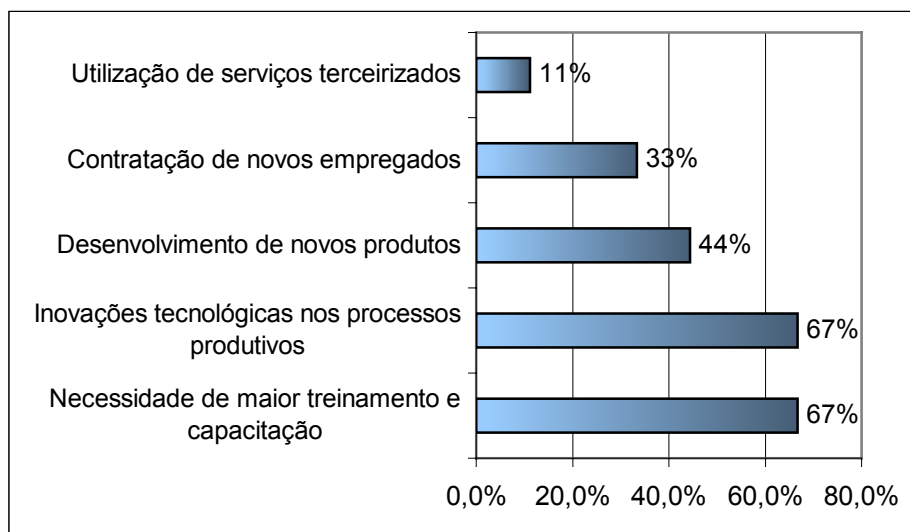
Fonte: Questionário, 2003.

Gráfico 8: Principais fatores para o sucesso de uma empresa exportadora.

Possuir produtos de qualidade com preços competitivos reafirma a importância desses fatores, que devem estar sempre acompanhados de uma boa administração financeira. Nota-se que os fatores mencionados são complementares, e a sua dosagem apropriada permite o êxito da empresa.

Nessa linha de raciocínio e de acordo com a classificação proposta pelos respondentes, presume-se que o conhecimento da conjuntura econômica possa diminuir riscos na estratégia de marketing, e que esta deve estar associada ao correto aproveitamento das oportunidades de negócio. Em adicional, possuir pessoal qualificado na área de comércio exterior, com conhecimento de mercado e capacidade de negociação, constitui um importante diferencial para o sucesso da empresa, sendo um dos serviços mais terceirizados.

Após o início da atividade exportadora, as principais mudanças apontadas pelos respondentes podem ser observadas no Gráfico 9. Percebe-se a necessidade de maior treinamento e capacitação, indicando a falta de experiência em relação ao comércio exterior, pois já foi citado que a maioria (7 empresas) exporta há menos de cinco anos.



Fonte: Questionário, 2003.

Gráfico 9: Principais mudanças nas empresas depois de iniciadas as exportações.

Outras mudanças apontadas foram as inovações tecnológicas nos processos produtivos e o desenvolvimento de novos produtos. Pode-se dizer que são fatores associados e que a ocorrência de um resulta na presença de outro, mostrando como os conceitos de tecnologia e inovação andam lado a lado.

Quando avaliada a experiência das empresas como exportadoras, seis delas consideraram satisfatórias suas atuações e as três restantes, regulares, sendo interessante notar que nenhuma declarou ruim a experiência de exportação.

A julgar pelo pequeno número de empresas (3) que tem alguma interação com universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento, e considerando que houve apenas um caso em que a iniciativa de exportar partiu de um órgão de classe, pode-se supor que existe pouca interação entre as empresas e as instituições de fomento ao comércio exterior. Desta maneira, já era esperado que os esforços para habilitar as exportações resultassem na auto-avaliação positiva das empresas, apesar de afirmarem a necessidade de treinamento e capacitação.

Foi verificada a possibilidade de aumento do volume exportado a curto prazo. Essa perspectiva foi confirmada em sete empresas, e uma delas declarou a intenção de aumentar em 100% o volume total. Gera-se assim a expectativa do aumento do volume exportado, com conseqüente fortalecimento da atividade exportadora dentro do setor leiteiro.

Apesar de os laticínios que descartaram tal possibilidade processarem menos de 15.000 litros diários, ambos afirmaram estar aptos a aumentar o volume de produção em 30% e 50%, não sendo a escala de produção o fator restritivo.

Com o intuito de promover a atividade exportadora, foram feitas algumas sugestões pelos respondentes, que foram agrupadas a seguir. Houve uma empresa que não opinou, a maior em número de funcionários e volume processado. Procurou-se respeitar a linguagem utilizada, preservando o conteúdo descrito:

- Financiamentos a médio e longo prazos;
- financiamento e estímulo à produção de matéria-prima;
- financiamento e incentivo às exportações das pequenas e médias empresas;
- diminuição da burocracia;
- desoneração dos impostos;
- melhoria da infra-estrutura (portuária, ferroviária e rodoviária);
- diminuição dos custos para participação em feiras;
- criação e difusão de mais órgãos orientadores em nível regional;
- implantação de programas de capacitação tecnológica;

- negociação das barreiras sanitárias via Organização Mundial do Comércio.

8 – RESUMO E CONCLUSÕES

A análise dos resultados desta pesquisa permitiu o delineamento do perfil dos laticínios exportadores do Estado de Minas Gerais. Assim, foi possível compreender os fatores referentes à atividade exportadora, bem como expor a realidade das empresas no âmbito mineiro.

Foram pesquisadas nove empresas, onde mais da metade empregam menos de 100 pessoas. Elas trabalham com leite de consumo e outros produtos industrializados, com destaque para manteiga, mussarela, requeijão e provolone. No aspecto da captação, apenas uma empresa afirmou captar uma pequena porcentagem (10%) de leite tipo B, expondo o predomínio do leite tipo C.

Os volumes processados variaram bastante, indicando não ser este um fator condicionante, em que 34% dos laticínios envolvidos afirmaram processar um volume inferior a 15.000 litros diários. É claro que a produção em escala possibilita redução nos custos, com conseqüente aumento da competitividade, mas a aposta na diferenciação dos produtos também possibilita o acesso ao mercado externo.

Quanto aos produtos exportados e seus respectivos destinos, houve grande variação nos resultados, o que infelizmente impossibilitou estabelecer um padrão entre o tipo de produto e o mercado consumidor.

Na metade das empresas, o faturamento procedente das exportações representa menos de 2%. Em dois casos essa porcentagem ultrapassa os 10%, revelando o comércio internacional como potencial alternativa para o incremento dos lucros.

Todas as empresas da amostra existem há mais de 10 anos, sendo a mais antiga fundada há 82 anos, indicando a tradição leiteira do Estado de Minas Gerais. Já no comércio exterior o mesmo não acontece, onde 78% exportam há no máximo cinco anos.

O planejamento das ações é realizado em reuniões com os principais executivos em quase todas as empresas. Todas elas afirmaram terceirizar algum serviço, sendo o sistema de coleta e a exportação os mais citados. A contratação deste último serviço indica a falta de qualificação para exportar, sendo um importante fator a ser trabalhado.

Apesar do alto percentual de empresas (78%) que empregam as Boas Práticas de Fabricação, era esperado sua adoção em todos os estabelecimentos, dadas as exigências impostas a quem deseja ingressar na atividade exportadora.

O laticínios que planeja exportar deve ser credenciado junto ao Ministério da Agricultura. Trata-se de um processo de verificação relativo a todos os fatores pertinentes à produção, garantindo a sanidade e promovendo a qualidade do produto. Isso é benéfico para as empresas envolvidas, pois a busca pelo alto padrão de qualidade do mercado externo reflete positivamente em toda a cadeia, tendo as mesmas que se adaptarem ao almejem o comércio internacional.

Na obtenção de informações sobre o mercado internacional, as empresas devem utilizar todos os recursos ao seu alcance. Pode-se destacar a importância da realização de viagens de negócios e da participação em feiras, sendo estes os meios mais utilizados e que mereciam o aporte do governo.

Quanto ao alcance dos programas federais de incentivo, somente duas empresas são beneficiadas. Fica evidente a necessidade de uma divulgação mais abrangente e também da adequação destes mecanismos à realidade das empresas do setor lácteo. Além disso, apenas três empresas interagem com

alguma universidade ou centro de pesquisa, mostrando o fraco relacionamento existente entre os setores público e privado.

Praticamente todas as empresas afirmaram ter possibilidade de aumentar em pelo menos 20% a produção a curto prazo. Não se pode dizer o mesmo da disponibilidade de recursos financeiros para adaptação da produção a eventuais exigências, em que três empresas seriam vulneráveis. Mensurar as fraquezas constitui um importante exercício na avaliação da competitividade.

As empresas apontaram muitas vantagens em exportar, evidenciando o potencial que esta atividade pode oferecer ao setor, onde foram destacados o aumento das vendas, a possibilidade de entrar em novos mercados e a expansão da empresa e dos negócios.

O comércio exterior é uma atividade complexa e muitas vezes acaba por excluir empresas que seriam competitivas, sendo natural deparar com algumas dificuldades. Pode-se dizer que as principais barreiras encontradas foram o acesso a informações, custos com transporte e a falta de infra-estrutura para exportar.

Quanto aos fatores de competitividade, foi atribuída muita importância à qualidade nos produtos, o cumprimento do prazo de entrega dos mesmos e novamente os custos com transporte. Fica evidente o elevado nível de exigência do mercado externo e como os gastos com transporte são decisivos na disputa por competitividade.

Na construção do sucesso da empresa, fatores como boa administração financeira, ter produto de qualidade com preço competitivo e possuir pessoal qualificado em comércio exterior, foram considerados muito importantes em 56% dos casos.

Analisando-se os gráficos 7 e 8, verifica-se que um importante fator de competitividade e sucesso para as empresas está na oferta dos produtos a preços competitivos. Entretanto, não foram encontradas maiores dificuldades pelas empresas nesse sentido, o que pode ser verificado no gráfico 6, afirmação que pode ser reforçada pelo fato do país ter um dos menores custos de produção do mundo.

Quando são analisados os aspectos mencionados, chega-se à conclusão de que a exportação de produtos lácteos constitui uma alternativa saudável para o setor e demonstra ser uma tendência, que pode expandir os canais de comercialização das empresas, diminuir a dependência do mercado interno e proporcionar o aumento da produção.

Toda vez que a produção brasileira começa a crescer, ela depara com uma barreira geralmente intransponível para os produtores, que é a brusca redução nos lucros. A capacitação para exportar pode transpor essa barreira, pois promove o desenvolvimento administrativo e tecnológico das empresas, resultando em melhor organização e administração do setor. Outra vantagem estaria no incremento dos preços pagos aos produtores, que passariam a ser mais bem remunerados.

A infra-estrutura mostra ser um fator limitante ao desenvolvimento da atividade. Essa preocupação começa na produção da matéria-prima, onde freqüentemente se houve falar da precariedade das estradas percorridas pelos caminhões de coleta a granel, e se estende à distribuição do produto final nos canais de comercialização, que são sustentados por sistemas portuários, ferroviários e rodoviários debilitados.

Promover o acesso a financiamentos e incentivar o processo exportador esbarram na falta de sintonia existente entre empresas e as instituições de fomento à atividade exportadora. Existem iniciativas voltadas especificamente para a atividade, mas apenas setores mais tradicionais no comércio exterior usufruem destes benefícios.

Em um processo de exportação, geralmente negociado via carta de crédito bancário, o tempo para o retorno do capital é maior do que em operações realizadas internamente. Isso expõe a necessidade do aumento do capital de giro e pode depender da obtenção de financiamentos, que muitas vezes é dificultada pela falta da tradição exportadora no setor.

Outra implicação reside na exigência da qualidade do mercado externo, fator que deve ser trabalhado pela empresa de forma a assegurar a qualidade do produto, e também no sentido de otimizar suas atividades, tanto a nível administrativo como tecnológico. Para conseguir exportar, a empresa deve ter

capacitação e desenvolvimento interno suficiente pois o compromisso com a exportação deve ser constante.

Desta maneira, é preciso estar consciente de que o ingresso no mercado internacional não deve ser uma atividade improvisada, nunca devendo ser vista como uma saída temporária para crises de recessão do mercado interno ou como opção de venda de excedentes. Assim, a empresa deve estar atenta às ações a serem tomadas, principalmente quanto à viabilidade de exportar e seu potencial competitivo.

A profissionalização da administração é cada vez mais relevante, pois a competitividade só pode ser alcançada com a maximização da interação dos elementos pertinentes à empresa e seu contexto. É muito importante a integração da cadeia envolvendo todos os agentes, onde o compromisso com a qualidade e o estabelecimento de objetivos depende do comprometimento de todos.

Cabe ao setor privado a melhora contínua da qualidade do leite, mais profissionalismo nas relações comerciais e agressividade na conquista de novos mercados. Também é importante participar ativamente junto ao governo nas negociações internacionais, assim como em ações de promoção às exportações.

A influência dos fatores externos de incentivo à exportação ainda é pouco significativa nas empresas pesquisadas, sugerindo uma postura mais enérgica das instituições de fomento à atividade. Assim, fica evidente que o governo deve estar presente de forma atuante, estando em consonância com o setor privado, e implementando políticas que permitam que o comércio exterior venha a ser um processo mais dinâmico. Algumas sugestões nesse sentido foram feitas pelas empresas, como a criação de mais órgãos orientadores em nível regional e a implantação de programas de capacitação tecnológica.

Outra sugestão refere-se a mobilização do governo na identificação de barreiras às exportações de produtos lácteos e na negociação de acordos de equivalência sanitária com os principais importadores.

A implantação efetiva do PNQL e o combate ao mercado informal merecem destaque, por serem fatores fundamentais na obtenção de matéria-

prima de melhor qualidade, um fator que pode restringir o desenvolvimento da cadeia leiteira.

Não se deve esquecer de questões relacionadas à infra-estrutura como a eletrificação rural, a manutenção de rodovias, e a criação de mecanismos logísticos e financeiros que possam viabilizar as exportações.

Existem diversas barreiras a serem superadas mas, apesar disso, exportar constitui uma real alternativa ao setor leiteiro. Recomenda-se a realização de novas pesquisas, pois se trata de um assunto extenso e pouco explorado pela indústria de laticínios, e que tem potencial para beneficiar todo o setor.

Pode-se afirmar que a atividade de exportação é um processo em estágio inicial no setor leiteiro, e carece de iniciativas que possibilitem sua estruturação e desenvolvimento. É uma responsabilidade a ser partilhada por toda a cadeia leiteira e pelo governo, onde a soma das contribuições individuais pode fazer com que o país passe a figurar como importante exportador de lácteos.

9 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ÁLVARES, J. G.; BERNARDES, P. R.; NETTO, V. N. Políticas para o agronegócio do leite: conquistas e desafios. In: VILELA D. et al (eds.) **O agronegócio do leite e políticas públicas para o seu desenvolvimento sustentável**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2002. p.11-27.

ANDRADE, M. A. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 3.^a ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANUALPEC **Anuário da Pecuária Brasileira**. 10.^aed. São Paulo: FNP Consultoria e Comércio, 2003.

ARAÚJO Jr., J. T. Concorrência, competitividade e política econômica. In: BAUMANN, R. et al (org.) **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus: Sobeet, 1996. p. 75-86.

BANDEIRA, A. Melhoria da qualidade e a modernização da pecuária leiteira nacional. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (ed.) **O Agronegócio do Leite no Brasil** – Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 262p.

BAUMANN, R. et al (org.) **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus: Sobeet, 1996.

BERNARDES, P. R.; NETTO, V. N.; MUSTEFAGA, P. S. Organização e poder no segmento da produção de leite no Brasil. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (ed.) **O Agronegócio do Leite no Brasil** – Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 262p.

BITTAR, R.; BALDI, N. **Novas normas de produção – leite brasileiro terá padrão de qualidade internacional.** adaptado por Equipe MilkPoint. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/mn/girolacteo/artigo.asp?nv=1&id_artigo=13705&area=31> Acesso em 14 set. 2002.

BRANDÃO, A. S. P.; LEITE, J. L. B. O desempenho e as perspectivas para o agronegócio do leite brasileiro no mercado internacional. In: VILELA D. et al (eds.) **O agronegócio do leite e políticas públicas para o seu desenvolvimento sustentável.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2002. p.105-149.

CAMPOS, B. R. **Fatores externos condicionantes da competitividade da produção de leite no Brasil.** 2001, 65 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

CARNIER, L. R. **Marketing internacional para brasileiros.** São Paulo: Aduaneiras, 1987.

CPI DO PREÇO DO LEITE – Relatório Final do estado de Minas Gerais. BELO HORIZONTE – MG. Abril de 2002.

CRAIG C. S. & DOUGLAS S. P. **Responding to the challenges of global markets: change, complexity, competition and conscience.** The Columbia Journal of World Business, Volume 31, Issue 4, Winter 1996, p. 6-18.

Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.faemg.org.br>> Acesso em 27 set. 2002.

Food and Agriculture Organization of United Nations. Disponível em: <<http://apps.fao.org/page/collections>> Acesso em 08 fev. 2004.

FERNANDES, A. G. Acesso a novos mercados para produtos lácteos brasileiros. In: SEMINÁRIO REMOVENDO OBSTÁCULOS PARA O CRESCIMENTO DA EXPORTAÇÃO DE LÁCTEOS DO BRASIL, 1, 2003, São Paulo/SP. [PALESTRA].

FERREIRA, R. C. Repercussões dos acordos comerciais internacionais para o setor lácteo. In: VILELA D. et al (eds.) **O agronegócio do leite e políticas públicas para o seu desenvolvimento sustentável**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2002. p.167-177.

FORNER, C. **Exportação: procedimentos**. 3ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2000. 64p.

GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, A. V. (ed.) **O Agronegócio do Leite no Brasil** – Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 262p.

GOMES, S.T. Diagnóstico e perspectivas da produção de leite no Brasil. In: VILELA, V; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. (ed.) **Cadeias de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento**. Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 21-37.

GOMES, S. T. Leite em inspeção: o bicho é feio mas nem tanto. In: Economia da Produção do Leite. Itambé. Belo Horizonte, 2000. p. 117-126.

LAMONT, D. F. **Vencendo no mundo inteiro – estratégias para dominação dos mercados globais**; tradução de Elcio de Sá Freitas. – Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

MEIRELES, E. C. **Os fatores de incentivo às exportações no Rio Grande do Norte, na visão dos dirigentes das empresas exportadoras (têxtil/ confecções e carcinicultura)**. 2001, 163 f. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN.

MESQUITA, A. J. Experiências da exportação do leite brasileiro e suas perspectivas. In: SEMINÁRIO REMOVENDO OBSTÁCULOS PARA O CRESCIMENTO DA EXPORTAÇÃO DE LÁCTEOS DO BRASIL, 1, 2003, São Paulo/SP. [PALESTRA].

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>> Acesso em datas diversas.

MUNIZ, S. **Investimento recente, capacitação tecnológica e competitividade.** São Paulo Perspec., jul./set. 2000, vol. 14, n.º3, p.98-107. ISSN 0102-8839

NETTO, V. N. Inserção do Brasil no Mercado internacional de lácteos. In: SEMINÁRIO REMOVENDO OBSTÁCULOS PARA O CRESCIMENTO DA EXPORTAÇÃO DE LÁCTEOS DO BRASIL, 1, 2003, São Paulo/SP. [PALESTRA].

Oito Anos do Real – Os Avanços no Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/progacoes/govern/BalancoComext.PDF>> Acesso em 15 out. 2002.

Produção, importação e disponibilidade de lácteos. Disponível em: <www.milknet.com.br> Acesso em 24 jun. 2003.

SANTOS, J. S. **Prepare-se para exportar.** Brasília: JSS Consultoria e Empreendimentos, 2000. 260p.

SINGLETON JUNIOR, R.A.; STRAITS B. C.; STRAITS M. M. **Approaches to social research.** 2.^a ed. New York: Oxford University Press, 1993. ISBN 0-19-507396-7.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista

Data: ____/____/____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Escolaridade: _____

Caracterização da empresa

1. Dados da empresa

Nome da empresa: _____

Endereço: _____

Telefone: _____

Fax: _____

E-mail: _____

2. Quantos funcionários a empresa possui nesta unidade?

Menos de 100

De 100 a 500

De 500 a 1000

Mais de 1000

3. Quais as linhas de produto da empresa?

Queijos:

Minas frescal

Requeijão

Mussarela

Provolone

Prato

Parmesão

Outros. Especifique: _____

Leite :

Pasteurizado tipo A

Longa-Vida

Pasteurizado tipo B

Em pó integral

Pasteurizado tipo C

Em pó desnatado

Outros produtos:

Creme de leite

Iogurtes

Manteiga

Bebida Láctea

Leite condensado

Soro em pó

Doce de leite

Outros. Especifique: _____

4. Em relação aos 3 tipos de leite, indique no quadro abaixo a porcentagem de cada tipo recebido pela empresa :

Tipo de leite	Porcentagem (%)
A	
B	
C	
Total	100

5. Trabalha com produtos importados?

Não

Sim. Quais?

Leite em pó integral

Soro em pó

Leite em pó desnatado

Outros: _____

6. Quais os produtos exportados?

7. Qual o volume diário de leite processado pela empresa?

Menos de 15.000 litros

Entre 15.000 e 100.000 litros

Entre 100.000 e 500.000 litros

Entre 500.000 e 1.000.000 litros

Mais de 1.000.000 litros

8. Quanto a exportação representa no faturamento?

Entre 0 e 2%

Entre 2 e 5%

Entre 5 e 10%

Acima de 10%

9. Há quanto tempo a empresa existe em Minas Gerais?

10. Há quanto tempo exporta?

11. Onde se encontra a sua principal parcela de mercado consumidor?

Mercado local / regional

Região(ões) do território nacional

Sul Sudeste Centro Oeste Norte Nordeste

12. Em se tratando de mercado externo, quais são os países atendidos com seus produtos?

13. Como são planejadas as ações futuras da empresa?

O proprietário decide sozinho

Reuniões com os principais executivos

Utilizando ferramentas de simulação

Consulta a especialistas

Outros: _____

14. A empresa terceiriza alguns serviços?

Contabilidade

Comercialização

Sistema de coleta

Compras

Desenvolvimento de produtos

Exportação

Outros: _____

15. Quais os métodos que a empresa utiliza para conhecer o seu mercado? (admita-se mais de uma resposta).

- Visitas pessoais a lojas e supermercados Levantamento de preços por telefone
 Pesquisas de mercado, feitas através de pessoal especialmente contratado
 Reuniões de sindicatos e associações Entrevistas estruturadas com clientes
 Publicações e revistas especializadas Relatório de vendedores e distribuidores
 Congressos e feiras Outros: _____

16. Existe algum programa formal de gestão para qualidade na empresa?

- Sim. Quais?
 Desdobramento da função qualidade (QFD)
 Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC)
 Boas Práticas de Fabricação
 Outro: _____
- Não. Quais as razões por não ter implantado um programa de gestão para qualidade? (Indique as 3 principais e numere-as da mais importante (1) para a menos importante (3))
- Não tem conhecimento sobre as abordagens existentes para implantação de um programa de gestão para a qualidade
 Dificuldade de investimento
 Falta de interesse
 Não tem necessidade
 Outra resposta. Especifique: _____

17. Existe alguma interação por parte da empresa com alguma Universidade ou Centro de P&D?

Não. Por quê? _____

Sim. Qual (is)? _____

18. A empresa avalia a satisfação do consumidor?

Não

Sim. Quais os indicadores?

Mercado Internacional

19. Antes de iniciar as exportações, qual era a situação da empresa no mercado doméstico?

- A empresa estava consolidada e não possuía concorrente(s).
 A empresa tinha concorrente(s) mas competia com igualdade de condições.
 A empresa não era competitiva no mercado interno e percebia oportunidade de crescimento no mercado externo.
 Outros: _____

20. O que levou a empresa a optar pela exportação?

- Por iniciativa própria
 Pedido direto do comprador

- Por iniciativa de órgão de classe
 Outros: _____
21. Quais as dificuldades encontradas no credenciamento junto ao Ministério da Agricultura para exportar?
- Excesso de burocracia
 Excesso de exigência na estrutura de produção
 Não houve dificuldades
 Outros: _____
22. Indique as formas que a empresa utiliza para se informar sobre o mercado internacional.
- Viagens de negócios
 Feiras/exposições
 Representantes no exterior
 Estudos elaborados pela própria empresa
 Revistas/jornais informativos veiculados por entidades públicas
 Revistas/jornais informativos veiculados por entidades privadas
 Tradings
 Instituições públicas de incentivo às exportações
 Entidades de classe
 Aduaneiras
23. A empresa possui setor específico para tratar dos assuntos relacionados à exportação?
- Sim Não
24. A empresa já utilizou algum programa federal de incentivo às exportações?
- Não
 Sim. Quais? _____
25. Se não utilizou, por que não aderiu?
- Porque não sabia da existência
 Porque não achou atrativo o que o programa(s) oferecia(m)
 Porque já dispunha de outros canais de acesso
26. Esses canais oficiais de acesso têm-se mostrado satisfatórios?
- Sim
 Não, por quê? _____
27. A empresa exporta:
- Regularmente durante o ano
 Eventualmente, pelo menos duas vezes ao ano
 Eventualmente, pelo menos uma vez ao ano
 exportou apenas uma vez.
28. Se não exporta regularmente, quais as razões?
- Dificuldade de manter volume de produção solicitado pelo importador
 Problemas burocráticos para exportar os produtos
 Falta de financiamento para viabilizar a produção e embarque do produto

Desconhecimento de novas oportunidades de mercados para exportar

Outros: _____

29. A curto prazo, em quanto (%) seria possível aumentar o volume de produção caso haja aumento na demanda?

30. A empresa exporta seus produtos:

Diretamente, sem ajuda de terceiros

Diretamente e também com a ajuda de terceiros (representantes)

Com a ajuda de outras empresas do mercado interno também exportadoras do mesmo produto

Somente com a ajuda de empresas estrangeiras interessadas na comercialização dos produtos

Outros: _____

31. A empresa exporta produtos com a própria marca ou marca de terceiro?

Marca própria

Marca de terceiro

32. A empresa dispõe de condições financeiras de adaptar a produção a eventuais exigências dos importadores?

Sim

Não

Para facilitar o preenchimento das questões 33, 34, 35 e 36, optou-se por utilizar escala de Likert, onde valores são atribuídos ao grau de importância dos fatores, que seriam: muito importante (4), importante (3), pouco importante (2), sem importância (1).

33. Citar o grau de importância das vantagens em exportar.

Aumento das vendas

Diversificação da produção

Aproveitamento dos incentivos fiscais e financeiros

Redução de custos por economia de escala

Entrada em novos mercados

Fazer novos investimentos

Diversificar canais de distribuição

Expansão da empresa e dos negócios

Outros: _____

34. Classificar por grau de importância as principais dificuldades, depois de iniciadas as atividades de exportação.

Desenvolvimento tecnológico

Seguro nas transações de exportação

Conhecimento do mercado externo

Financiamento

Promoção comercial

Infra-estrutura para exportar

Preço não competitivo

Aspectos legais do país importador

Custos de transporte

Acesso à informação

Acesso à feiras ou exposições internacionais

Diferenças culturais do país importador

() Outros: _____

35. Classificar por grau de importância, os fatores que se constituem em fatores de competitividade para a empresa.

() Cumprimento dos prazos de entrega dos produtos

() Baixos custos para transporte

() Qualidade nos produtos

() Preço de venda

() Baixos custos de insumo

() Possibilidade de financiamento a longo prazo

() Disponibilidade de crédito

() Flexibilidade nas relações com os clientes

() Facilidades nos canais de distribuição

() Outros: _____

36. Classificar por grau de importância quais os principais fatores para o sucesso de uma empresa exportadora:

() Estratégia de marketing

() Acesso a novas tecnologias

() Conhecimento da conjuntura econômica

() Capacidade do empresário em assumir riscos

() Boa administração financeira

() Ter produto de qualidade com preço competitivo

() Possuir pessoal qualificado na área de comércio exterior, com conhecimento de mercado e capacidade de negociação.

() Aproveitamento das oportunidades de negócio

() Uso de capital próprio

() Conhecimento do mercado onde atua

37. Quais as principais mudanças desde que a empresa começou a exportar?

() Desenvolvimento de novos produtos

() Necessidade de maior treinamento e capacitação

() Inovações tecnológicas nos processos produtivos

() Contratação de novos empregados

() Utilização de serviços terceirizados

() Outros: _____

38. Como avalia sua experiência como exportador?

() Ótima

() Boa

() Regular

() Ruim

39. Pretende ampliar, em curto prazo, o volume exportado?

() Sim. Em que percentual? _____

() Não. Por quê? _____

40. Cite algumas formas de estímulos que poderiam ser tomadas pelo governo que poderiam aumentar *de forma concreta*, as atividades de exportação:
