

**Universidade Federal de São Carlos
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**EFEITOS DAS BARREIRAS NÃO-TARIFÁRIAS NAS EXPORTAÇÕES DE
MANGA *IN NATURA***

Luana Gonçalves Euclides Borges da Costa

**SÃO CARLOS
2006**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**EFEITOS DAS BARREIRAS NÃO-TARIFÁRIAS NAS EXPORTAÇÕES DE
MANGA *IN NATURA***

**Universidade Federal de São Carlos
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**EFEITOS DAS BARREIRAS NÃO-TARIFÁRIAS NAS EXPORTAÇÕES DE
MANGA *IN NATURA***

Luana Gonçalves Euclides Borges da Costa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Professora Doutora Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara.

Co-orientadora: Professora Doutora Viviani Silva Lírio.

**SÃO CARLOS
2006**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

C837eb

Costa, Luana Gonçalves Euclides Borges da.
Efeitos das barreiras não-tarifárias nas exportações de
manga in natura / Luana Gonçalves Euclides Borges da
Costa. -- São Carlos : UFSCar, 2006.
124 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São
Carlos, 2006.

1. Canais de distribuição. 2. Barreiras não-tarifárias. 3.
Manga. I. Título.

CDD: 658.84 (20ª)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Luana Gonçalves Euclides Borges da Costa

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 27/10/2006 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof.ª Dr.ª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes
PPGE/UFSCar

Prof.ª Dr.ª Viviani Silva Lírio
DER/UFV

Prof.ª Dr.ª Vivian Lara dos Santos Silva
FZEA/USP

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGE

“Para ter mais amanhã, você precisa ser mais do que é hoje”. (Jhn Rohn)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a DEUS, minha base, pela proteção, força e coragem para seguir adiante nessa caminhada;

À Prof. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara pela orientação e ensinamentos;

À Prof. Dra. Viviani Silva Lírio, co-orientadora, pelas idéias e atenção no decorrer do trabalho.

Aos professores da banca Prof. Dra. Vivian Lara dos Santos Silva e Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes pelas valiosas sugestões para melhoria do trabalho desenvolvido.

Ao Departamento de Engenharia de Produção pelo acolhimento e aprendizado.

Aos meus amados pais, Rita e Eduardo, pelo exemplo de vida, de batalha, de amor e compreensão. Sem vocês eu não teria chegado até aqui!

Aos meus irmãos Marcelo e Marcus pelo companheirismo e amizade.

Aos meus amores, Rodrigo e Renata, pela paciência, amor, dedicação e cuidado ao longo desses anos. Amo vocês!

À D. Cleuza, Sr. Melanio, Rodolfo e Nanio pelo apoio e incentivo.

À Ana Flávia e André pela acolhida e fins de semana agradáveis.

As minhas amigas, Paula, Juliana, Flávia e Flávia Márcia por todos os momentos vividos: bons ou ruins. Vocês estão guardadas debaixo de sete chaves!

As pessoas especiais que pude conhecer e conviver durante o mestrado: Taty, Lud, Luciano, Renata e Luciana pela amizade, risadas, momentos de distração, alegria e companheirismo.

A todas as pessoas, que de uma forma ou de outra, estiveram presentes durante toda essa jornada: avós, tios, primos e amigos.

Enfim, mais uma etapa vencida!

RESUMO

O setor frutícola encontra-se em expansão, sendo considerado um dos setores de maior potencial do agronegócio brasileiro. A cadeia de frutas tem sido afetada pelo aumento da competitividade global, onde as grandes empresas produtoras de frutas e as redes varejistas, visando ao fortalecimento de suas posições competitivas, têm ampliado suas estratégias de fusões e aquisições conduzindo à maior concentração de mercado, à maior assimetria de poder e à configuração mais complexa dessa cadeia em nível mundial. A manga ocupa um lugar de destaque na fruticultura brasileira, sendo a terceira fruta mais exportada (113 mil toneladas) em 2005. O Brasil ocupou a oitava posição na produção mundial de manga em 2005, produzindo 850.000 toneladas, sendo o nordeste a principal região produtora, responsável por 66% da produção nacional. O setor frutícola é fortemente afetado por barreiras não-tarifárias (BNT's), especialmente de caráter técnico e fitossanitários. Tais restrições têm representado sérios entraves à expansão da fruticultura brasileira no mercado internacional. Sendo assim, o objetivo geral dessa pesquisa foi analisar a cadeia produtiva da manga brasileira para exportação, tendo como foco os efeitos da imposição de barreiras não-tarifárias nas práticas de produção, colheita, pós-colheita e distribuição dos produtores nacionais de manga *in natura*, onde elegeram-se o estudo de caso como método mais adequado para a pesquisa e foi realizado um estudo multicase. Dentre os resultados encontrados destacam-se: as barreiras técnicas (de caráter fitossanitário) são a de maior incidência nas exportações de manga; a fruta é comercializada de forma indireta; as práticas agrícolas e as barreiras não-tarifárias estão inter-relacionadas e por fim, o comportamento de consumo dos diferentes mercados e consumidores interferem nos processos e práticas adotadas pelos produtores.

Palavras-chave: Barreiras não-tarifárias, Canais de distribuição, Manga.

ABSTRACT

The fruit sector is found in expansion, being considered one of the fastest emerging and potential in the Brazilian agribusiness. The fruit chain has been affected by the increase in global competitiveness, where the big producers and retailers, focusing on the strengthening of their competitive position have amplified their strategies and acquisitions leading to a greater market concentration, a greater asymmetry of power and more complex configuration of this chain worldwide. The mango is in the spotlight in the Brazilian fruit culture, it is the third best exported fruit (113 thousand tons) in 2005. Brazil was eighth in worldwide production of mango in 2005, producing 850.000 tons. The northeast was the main productive area, responsible for 66% of all national production. The fruit sector is strongly affected by non-tariff barriers (NTBs), especially technical and phytosanitary. The restrictions have represented serious obstacles to the Brazilian fruit culture expansion in the international market. Therefore, the general goal of this research was analyze the productive chain of the exported Brazilian mango, focusing on the imposition of non-tariff barriers in the production, harvest, post harvest and distribution of national producers of mango *in natura*, where the study of case was selected as a more adequate method for the research and thus as multicase study was carried through. Some results found stand out: the technical barriers (having a phytosanitary state) are more frequent in mango exportation; the fruit is sold indirectly; the agriculture practice and non-tariff barriers are interrelated and finally, the consume behavior in different markets and consumers interfere in the process and practices adopted by the producers.

Key words: Non-tariff barriers, Marketing channels, Mango.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1. Exportações brasileiras das principais frutas tropicais, em tonelada, 2000-2005-----	16
TABELA 2.1. Diferentes objetivos dos agentes em um canal de distribuição-----	30
TABELA 3.1. Resumo das barreiras não-tarifárias impostas-----	66
TABELA 5.1. Principais estados brasileiros produtores de manga, 2004-----	73
TABELA 5.2. Principais países produtores de manga, 2005-----	76
TABELA 5.3. Produção de manga dos principais países produtores nas últimas duas décadas (mil ton.)-----	76
TABELA 5.4. Exportação dos principais países produtores de manga, 2004-----	78
TABELA 5.5. Importação dos principais países consumidores de manga, 2004-----	79
TABELA 6.1. Perfil das empresas entrevistadas-----	86
TABELA 6.2. Principais mercados de destino-----	90
TABELA 6.3. Certificações e/ou sistemas de gestão da qualidade adotada pelas empresas entrevistadas-----	96
TABELA 6.4. Práticas de produção, colheita e distribuição adotadas e sua relação com as infra-estruturas necessárias-----	98
TABELA 6.5. Principais atributos de qualidade das frutas-----	99

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1. Estrutura do trabalho-----	22
FIGURA 2.1. Fluxo no canal de distribuição-----	28
FIGURA 2.2. Níveis no canal de distribuição-----	33
FIGURA 2.3. Como a introdução de intermediários adicionais reduz o número de contatos-----	33
FIGURA 2.4. Formas de comercialização para o mercado externo-----	43
FIGURA 3.1. Barreiras ao comércio internacional-----	50
FIGURA 4.1. Planejamento de um projeto de pesquisa-----	67
FIGURA 5.1. Fluxo integrado de pré-colheita, colheita, pós-colheita e comercialização da manga destinada ao mercado externo-----	72
FIGURA 5.2. Principais forças que afetam as cadeias produtivas de frutas-----	84
FIGURA 6.1. Diferentes canais de escoamento da manga <i>in natura</i> para o mercado externo-----	92

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 5.1. Exportação dos cinco principais estados produtores de manga (toneladas), 2005-----	73
GRÁFICO 5.2. Principais países produtores de manga (mil toneladas), 2005-----	75
GRÁFICO 5.3. Participação dos blocos econômicos na importação de manga, 2004---	79
GRÁFICO 6.1. Classificação média das barreiras não-tarifárias de acordo com a sua incidência nas exportações de manga <i>in natura</i> -----	89
GRÁFICO 6.2. Principais exigências do mercado externo-----	101
GRÁFICO 6.3. Principais características das frutas para o mercado externo-----	103
GRÁFICO 6.4. Principais obstáculos para o crescimento do mercado de frutas para exportação-----	104

SUMÁRIO

1. Introdução	
1.1. Considerações iniciais -----	13
1.2. Justificativa -----	18
1.3. Objetivos -----	20
1.4. Estrutura do trabalho -----	20
2. Canais de Distribuição	
2.1. Definição -----	23
2.2. Participantes do canal de distribuição -----	29
2.3. Estrutura do canal de distribuição -----	32
2.4. Poder, conflito e cooperação -----	36
2.5. Canal de distribuição internacional -----	41
3. Barreiras ao comércio internacional-----	46
3.1. Barreiras tarifárias -----	46
3.2. Definição e classificação das barreiras não-tarifárias -----	49
3.3. Acordo TBT -----	56
3.4. Acordo SPS -----	58
3.5. Barreiras não-tarifárias impostas pelo EUA, UE e Japão -----	60
4. Metodologia -----	66
5. Panorama da cultura e comercialização da manga no Brasil e no Mundo	
5.1. Caracterização do setor de produção -----	71
5.2. Evolução do comércio mundial de manga-----	75
5.3. Exigências do mercado interno e externo na comercialização de manga -----	79
6. Apresentação dos resultados e discussão -----	85
6.1. Barreiras não-tarifárias existentes -----	88

6.2. Arranjos distributivos utilizados e aspectos importantes -----	91
6.3. As práticas de produção, colheita e distribuição necessárias à exportação-----	95
6.4. Práticas e processos necessários para diferentes mercados e consumidores-----	98
7. Conclusões	
7.1. Atendimento aos objetivos propostos-----	105
7.2. Resultados obtidos-----	107
7.3. Considerações finais-----	110
Referências Bibliográficas -----	112
Apêndice A -----	119
Apêndice B-----	123

1. Introdução

1.1 Considerações Iniciais

O setor frutícola, considerado um dos setores de maior potencial do agronegócio brasileiro, encontra-se em franca expansão. O Brasil ocupa a terceira posição na produção mundial de frutas, possuindo elementos estruturais como água, solo, clima e tecnologia para melhorar essa realidade.

A fruticultura brasileira, em 2004, produziu 40 milhões de toneladas, em uma base agrícola de 2,3 milhões de hectares, gerando 5,6 milhões de empregos diretos e PIB agrícola de US\$ 11 bilhões (IBRAF, 2004). O PIB brasileiro e o agrícola, para o mesmo ano, foi de R\$ 1,76 trilhões e R\$ 95,43 bilhões respectivamente, tendo a fruticultura representado 11,5% do PIB agrícola e 0,625% do nacional (CNA, 2005; IBGE, 2005).

Países como Espanha, Chile, Israel e Estados Unidos, que investiram maciçamente na fruticultura, tiveram grandes retornos econômicos em pouco tempo (RAMOS, 1997). Esse setor é também um importante segmento de geração de renda agrícola para o Brasil, com grande contribuição para o desenvolvimento econômico, tanto pelos negócios que movimentam no mercado interno, como pela geração de divisas por meio das exportações de frutas *in natura* e de seus produtos industrializados.

A relevância da fruticultura transcende, contudo, a geração de divisas ao país. Geradora de empregos ajuda a fixar o homem no campo, pois para cada US\$ 10 mil investidos em fruticultura, criam-se três vagas diretas e permanentes e duas indiretas (ANUÁRIOS, 2003). São números relevantes visto que na colheita de grãos, como milho e soja, são empregados em média dois homens/ha; e na colheita de frutas são necessários, aproximadamente, vinte trabalhadores/ha (AGRIANUAL, 2003).

O Brasil possui, ainda, baixo consumo *per capita* de frutas frescas (57,0 Kg/ano) quando comparado a outros países como Espanha (120,0 Kg/ano), Alemanha (112,0 Kg/ano), Países Baixos (90,8 Kg/ano), Estados Unidos (67,4 Kg/ano) e Japão (61,8 Kg/ano) (IBRAF, 2004). A Organização Mundial de Saúde (OMS) recomenda o consumo de 146 Kg/ano. O baixo consumo *per capita* de frutas se deve, basicamente, a fatores econômicos e culturais. A maior parte da população brasileira possui um baixo poder aquisitivo e um aumento na renda desta população causaria um aumento diretamente proporcional no consumo de alimentos, entre eles de frutas. Na questão cultural, tradicionalmente grande parte desta população não tem o hábito de incluir frutas nas refeições.

Todavia, é uma realidade que vem mudando, visto que a tendência de crescimento da preocupação com uma dieta mais saudável, do comércio internacional e os novos hábitos de consumo estão contribuindo para abertura de novos mercados e a ampliação dos atuais além do crescimento da produção de frutas. Além disso, dados sobre o consumo *per capita* demonstram que ainda existem grandes mercados para serem desenvolvidos, tanto nos países de rendas mais elevadas, como por exemplo, Estados Unidos e Japão, quanto naqueles em desenvolvimento, nos quais estão os grandes produtores (SIQUEIRA, 2001). Outro fator que ajuda nessa mudança é a busca por alimentos fáceis de manusear, rápido no preparo e funcionais, que são alimentos que satisfazem as necessidades nutricionais básicas, além de desempenhar efeitos fisiológicos benéficos.

A cadeia de frutas tem sido afetada pelo aumento da competitividade global, onde as grandes empresas de frutas e as redes varejistas, visando ao fortalecimento de suas posições competitivas, têm ampliado suas estratégias de fusões e aquisições conduzindo à maior concentração de mercado, à maior assimetria de poder e à configuração mais complexa dessa cadeia em nível mundial (MARTINELLI & CAMARGO, 2002).

Os produtos hortifrutigranjeiros representam grande diferencial para as lojas do varejo de alimentos supermercadistas, capazes de incrementar o tráfego interno de clientes e de aumentar a sua frequência de visita às lojas, tendo se mostrado também bastante rentável (CURY & FREITAS, 2001). O setor frutícola representa também grande oportunidade para as grandes redes supermercadista, que obtiveram lucros entre 25% e 30% com esses produtos. Os varejos se lançaram à comercialização de produtos frescos pelo fato destes influenciarem a escolha do consumidor entre uma rede varejista e outra (PROFRUTA - Ministério da Agricultura, 1997).

No mercado internacional, a distribuição/comercialização das frutas depende dos contratos firmados (preço, quantidade, variedade e prazo de entrega) entre os agentes importadores (atacadistas e empresas multinacionais) e os varejistas, mercados institucionais e as grandes redes supermercadistas (MARTINELLI & CAMARGO, 2002). De acordo com os autores, os produtores podem ou não ter agentes exclusivos para a distribuição das suas frutas.

A manga ocupa um lugar de destaque na fruticultura brasileira. Dentre as principais frutas tropicais (banana, melão, maçã, mamão, limão e uva), a manga foi a terceira fruta mais exportada (113 mil toneladas) em 2005, ficando atrás somente da banana (212 mil toneladas) e do melão (179 mil toneladas). A evolução das exportações dessas principais frutas pode ser vista na tabela 1.1. O Brasil ocupa a oitava posição na produção mundial de manga e o nordeste é a principal região produtora representando 66% da produção nacional (850.000 toneladas). Apesar de ocupar a oitava posição, o país possui uma produtividade (12,5 ton/ha) acima dos principais produtores como Índia (6,75 ton/ha), China (8,47 ton/ha) e Tailândia (6,3 ton/ha) e maior que a média mundial de 7,2 ton/ha (FAO, 2006). Esse posicionamento se deve, entre outros fatores, à grande incidência das barreiras não-tarifárias nas exportações de manga que impede uma melhor atuação do Brasil no mercado internacional.

Frutas	Ano					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Banana	71.812	105.111	241.038	220.770	188.086	212.175
Limão	8.606	14.811	5.842	-	37.326	44.258
Maçã	64.480	35.786	65.927	76.465	153.043	99.332
Mamão	21.509	22.804	28.540	39.492	35.929	38.756
Manga	67.172	94.291	103.598	133.329	111.037	113.758
Melão	60.904	99.434	98.689	149.758	142.587	179.830
Uva	14.343	20.660	26.357	37.600	28.815	51.212

Fonte: IBRAF (2006) e SECEX (2006)

TABELA 1.1 – Exportações brasileiras das principais frutas tropicais, em toneladas, 2000 - 2005.

A manga é produzida no Brasil de setembro a março, período de entressafra dos principais países produtores e exportadores mundiais, o que lhe confere vantagens comerciais, por obter preços mais elevados e ter poucos concorrentes no mercado à época de sua produção e comercialização. Isso explica, em grande parte, o desempenho das exportações brasileiras dessa fruta nos últimos anos, que teve crescimento de, aproximadamente, 1,7 vezes. Nesse mesmo período, porém em escala menor, Equador, Peru, Honduras, África do Sul e Israel, ocupam, em diferentes momentos, parte da janela deixada pelos maiores exportadores da fruta, o México e a Índia (ALMEIDA & SOUZA, 2000).

O uso de técnicas de indução à produção de manga, induz a floração da mangueira para qualquer época do ano e estão se tornando a base de estratégias comerciais adotadas por produtores brasileiros, visando a regularização da oferta durante todo o ano e desta forma a estabilização dos preços no mercado (TODA FRUTA, 2005).

Para que o Brasil pudesse chegar a esse patamar na exportação de manga e outras frutas, a formação da infra-estrutura comercial e os investimentos na área de produção e da cadeia do frio tais como: embalagens adequadas, câmaras frias, mão-de-obra qualificada, *packing house*, transportes, tecnologias, rastreabilidade e mudanças nos tratamentos culturais foram essenciais (AGROANALYSIS, 2005). Esses investimentos são suficientes para atender mercados como dos Estados Unidos, Europa e Japão.

Apesar de o Brasil ser o terceiro maior exportador de manga, o mercado interno absorve a maior parte da produção em função dos gargalos na exportação, como por exemplo, a presença das barreiras não-tarifárias. O mercado externo ainda é pouco expressivo, absorvendo aproximadamente 13% da produção nacional. Um dos fatores que colaboram para baixa eficiência no comércio internacional é a falta de adequação dos frutos às exigências de qualidade dos países importadores. Porém, o mercado externo está quase todo atendido e a competitividade é crescente, levando os produtores a ter maiores investimentos na promoção da manga e na sua agregação de valor (IBRAF, 2006).

A baixa eficiência na comercialização é um dos maiores entraves para que toda a cadeia de manga funcione de forma eficiente, o que está, muitas vezes, fora do alcance dos produtores (RAMOS, 1997).

Isso se deve ao fato do setor frutícola ser fortemente afetado por barreiras não-tarifárias (BNT's), especialmente de caracteres técnico e fitossanitários. Tais restrições técnicas têm representado sérios entraves à expansão da fruticultura brasileira no mercado internacional (FARIA, 2004). O mercado externo de manga não é uniforme e o Brasil precisa adequar-se às preferências dos consumidores. Os Estados Unidos exigem manga com coloração vermelha e brilhante, com fibras curtas e peso entre 250 e 650 gramas/fruto; a Europa tem preferência por frutos maiores com tamanho entre 650 gramas a 1 kilo e o Japão tem predileção por mangas com coloração muito avermelhada, próxima do grau máximo de maturação.

Dessa forma, é de grande importância entender o que são e como funcionam as barreiras não-tarifárias (BNT's) presentes nos diferentes canais de distribuição de manga *in natura*, para o mercado internacional e de que maneira elas afetam a coordenação de toda essa cadeia produtiva para, a partir daí, buscar aumentar sua competitividade frente aos principais concorrentes.

1.2 Justificativa

A busca por competitividade é uma realidade inerente às empresas que buscam se firmar no mercado. Competitividade é a capacidade das empresas formularem e implementarem estratégias de concorrência que lhe permitam construir/conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ et al, 1995). Neste estudo, a análise será focada na busca da competitividade por meio de estratégias no canal de distribuição da manga *in natura* para o mercado internacional.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente e neste, identificar uma posição favorável para a firma se defender contra forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1990). Por não haver uma estratégia que seja ótima para todas as empresas em determinado negócio, cabe a cada organização determinar a que melhor se encaixa no seu setor e seus objetivos, oportunidades, experiências e recursos (KOTLER, 1998).

Nesse contexto, a análise das barreiras não-tarifárias que incidem sob o setor frutícola é de grande importância, pois esses mecanismos de proteção e de restrições prejudicam o desempenho de empresas exportadoras afetando o volume de manga no comércio internacional. O conhecimento e a identificação dos efeitos dessas restrições ao comércio podem auxiliar o setor produtivo e o setor público a se guiarem com maior clareza nas negociações comerciais e nas discussões de normalização internacional (FARIA, 2004).

Diversas razões podem justificar um maior investimento no mercado de frutas, tais como: o desenvolvimento da região onde há tal investimento; as frutas como componentes importantes da balança comercial; a geração de empregos; a geração de divisas e a fruticultura como um agente de capitalização do produtor, devido ao elevado rendimento por área e ao alto valor agregado das frutas (RAMOS, 1997).

As exportações brasileiras de frutas, em 2005, foram de 827 mil toneladas, gerando uma receita de US\$ 440 milhões. Esse desempenho representa um aumento de 19% em valor em relação ao ano de 2004. O principal destino das exportações brasileiras é, primeiramente, a Europa (aproximadamente 65%) em seguida os Estados Unidos (aproximadamente 30%). Os outros 5% estão distribuídos entre os demais países, entre eles o Japão, que após trinta e dois anos de imposição de barreiras na importação da manga brasileira, recebeu, em 2004, o primeiro lote de manga do Brasil.

Devido à complexidade de se trabalhar com diferentes espécies de frutas, escolheu-se um grupo relevante e representativo para a pesquisa: variedade Tommy Atkins – por ser uma variedade nobre, dominante em termos de exportação e empregar muita mão-de-obra devido às características de cultivo (ALMEIDA & SOUZA, 2000).

A Tommy Atkins responde por 80% de toda área plantada com manga no Brasil, que é de 73.239 hectares. É de grande importância econômica para os estados da Bahia, Pernambuco, São Paulo e Minas Gerais, sendo estes estados destaques na produção brasileira de manga, representando, aproximadamente, 84% do total nacional e constituem os principais pólos produtores de manga (IBGE, 2004). Além de serem destaques na produção, são também os principais exportadores. Os estados da Bahia, Pernambuco e Minas Gerais representam, aproximadamente, 96% das exportações brasileiras.

Dessa forma, este trabalho dedica-se à análise das barreiras não-tarifárias, sobretudo as técnicas e fitossanitárias, nas exportações de manga brasileira visto que estas podem estar afetando a competitividade do Brasil, distorcendo o fluxo de comércio.

1.3 Objetivos

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar a cadeia produtiva da manga brasileira para exportação, tendo como foco os efeitos da imposição de barreiras não-tarifárias nas práticas de produção, colheita, pós-colheita e distribuição dos produtores nacionais de manga *in natura*.

Objetivos específicos

- a) Analisar as barreiras não-tarifárias existentes para exportação aos diferentes mercados alvos;
- b) Detectar os diferentes arranjos de distribuição existentes para a manga comercializada *in natura* para cada um desses mercados;
- c) Analisar quais as mudanças nas práticas de produção, colheita, pós-colheita e distribuição existente e sua relação com as barreiras não-tarifárias;
- d) Analisar se e como o comportamento de consumo dos diferentes tipos de consumidores interfere nesse processo e nas práticas adotadas;
- e) Apresentar alternativas para melhoria da eficiência distributiva desta cadeia produtiva a partir das análises realizadas.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em sete capítulos, referências bibliográficas e apêndice (Figura 1.1).

O capítulo um é a introdução do trabalho onde estão apresentados as considerações iniciais e a justificativa do tema proposto para contextualizar o leitor. Além destes, os objetivos estão divididos em geral e específicos, que serão os guias para as buscas dos resultados pretendidos.

O capítulo dois e três discute o referencial teórico sobre canais de distribuição e barreiras não-tarifárias, respectivamente. Inicia-se com a definição sobre o que são os canais e suas funções, bem como sua estrutura e as relações de poder, conflito e cooperação. Além destes, apresenta um item sobre canal de distribuição internacional. No capítulo três tem-se a

abordagem sobre as barreiras não-tarifárias com seus conceitos e definições, os acordos firmados na OMC (Organização Mundial do Comércio) e as barreiras impostas pelos Estados Unidos, União Européia e Japão.

O capítulo quatro aborda a metodologia utilizada no trabalho e as formas de coleta de dados a serem analisados.

No capítulo cinco, consta explanação sobre o panorama da cultura e comercialização da manga no Brasil e no mundo, apresentando a evolução da produção, exportação e importação do Brasil e dos principais países produtores de manga, além das exigências do mercado interno e externo na comercialização de manga.

O sexto capítulo apresenta a pesquisa de campo onde foram analisados os dados coletados e discussão dos resultados obtidos nos estudos de casos.

No sétimo e último capítulo, são apresentados as conclusões do trabalho norteados pelos objetivos propostos e apresentação de alternativas para melhoria da eficiência da cadeia distributiva da manga e implicações gerenciais.

CAPITULO 1: INTRODUÇÃO

Apresentação; Justificativa; Objetivos da pesquisa.

CAPITULO 2: CONCEITO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.

Conceito e definição de canal de distribuição; participantes e estrutura dos canais de distribuição; poder, conflito, cooperação; canal de distribuição internacional.

CAPITULO 3: CONCEITO DE BARREIRAS NÃO-TARIFÁRIAS.

Barreiras ao comércio internacional; barreiras tarifárias; definição e classificação das barreiras não-tarifárias; acordos TBT e SPS; barreiras impostas pelos EUA, UE e Japão.

CAPITULO 4: METODOLOGIA.

Tipo de pesquisa realizada e as formas de coleta de dados.

CAPITULO 5: PANORAMA DA CULTURA E COMERCIALIZAÇÃO DA MANGA NO BRASIL E NO MUNDO.

Caracterização do setor de produção; evolução do comércio mundial de manga; exigências do mercado interno e externo na comercialização da manga.

CAPITULO 6: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.

Apresentação e discussão dos resultados obtidos nos estudos de casos.

CAPITULO 7: CONCLUSÕES

Atendimento aos objetivos propostos; resultados obtidos e implicações gerenciais; considerações finais.

Fonte: elaborado pela autora.

FIGURA 1.1 – Estrutura do trabalho.

2. Canais de Distribuição

2.1 Definição

Vários autores descrevem os canais de distribuição de diferentes maneiras. Alguns usam a terminologia de canal de marketing (Marketing Channel), mas vale lembrar que canal de marketing e canal de distribuição são sinônimos.

Dessa forma, canal de distribuição pode ser entendido como uma rede de organizações interdependentes que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais (CZINKOTA et al, 2001). Ainda segundo esses autores, essas utilidades são condições que possibilitam que consumidores e organizações disponham de bens para usar quando e onde os quiserem.

Os canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso e consumo (STERN & EL-ANSARY, 1992). Muitas empresas estão envolvidas nas atividades do canal de distribuição, onde cada membro do canal depende dos demais para desempenhar sua própria função (COUGHLAN et al, 2002).

Os canais de marketing, além de satisfazerem a demanda com a colocação de produtos e serviços no local certo, em quantidade, em qualidade e preço corretos, têm a função de estímulo à demanda, realizando, para tanto, atividades promocionais (STERN & EL-ANSARY, 1992).

Existem várias maneiras de se visualizar os canais de distribuição. Para o fabricante, pode ser definido como o movimento dos produtos mediante vários intermediários; para os atacadistas e varejistas, podem ver o fluxo da propriedade dos bens como verdadeiro

delineador do canal de marketing; e para os consumidores, pode ser uma série de intermediários que o separam dos produtos (ROSENBLOOM, 2002).

Enfim, o canal de marketing pode ser definido como: *“a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seu objetivo de distribuição”* (ROSENBLOOM, 2002).

Durante muitos anos os canais de marketing ficaram relegados a um segundo plano em comparação ao composto mercadológico tradicional de produto, preço e promoção. Porém a sua importância tem crescido nos últimos anos devido a cinco fatores como a obtenção de vantagem competitiva sustentável; poder crescente dos distribuidores, especialmente varejistas; necessidade de reduzir custos de distribuição; revalorização do crescimento e a crescente importância da tecnologia (ROSENBLOOM, 2002).

Os canais de distribuição oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo, tanto no planejamento como na implementação, por exigirem estrutura de organizações consistentes e terem base em pessoas e relacionamentos (NEVES, 1999).

Vantagem competitiva sustentável é um atributo que não pode ser facilmente copiado pelos concorrentes (ROSENBLOOM, 2002). E esta vantagem vem ficando cada vez mais difícil de alcançar mediante estratégias dos outros três P's do marketing (produto, preço e promoção) (ROSENBLOOM, 2002).

Em longo prazo, a estratégia de canal pode ser bastante eficaz devido à construção de um relacionamento entre o fabricante e os membros de seu canal não ser algo facilmente replicado pela concorrência (ROSENBLOOM, 2002). As vantagens competitivas baseadas unicamente nas estratégias de produto, preço e promoção podem ser facilmente copiadas com tecnologia, com breve vantagem de custo ou com uma simples idéia inteligente (ROSENBLOOM, 2002).

O poder crescente dos distribuidores, especialmente varejistas vem mudando o poder de influência dos produtores de bens para os distribuidores. Merece destaque o varejo onde grandes redes supermercadistas estão se tornando protagonistas. Essas redes respondem pela maior parte das linhas de *commodities* das quais participam, controlando o acesso ao mercado.

A necessidade de reduzir os custos de distribuição, muitas vezes decorre do fato destes responderem por uma parcela significativa do preço final dos produtos, sendo em alguns momentos, maiores que os custos de fabricação ou das matérias-primas e componentes.

A revalorização do crescimento veio a partir do final da década de 90 quando “crescimento” tornou-se o foco das atenções. Conceitos como: reestruturação, *downsizing*, organizações horizontais e empresas enxutas predominaram nas publicações de negócios. As empresas perceberam que, para crescer, elas precisavam aumentar a participação de mercado e as vendas.

Os canais de distribuição desempenham, cada vez mais, papel fundamental para a empresa, podendo ser considerado o fator mais relevante para o desenvolvimento efetivo da sua participação no mercado (STERN & EL-ANSARY, 1992).

Existem dois fatores que geram o desenvolvimento e a mudança no canal de distribuição: fatores ligados à demanda e fatores ligados à oferta (COUGHLAN et al, 2002).

Com relação à demanda, tem-se a facilitação da busca e adaptação de discordância de sortimentos. Em ambos os intermediários desempenham funções importantes. No primeiro caso, eles facilitam as buscas nas duas extremidades – fabricantes e usuários finais. No segundo caso, desempenham a função de classificação de produtos na tentativa de diminuir a discrepância natural entre a variedade de bens e serviços produzidos por um determinado fabricante, e a variedade exigida pelo consumidor final.

Nos fatores ligados à oferta, tem-se a criação de rotinas de transações, onde a transformação em rotina leva a eficiência na execução de atividades de canal, pois leva a padronização de bens e serviços. A redução no número de contatos é possível através da participação dos intermediários, onde eles têm a função de criar intercâmbios entre produtores e compradores potenciais, reduzindo assim o número de transações e conseqüentemente os custos do canal.

Análogo ao proposto por Coughlan et al (2002), existem três razões básicas que levam as empresas a estabelecerem diferentes arranjos em canais de marketing (BOWERSOX & COOPER, 1992).

Primeiramente, o desempenho funcional consiste em um conjunto de atividades que devem ser desenvolvidas para que a distribuição ocorra. Dentre essas atividades, encontram-se: compra, venda, transporte, armazenagem, financiamento, aceitação de riscos, padronização e informações sobre mercado. Dessa forma, essas funções existem facilitando o fluxo de produtos dos pontos de produção aos pontos de consumo.

A segunda razão é a redução da complexidade com a busca de diferentes agentes para a realização do processo de transferência de posse dos bens. Um aspecto para a redução da complexidade é o ajustamento do processo de sortimento, onde os intermediários do canal separam produtos heterogêneos em grupos de itens relativamente homogêneos, procedentes de diferentes fornecedores, reunindo-os em lotes menores e disponibilizando uma variedade de sortimentos em pontos de vendas específicos. Um outro aspecto para a redução da complexidade é a seqüência do processo de troca, escolhendo diferentes agentes e estabelecendo com eles relacionamentos que em longo prazo possibilitem um histórico de transações, minimizando os custos de distribuição.

Por fim, a terceira e última razão das empresas estabelecerem diferentes arranjos de distribuição, de acordo com Bowersox & Cooper (1992), está relacionada com a

especialização dos agentes. Essa especialização proporciona eficiência e produções maiores do que se cada agente tivesse que executar todas ou a maior parte das tarefas necessárias à fabricação do produto, resultando em uma economia de escala e conseqüentemente redução de custos (CZINKOTA et al, 2001).

Os agentes que fazem parte do canal tais como: fabricantes, atacadistas, varejistas e outros membros, existem para desempenhar funções como carregamento de estoques, geração de demanda, vendas, distribuição física, serviço pós-venda, créditos, entre outros (STERN & EL-ANSARY, 1992). Essas funções são descritas por meio dos fluxos abaixo (KOTLER, 1998):

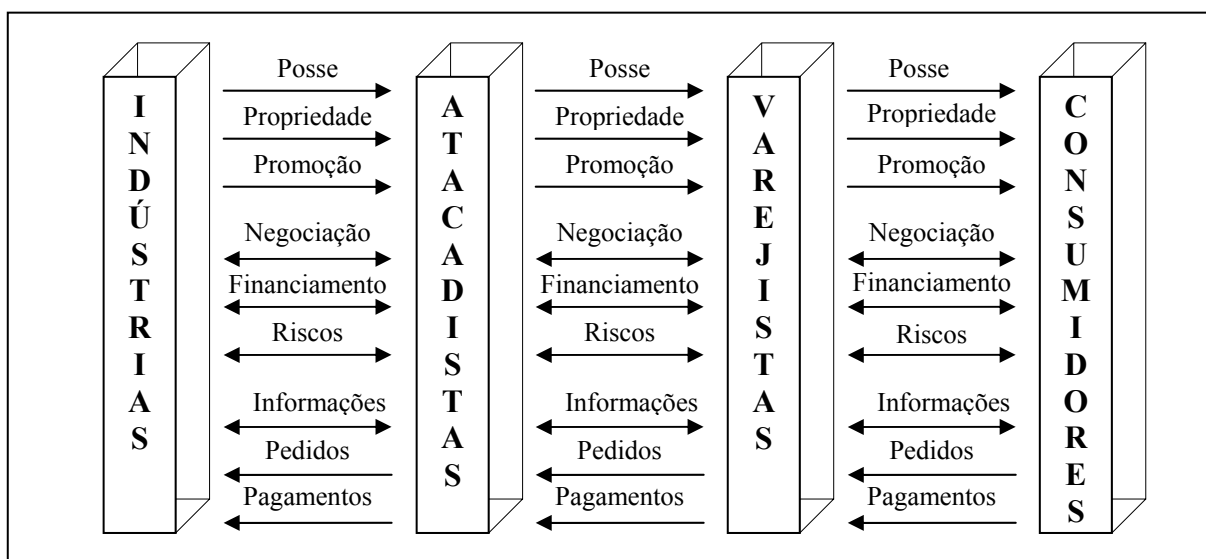
- a) *informações*: coleta e disseminação de informações sobre consumidores, concorrentes e outros agentes e forças que atuam no ambiente;
- b) *promoção*: desenvolvimento e disseminação de comunicações sobre oferta, planejadas para atrair os consumidores;
- c) *negociação*: tentativa de chegar a um acordo final sobre preço e outras condições;
- d) *pedido*: comunicação de intenções de compra dos membros do canal para os fabricantes;
- e) *financiamento*: obtenção e alocação de fundos necessários para financiar estoques nos diferentes níveis do canal;
- f) *risco*: aceitação dos riscos associados às tarefas do canal;
- g) *propriedade física*: estocagem e movimentação sucessiva de produtos físicos, desde a matéria-prima até os consumidores finais;
- h) *pagamento*: os compradores pagam suas faturas aos vendedores por meio de bancos e outras instituições financeiras;
- i) *propriedade*: transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa a outra.

Essas funções (Figura 2.1) são chamadas de fluxos, pois consistem num conjunto de atividades que ocorrem numa seqüência dinâmica dentro do canal (STERN et al, 1996).

Todas essas funções apresentam três pontos em comum: utilizam recursos escassos; podem, com freqüência, ser melhor desempenhadas por meio da especialização e são intercambiáveis entre os membros do canal (KOTLER, 1998).

Essas funções constituem fluxos para frente, fluxos para trás e fluxo nos dois sentidos. Transferência física, propriedade e promoção constituem fluxos das atividades da empresa para o consumidor; pedido e pagamento são fluxos das atividades do consumidor para empresa; informações, negociações, financiamento e risco constituem o fluxo nos dois sentidos (KOTLER, 1998).

O fluxo de informações flui em todos os pares possíveis de membros do canal, tanto de modos rotineiros quanto especializados (COUGHLAN et al, 2002). Esses fluxos constituem ligações entre os membros do canal e demais agências na distribuição de bens e serviços (ROSENBLOOM, 2002).



Fonte: STERN et al (1996).

FIGURA 2.1 – Fluxo no canal de distribuição.

Todas essas funções podem e devem, para eficiência do canal, serem desempenhadas pelos participantes que conseguem operar na forma mais competitiva possível. Todas são indispensáveis, sendo que experiência, especialização, contatos e escala são fundamentais para seu exercício (NEVES, 1999).

2.2 Participantes do canal de distribuição

Rosenbloom (2002) apresenta três divisões básicas do canal de marketing: produtores ou fabricantes (envolvidos na extração, cultivo ou criação dos produtos), intermediários (basicamente, atacado e varejo) e usuários finais. Já Bowersox e Cooper (1992), classificam as organizações que compõem o canal em: agentes primários e agentes facilitadores ou especializados. Os agentes primários são empresas que adquirem a posse e gerenciam os estoques de produtos, assumindo parte dos riscos associados ao processo de venda. Tradicionalmente são os atacadistas e varejistas. Os agentes facilitadores ou especializados são representados por empresas que prestam serviços vitais ao bom funcionamento do canal de distribuição. Porém, essas organizações não assumem a posse dos produtos, nem os riscos a eles associados. São empresas seguradoras, financeiras, transportadoras, de propaganda, depósitos e consultores. Esses agentes facilitadores pertencem à estrutura auxiliar do canal de marketing (ROSENBLOOM, 2002). As empresas de transporte aéreo e marítimo das mangas brasileiras para o mercado externo, por exemplo, representam agentes facilitadores.

As decisões referentes às empresas facilitadoras tendem a ser menos complexa que aquelas referentes às das empresas da estrutura do canal, uma vez que essas empresas facilitadoras não tomam parte nas decisões do canal e o seu papel é fornecer serviços aos seus membros depois que as decisões básicas do canal já foram tomadas.

Ao longo do canal, cada elo tem objetivo diferente em questões genéricas (Tabela 2.1) (West *apud* SILVA, 1999).

Fabricantes/Produtores	Intermediários	Consumidores finais
Fatia de mercado	margem	Variedade de escolha
Grande penetração no mercado	Exclusividade	Conveniência
Fluxo de caixa	Crédito	Valor em troca de dinheiro
Ampla linha de produtos	Giro de estoques	Sortimento/disponibilidade
Atividades promocionais	Promoção comercial	Preço mais baixo

Fonte: adaptado em WEST (1988: 251).

TABELA 2.1 – Diferentes objetivos dos agentes em um canal de distribuição.

Pela tabela acima, é possível perceber quão diferentes são os objetivos de cada agente do canal. Chegando, em alguns casos, ao extremo um do outro. Os intermediários são divididos em atacadistas, varejistas e agentes especializados.

Os fabricantes/produtores constituem o elo inicial do canal de distribuição. São responsáveis pela origem do bem ou serviços que está sendo disponibilizado. Todos os fabricantes de produtos estão envolvidos em fluxos de posse e propriedade física além de participar de maneira significativa do fluxo de promoção para seu produto (COUGHLAN et al, 2002). Eles produzem, de forma geral, antecipadamente à demanda, gerando um risco caso as previsões de venda não aconteçam conforme o planejado (BOWERSOX & COOPER, 1992). Uma das formas de gerenciamento desses riscos é a estruturação, por parte dos fabricantes, dos seus canais de distribuição de modo a garantir a colocação de seus produtos nos mais diversos mercados disponíveis.

Os intermediários são empresas independentes que dão suporte aos produtores, fabricantes e usuários finais no desempenho de funções de negociação e outras tarefas de

distribuição, sendo representados pelos atacadistas e varejistas (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al, 2002).

O atacado consiste em todas as atividades engajadas na venda de bens ou serviços para revenda ou uso industrial (KOTLER, 1998; ROSENBLOOM, 2002). Os principais fluxos nos quais tomam parte são promoção e negociação (COUGHLAN et al, 2002). Os atacadistas se diferem dos varejistas de várias formas: eles dedicam menor atenção à promoção, à atmosfera de loja e à localização; as transações e a cobertura de mercado são geralmente maiores e o tratamento do governo, para atacadistas e varejistas, é diferenciado em relação às restrições legais e impostos (KOTLER, 1998).

Os varejistas consistem em empresas que vendem bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. A sua função é atender ao consumidor disponibilizando produtos certos, em local adequado, no momento correto, com preço e quantidades convenientes (BOWERSOX & COOPER, 1992). Porém, o papel dos varejistas vem mudando e sua função não se concentra somente em disponibilizar produtos para consumidores finais, mas também se ocupam de bens com marca própria, integrando-se verticalmente de forma eficaz na cadeia de suprimentos (COUGHLAN, 2002). O aparecimento e a consolidação das grandes redes varejistas está concentrando o poder nesse elo em detrimento da indústria e do atacado, que começam a buscar novas formas alternativas de se relacionarem como membro do canal. Para os fabricantes, esses grandes varejistas atuam com poder de controle sobre o acesso dos fabricantes aos consumidores nos mercados de consumo, trabalhando mais como agentes de compra para seus clientes do que como agentes de venda para os fornecedores (ROSENBLOOM, 2002).

As organizações contam com suas estruturas de canais para maximizar lucros, aumentar a penetração no mercado e melhorar a satisfação de seus clientes. Para isso, é importante aprimorar o relacionamento com seus parceiros de negócios, criando soluções

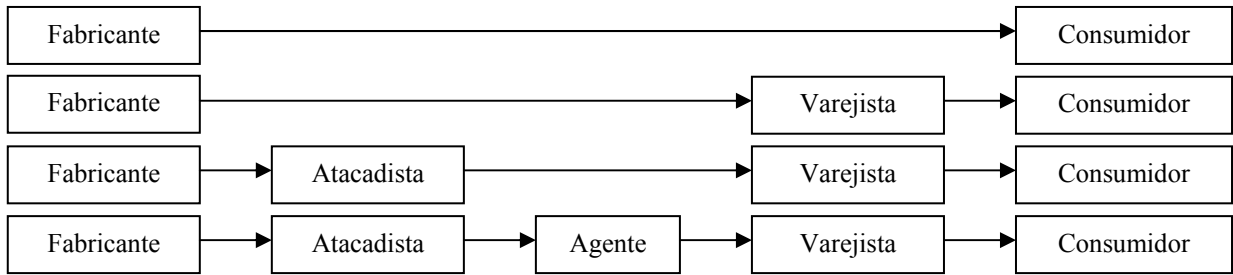
mutuamente benéficas, focadas em uma estratégia ganha-ganha, bem como apoiá-los no desenvolvimento de novas habilidades (LEBRÃO, 2005).

2.3 Estrutura do canal de distribuição

Estrutura de canal é a forma que um canal de distribuição assume para executar funções necessárias para colocar os produtos à disposição dos consumidores (CZINKOTA et al, 2001).

Ao projetar canais de marketing, os fabricantes devem decidir o que é ideal, viável e o que está disponível, analisando as necessidades dos consumidores, estabelecendo os objetivos do canal e identificar e analisar as principais alternativas deste (COUGHLAN et al, 2002).

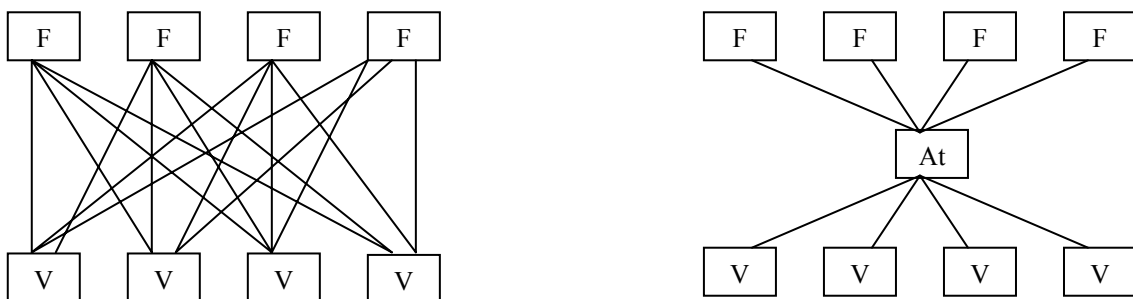
A extensão de um canal é determinada pelos intermediários que constituem os níveis do canal e desempenham a função de distribuição (Figura 2.2). A questão sobre quem deve desempenhar as várias tarefas do canal de marketing vai depender da eficiência e eficácia relativas. Existem quatro níveis de canal, onde no canal de nível zero está o fabricante que vende diretamente ao consumidor final; no canal de um nível está o intermediário de venda, como um varejista; o canal de dois níveis possui dois intermediários, tipicamente, um varejista e um atacadista e o canal de três níveis, formado de três intermediários (KOTLER, 1998). Grandes atacadistas vendem a pequenos atacadistas que revendem a pequenos varejistas.



Fonte: adaptado de KOTLER (1998).

FIGURA 2.2 – Níveis no canal de distribuição.

O uso de intermediários aumenta a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvos. Os intermediários por meio de seus contatos, experiências, especializações e escala de operação, oferecem às empresas fabricantes muito mais do que esta pode atingir com seus próprios esforços (Figura 2.3) (KOTLER, 1998). A existência de intermediários se justifica à medida que estes facilitam o fluxo de bens e serviços, sendo uma ponte necessária entre o suprimento de bens e serviços gerados pelo produtor e os mantimentos exigidos pelos consumidores (STERN e EL-ALSARY, 1992). A introdução de intermediários ao longo do canal reduz o número de contatos e muitas vezes aumentam o nível de eficiência contatual.



Fonte: ROSENBLOOM, 2002.

FIGURA 2.3 – Como a introdução de intermediários adicionais reduz o número de contatos.

Os canais podem ser descritos em termos da intensidade de distribuição: distribuição intensiva, distribuição exclusiva e distribuição seletiva (KOTLER, 1998; CZINKOTA et al, 2001). A distribuição intensiva é caracterizada pelo fato de o produtor dispor de seus bens e serviços no maior número de estabelecimentos possível e está

relacionada à distribuição de bens de conveniência. A distribuição exclusiva envolve limitar rigorosamente o número de intermediários que irá trabalhar com os bens ou serviços da empresa e está associada a bens especiais. A distribuição seletiva abrange o uso de alguns intermediários bem escolhidos que estejam dispostos a vender um produto específico tais como bens de escolha ou compra comparada.

COUGHLAN et al (2002) destaca três tipos de intermediários, onde o atacadista vende para outros intermediários do canal, mas não para usuários finais individuais; o varejista vende diretamente para consumidores individuais que são usuários finais e o intermediário especializado é trazido para um canal para desempenhar um fluxo específico e em geral, não estão envolvidos por completo na atividade crucial representada pelo produto vendido.

Os canais de distribuição são estruturas que podem ser alteradas, mas não podem ser eliminadas. São estruturas dinâmicas onde novas instituições atacadistas e varejistas surgem e novos sistemas aparecem. As modificações de canal tornam-se necessárias quando os padrões de compra dos consumidores mudam, o mercado cresce, o produto fica maduro, surgem novos concorrentes, novos canais de distribuição inovadores e o produto move-se para os estágios posteriores de seu ciclo de vida (KOTLER, 1998). Sistema de canal vertical, sistema de canal horizontal e sistemas multicanais representam recentes crescimentos em termos de sistemas de canal de marketing (KOTLER, 1998).

O sistema de canal vertical envolve produtores, atacadistas e varejistas agindo como um sistema unificado. Um dos participantes do canal domina os demais por posse ou franquia ou exerce tanto poder que todos cooperam. Isso ocorre em contraste ao canal convencional. Os canais convencionais são formados por empresas independentes (produtores, atacadistas e varejistas) e cada uma dessas instituições funciona como um negócio separado que procura maximizar seu próprio lucro em detrimento da redução de lucro

de todo o sistema. Nenhum participante do canal exerce posse ou poder sobre os demais. O sistema vertical surgiu como resultado das fortes tentativas dos participantes em controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito resultante do empenho individual pela realização de objetivos isolados. Custos são reduzidos por meio de tamanho, poder de barganha e eliminação de serviços duplicados. Para que os sistemas verticais funcionem e contribuam para que as empresas atinjam seus objetivos de longo prazo, é necessário que todos os agentes do canal aceitem um papel específico no arranjo, atuem cooperativamente e um desses agentes assuma a liderança (BOWERSOX & COOPER, 1992).

Sistema de canal horizontal envolve duas ou mais empresas não relacionadas que unem recursos ou programas para explorar uma oportunidade de marketing emergente. De forma isolada, essas empresas, não possuem capital, *know-how*, produção ou recursos de marketing suficientes para iniciar um novo negócio. A forma para solução desse problema é o trabalho em conjunto em base temporária ou permanente ou a criação de uma empresa separada.

Os sistemas multicanais ocorrem quando uma única empresa usa dois ou mais canais para atingir um ou mais segmentos de consumidores. Ao acrescentar mais canais, as empresas podem ganhar três benefícios importantes: aumento da cobertura de mercado; redução de custos de canal e customização de vendas. No aumento na cobertura de mercado há um acréscimo, por parte das empresas, de um canal para alcançar um segmento de mercado que seus canais atuais não podem cobrir. A redução de custos pode vir através da criação de um novo canal para reduzir os custos da empresa com a venda a determinados grupos de consumidores, como a venda por telefone em vez de se fazer a visita pessoalmente a pequenos consumidores. A customização é alcançada pela criação de um novo canal cujas características de vendas se ajustem às exigências dos consumidores. Entretanto, os ganhos de

acréscimo de novos canais têm um preço onde, normalmente, eles introduzem problemas de conflito e controle.

As decisões referentes ao canal de distribuição desempenham um papel de importância estratégica na presença e no sucesso global de uma empresa no mercado (COUGHLAN et al, 2002).

2.4 Poder, conflito e cooperação

O poder refere-se à capacidade de um membro do canal controlar ou influenciar o comportamento de outro membro, é a força que pode ser aplicada em uma situação social e dá suporte à autoridade que é aplicada (CZINKOTA et al, 2001; ROSENBLOOM, 2002).

Ainda sobre a definição de poder *“ele representa a capacidade que um membro de canal (A) tem de conseguir que outro membro de canal (B) faça alguma coisa que de outro modo ele não faria”* (COUGHLAN et al, 2002).

Há ainda, uma confusão tanto conceitual quanto operacional, entre os sentidos de poder, comunicação e controle (FRAZIER, 1999). Segundo esse autor, grande parte desta confusão está no paradigma que o poder nas trocas comerciais tem uma conotação negativa nas relações entre os membros do canal. Desta forma, há uma tendência em pesquisas de canais evitar o uso do termo poder e focar em dependência, interdependência e assimetria (FRAZIER, 1999). A assimetria informacional é uma situação em que as partes não conseguem, facilmente (sem custos), determinar se a outra está agindo de acordo com os interesses coletivos ou maximizando o próprio bem-estar (Milgrom & Roberts *apud* SILVA, 2004).

A dependência entre os membros do canal não é igual, os membros que são mais independentes têm menor soma de poder relativo sobre os outros. Essa assimetria de poder existente entre os membros do canal não significa que o maior e mais poderoso tirará proveito de suas maiores bases de poder de recompensa e coerção, porém deixará indicado que existe esse potencial (ROSENBLOOM, 2002).

O poder deve ser usado para influir o comportamento dos membros do canal para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos de distribuição (ROSENBLOOM, 2002). As organizações devem adquirir e utilizar o poder com sabedoria, para que o canal trabalhe de forma conjunta para gerar valor e para que cada um reivindique sua fatia justa desse valor (COUGHLAN et al, 2002).

Há muitas fontes e usos de poder que diferem entre si onde uns são eficazes no curto prazo, mas desastrosos em longo prazo e vice-versa. Essas fontes de poder se constituem em cinco: de recompensa, de coerção, de especialização, de legitimidade e de referência (KOTLER, 1998; COUGHLAN et al, 2002; ROSENBLOOM, 2002).

Poder de recompensa é a capacidade de um membro do canal de recompensar outra se este submeter-se à influência do primeiro; de coerção origina-se da capacidade de A punir B se B deixar de ceder à tentativa de influência de A; de especialização baseia-se do conhecimento que um membro do canal atribui a outro em determinada área; de legitimidade deriva-se de normas internalizadas em um membro do canal que determina que outro membro tenha direito legítimo de influenciar o primeiro e que existe a obrigação de aceitar essa influência; por fim, de referência ocorre quando o fabricante é muito respeitado e os intermediários sentem orgulho em se identificar com ele.

Várias conclusões podem ser tiradas sobre o uso de poder nos canais de marketing (ROSENBLOOM, 2002):

- a) Alguma forma de poder deve ser usada para influir o comportamento dos participantes do canal;
- b) A eficácia das várias bases de poder em influenciar o comportamento dos participantes do canal depende da estrutura particular de cada canal envolvido, da natureza dos membros do canal e do contexto ambiental no qual o poder é exercido;
- c) O exercício de poder e a forma como ele é usado pode afetar o grau de cooperação e conflito no canal podendo simular os níveis de satisfação dos membros com os relacionamentos no canal;
- d) O uso de poder coercitivo pode gerar conflito e descontentamento em maiores proporções que as outras bases de poder além de reduzir, especialmente em canais ligados contratualmente, a estabilidade e a viabilidade do canal podendo levar os membros coagidos a buscar ajuda externa como a ação governamental.

Uma outra dimensão comportamental que ocorre nos canais de distribuição são os conflitos.

“O conflito de canal surge quando o comportamento de um membro de canal se opõe ao de sua contraparte de canal. Ele é centrado no oponente, direto e o objetivo buscado é controlado pela contraparte” (COUGHLAN et al, 2002).

Os conflitos existem independentemente do bom planejamento e administração do canal, pois nem sempre os interesses das empresas participantes coincidem (KOTLER, 1998). Porém, a natureza dos conflitos é um importante determinante dos seus efeitos no desempenho do canal (WEBB & HOGAN, 2002).

O conflito tem várias conotações negativas. Existe a idéia de briga, desarmonia, atrito, entre tantos outros. As brigas entre os grupos de canal podem conduzir a um foco interno que reduz a orientação do gerente do canal para o cliente (WEBB & HOGAN, 2002).

Porém, o conflito *per se* não é negativo nos canais de distribuição (COUGHLAN et al, 2002). Segundo os autores, certo grau de conflito fortalece e aperfeiçoa um canal ao invés de afastar e prejudicar o relacionamento entre os membros.

O lado positivo do conflito é que a competição por recursos pode ser um mecanismo de distribuição eficiente que assegura a aplicação no canal de ativos escassos onde a maioria é necessária (WEBB & HOGAN, 2002).

Em relações de trocas simples, com pequenas interações, é improvável que ocorra, em qualquer grau, conflito entre firmas, porém, onde há trocas complexas e interações consideráveis é provável que conflito e cooperação coexistam (FRAZIER, 1999).

O conflito ocorre quando dois ou mais canais da mesma empresa terminam concorrendo pelos mesmos consumidores. É uma dimensão comportamental e pode ser provocada por muitos motivos: incoerência de papéis, escassez de recursos, diferenças de expectativas, discordância quanto ao domínio de decisões, incompatibilidade de metas e dificuldade de comunicação (ROSENBLOOM, 2002). Os problemas de controle ocorrem à medida que os novos canais são mais independentes e a cooperação torna-se mais difícil.

O conflito pode ocorrer em canal vertical, horizontal e de multicanais (KOTLER, 1998). No canal vertical, o conflito existe quando não há entendimento entre níveis diferentes do mesmo canal; no canal horizontal, o conflito existe quando há desentendimento entre níveis diferentes do mesmo canal e; o conflito de multicanais aparece quando o fabricante estabelece dois ou mais canais que concorrem entre si para vender ao mesmo mercado.

O conflito e a competição ocorrem nos canais de distribuição, porém não devem ser confundidos. A competição é um comportamento centrado no propósito, indireto e impessoal, enquanto o conflito é um comportamento indireto, pessoal e centrado no oponente (ROSENBLOOM, 2002).

O conflito entre fabricantes e outros membros dos canais de distribuição, tradicionalmente, são vistos como disfuncional (ROSE & SHOHAM, 2002). Porém, em alguns casos, a oposição torna um relacionamento melhor (COUGHLAN et al, 2002).

O conflito emocional, onde os membros das organizações vivenciam emoções negativas de tensão, ansiedade, raiva, frustração e hostilidade, é prejudicial e; o conflito de tarefas pode contribuir para construção de um relacionamento para resolver questões logísticas ou táticas (ROSE & SHOHAM, 2002).

O conflito funcional é comum quando os agentes do canal de marketing reconhecem a contribuição de todos e percebem que o sucesso de cada parte depende das outras (COUGHLAN et al, 2002).

Quatro generalizações são possíveis de fazer sobre o conflito no canal de marketing (ROSENBLUM, 2002): o conflito é uma dimensão de comportamento inerente ao canal; dadas às causas que originam o conflito, ele é um fenômeno que percorre o canal de distribuição inteiro; o conflito pode afetar a eficiência de canal e; os vários níveis de conflito podem ter efeitos positivos, negativos ou até mesmo nenhum sobre a eficiência de canal.

Administrar o conflito interno de tal modo a maximizar o desempenho do canal representa um problema importante para as empresas (WEBB & HOGAN, 2002). Muitas vezes os membros do canal deixam de cooperar uns com os outros e até trabalhar por objetivos opostos para satisfazer seus próprios interesses (COUGHLAN et al, 2002).

Um membro do canal espera pela cooperação do canal, quando há, normalmente, possibilidade de grande lucro total, diferente da situação onde cada empresa age apenas em benefício próprio (KOTLER, 1998).

O estabelecimento de uma aliança estratégica é uma forma de conseguir a cooperação. Através da aliança, os membros do canal têm ligações (legais, econômicas ou

interpessoais) que faz com que funcionem de acordo com a percepção de um único interesse, compartilhado com todos (COUGHLAN et al, 2002).

Uma outra forma de conseguir cooperação é nos diferentes estilos de resolução de conflitos. É possível ter alta cooperação resolvendo os conflitos com transigência ou com colaboração ou resolução de problemas (COUGHLAN et al, 2002). A transigência é um enfoque centrista que dá algo a todos, fazendo a estratégia de compromisso parecer justa. É utilizado com frequência para lidar com conflitos menores onde é mais fácil conseguir que ambos os lados façam concessões de forma a agilizar a busca por soluções. Já a colaboração é um estilo ambicioso, pois o membro do canal quer atingir seus próprios objetivos e os da contraparte, ambos com muita intensidade.

Para aumentar essa colaboração, uma parte deve convencer a outra de que seu verdadeiro compromisso é mais alto, de modo que a reciprocidade aumente o compromisso mútuo, gerando um círculo de compromisso (COUGHLAN et al, 2002).

2.5 Canal de distribuição internacional

A maioria dos conceitos aplicados ao canal de distribuição doméstico se aplica também ao internacional, porém nesses canais o ambiente se torna maior e mais complexo. Existem maiores incertezas e maiores complexidades já que estão envolvidos muitos países e culturas.

Uma empresa que busca estabelecer canais internacionais pode enfrentar uma série de regulamentos, procedimentos e pressões políticas além dos fatores legais óbvios como tarifas, restrições de importações, quotas e outras barreiras não-tarifárias que afetam a distribuição de produtos (ROSENBLOOM, 2002). Para se estabelecer em mercados

estrangeiros com canais eficazes, é necessário ter um conhecimento detalhado do ambiente legal e as formas como os regulamentos podem afetar a estratégia de distribuição.

Quando se pretende entrar no mercado internacional, três questões chaves devem ser respondidas (STERN et al, 1996):

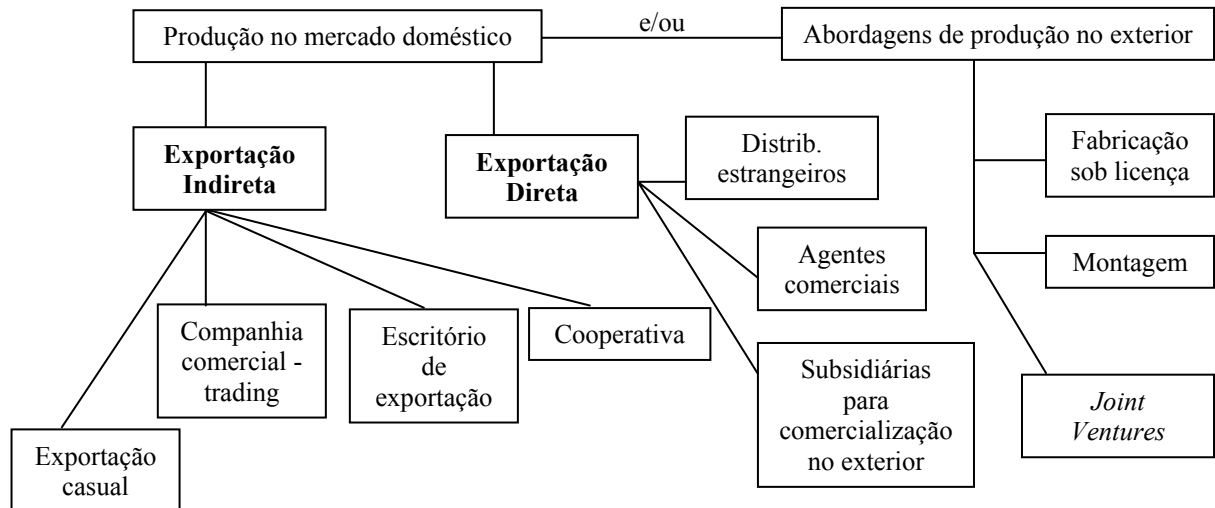
- a) Quais modos de entrada podem ser usados?
- b) Quais fatores afetam o modo de entrada?
- c) Quem é o parceiro certo para o canal?

Vários fatores podem levar uma empresa à arena internacional (KOTLER, 1998): Alguns mercados internacionais podem apresentar maiores oportunidades de lucro do que o mercado doméstico; empresas globais são mais competitivas; obter base mais ampla de consumidores para obter economia de escala; diminuir dependência de qualquer mercado reduzindo risco, e os clientes da empresa podem estar indo para o exterior exigindo, assim, um serviço internacional.

A seleção dos canais para exportação é um importante fator a ser considerado para que o produto seja transferido ao cliente final. A empresa exportadora deve levar em conta os vários tipos de intermediários, seus serviços e remuneração, vantagens e desvantagens; atuação de intermediários nos vários canais de distribuição e a ligação com clientes; vantagens e desvantagens de negociar diretamente com os consumidores finais e sem intermediários (GUIA DO EXPORTADOR, 2005).

As empresas devem entrar em alguns países se os custos de entrada e de controle do mercado são altos, se os custos do produto e de adaptação das comunicações são elevados, se a população, a renda e a taxa de crescimento são altas e se as empresas estrangeiras dominantes podem estabelecer altas barreiras à entrada de novos concorrentes (Ayal & Zif *apud* KOTLER, 1998).

A comercialização para o mercado externo pode ser feita de forma direta, indireta, licenciamento, *joint ventures* e investimento direto (Figura 2.4).



Fonte: adaptado de ROSENBLOOM (2002: 431).

FIGURA 2.4 – Formas de comercialização para o mercado externo.

Na exportação indireta os produtos são vendidos em mercados estrangeiros, mas a empresa não se empenha de forma efetiva no mercado internacional (ROSENBLOOM, 2002). São empresas que abastecem o mercado doméstico e possuem alguns produtos que são exportados. A exportação indireta é vantajosa por ter menores custos (não precisam desenvolver um departamento de exportação, nem força de vendas internacional e nem manter contato no exterior) e menores riscos. Esse trabalho envolve intermediários independentes que são: Exportadores casuais, *trading companies*, empresas de administração de exportação e cooperativas (STERN et al, 1996; KOTLER, 1998; ROSENBLOOM, 2002).

Os exportadores casuais são empresas que exportam, de vez em quando, por iniciativa própria ou quando há solicitação de pedidos do exterior.

As *tradings* procuram compradores e fazem negócios à base de comissão. Algumas vantagens são: não há custo de pesquisa de mercado; eliminação de despesas na elaboração de documentos de exportação e segurança no recebimento do valor da venda (GUIA DO EXPORTADOR, 2005).

As empresas de administração cobram uma taxa para cuidar das exportações de uma segunda empresa.

E as cooperativas realizam exportações em nome de vários produtores que estão a ela associados. Frequentemente, esta modalidade é usada por produtores de produtos primários como frutas.

Na exportação direta, o próprio fabricante se envolve diretamente na exportação ao invés de delegar as tarefas a outros (ROSENBLOOM, 2002). A venda de produtos diretamente ao consumidor no exterior possibilita a eliminação de intermediários e eleva a margem de lucro do exportador e a evasão de divisas além de melhorar o conhecimento do mercado e das necessidades do cliente (GUIA DO EXPORTADOR, 2005). Porém, os investimentos e os riscos são maiores. A exportação direta pode ser feita de três maneiras: distribuidores estrangeiros, agentes comerciais e subsidiárias para comercialização no exterior ou filiais.

O licenciamento representa uma forma simples de uma empresa envolver-se em marketing internacional onde o licenciador faz um acordo com uma empresa internacional permitindo o uso de um processo de produção, marca, patente, segredo comercial ou outro item de valor, mediante o pagamento de uma taxa ou de *royalties* (KOTLER, 1998).

Os investidores podem unir-se a empresas estrangeiras para criar uma *joint venture* que representa uma forma de sociedade em que a propriedade e o controle são compartilhados entre os sócios (KOTLER, 1998). Ainda segundo esse autor, a formação de uma *joint venture* pode ser necessária por razões econômicas (falta de recursos financeiros, físicos ou gerenciais para assumir sozinho o empreendimento) ou políticas (o governo estrangeiro pode exigir a parceria como condição de entrada no país).

Por fim, o investimento indireto que é a instalação de linhas de montagem ou de fábricas. A empresa estrangeira pode comprar parte ou o controle total de uma empresa doméstica ou construir suas próprias instalações (KOTLER, 1998).

Uma série de fatores, internos e externos à empresa, pode afetar a melhor forma de entrar em mercados estrangeiros, tais como (STERN et al, 1996): produtos diferenciados, alto ou baixo adaptação dos produtos, limite de recursos, alto ou baixo potencial de venda, boa ou pobre infra-estrutura de marketing, alto ou baixo custo de produção, tamanho de mercado, baixo ou alto risco, restrições de investimento no estrangeiro, entre outras.

A escolha vai ser baseada em fatores que irão impactar a lucratividade, a parcela de mercado e outras saídas que a empresa pode avaliar (STERN et al, 1996).

A escolha do melhor parceiro é uma decisão difícil e que envolve certo risco. Fatores como custo, exigência de capital, produtos e linhas de produto, controle, cobertura e sinergia afetam a escolha dos parceiros para canais internacionais (STERN et al, 1996).

O desenho e a administração de canais internacionais envolvem o mesmo processo necessário nos canais domésticos: variedade de produtos, alocação dos fluxos para atender as necessidades dos consumidores e coordenação. Porém, é preciso fazer algumas redefinições para atender a cada mercado de acordo com as suas exigências.

O sucesso global de uma empresa vai depender do planejamento e controle das suas ações.

3. Barreiras ao comércio internacional

O comércio internacional vem crescendo de forma consistente. As economias de diversos países estão mais inter-relacionadas e as barreiras ao comércio vêm como mecanismos de proteção desses mercados.

As barreiras comerciais afetam cerca de 80 produtos brasileiros para exportação de diferentes formas: picos tarifários, taxas alfandegárias, cotas, medidas antidumping e compensatórias, medidas fitossanitárias, normas técnicas e salvaguardas (BARBOSA, 2000). Essas barreiras comerciais podem ser entendidas como qualquer lei, regulamento, política, medida ou prática governamental que restrinja ou distorça o comércio internacional (FUNCEX, 2000).

As barreiras ao comércio internacional podem ser divididas em barreiras tarifárias, que vem diminuindo em sua importância e as barreiras não-tarifárias (BNT's), que são o foco das recentes negociações na Organização Mundial de Comércio (OMC).

Nesta seção, o enfoque serão as barreiras não-tarifárias, mas primeiramente será feita uma introdução de como foi o processo de redução das barreiras tarifárias até chegar às barreiras não-tarifárias.

3.1 Barreiras Tarifárias

Tarifa é a forma mais antiga de política de comércio, mas tem perdido importância nas rodadas de negociações, iniciadas pelo GATT (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio). Isso se deve a fatores tais como: os acordos multilaterais para o livre comércio e a buscas de outras formas de proteção como as barreiras não-tarifárias (KRUGMAN & OBSTFELD, 1999).

A tarifa é um imposto cobrado quando um bem é importado. E como em todo tipo de barreira comercial tem o intuito de proteger o mercado doméstico. Elas podem ser tarifas específicas - são fixas e cobradas por unidade do bem importado – e tarifas *ad valorem*, que são cobradas como uma fração do valor dos bens importados. Em ambos os casos, a tarifa aumenta o preço doméstico e diminui o preço estrangeiro.

Uma tarifa sobre um bem importado eleva o preço recebido pelos produtores domésticos daquele bem. Esse efeito, em geral, é o principal objetivo da tarifa – proteger os produtores domésticos dos preços baixos que resultariam da concorrência das importações (KRUGMAN & OBSTFELD, 1999).

As reduções tarifárias começaram a ser foco de discussão entre os países durante as rodadas de negociações promovidas pelo Gatt (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio).

O Gatt foi instituído após a segunda grande guerra durante o esforço de reconstrução mundial e com o objetivo de evitar a repetição da onda protecionista que marcou os anos 30 (RÊGO, 1996). Inicialmente, a proposta era criar três instituições reguladoras da economia internacional: o FMI (Fundo Monetário); o BIRD (Banco Mundial); e a OIC (Organização Internacional do Comércio) (BARRAL, 2000; BRASIL, 2002). Porém, essa última não se efetivou devido à não ratificação dos Estados Unidos.

Dessa forma, o Gatt passou a ser um organismo de caráter provisório onde incorporou muitas provisões da OIC e adquiriu atribuições de uma organização internacional, mas não obteve uma personalidade jurídica própria, como o FMI e o Banco Mundial (RÊGO, 1996).

O Acordo tinha como principal objetivo a diminuição das barreiras comerciais e a garantia de acesso mais equitativo aos mercados (RÊGO, 1996). Foram realizadas oito rodadas de negociações sob o auspício do Gatt. As seis primeiras rodadas trataram das

reduções tarifárias no comércio internacional. Na Rodada Tóquio foram introduzidos outros temas, entre eles, um Acordo sobre Barreiras Técnicas (BRASIL, 2002). Em seguida veio a Rodada Uruguaí que se constitui na rodada mais longa e mais ambiciosa. Aumentou muito o âmbito das negociações, colocando em pauta setores, que até então, não eram considerados como os serviços, a agricultura e os têxteis (BRASIL, 2002). Ainda segundo o Ministério, essa rodada culminou na criação da Organização Mundial de Comércio (OMC), que veio para realizar as antigas funções do Gatt, mas com maior rapidez na resolução de disputas entre os países membros e com poder legítimo de fazer cumprir alguma decisão contra um país visto que a OMC é uma organização permanente.

Os principais resultados alcançados na Rodada Uruguaí são (BARRAL, 2000): corte médio nas tarifas de 37%; aperfeiçoamento dos instrumentos de defesa comercial, com a negociação de um Acordo sobre Salvaguardas e o aperfeiçoamento dos Códigos sobre Subsídios e Medidas Antidumping; a integração dos produtos agropecuários ao sistema multilateral de comércio e a redução das barreiras não-tarifárias; a incorporação dos produtos têxteis ao sistema multilateral de comércio, com a eliminação do Acordo Multifibras; o estabelecimento do Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços (GATS); a garantia dos direitos de propriedade intelectual; a instituição do Acordo sobre Medidas de Investimento Relacionadas ao Comércio (TRIMs); o estabelecimento de um novo Sistema de Solução de Controvérsias; a definição de um Mecanismo de Revisão da Política Comercial dos países membros e a criação da OMC.

A partir de então, as barreiras não-tarifárias ganharam maior importância em detrimento das barreiras tarifárias.

Nesta próxima seção, serão analisadas as BNT's e seus impactos no comércio internacional.

3.2 Definição e classificação das barreiras não-tarifárias

Vários são os estudos que relatam o ganho de importância das BNT's como nova forma de proteção de mercados. Por serem mais complexas e pouco transparentes, geram, entre estudiosos, discordância quanto a sua definição e classificação.

As barreiras não-tarifárias são uma forma genérica para descrever medidas governamentais, diferentes de tarifas ou impostos alfandegários, que restringem ou distorcem o comércio internacional entre o país doméstico e o importador de bens e serviços (HILLMAN, 1996).

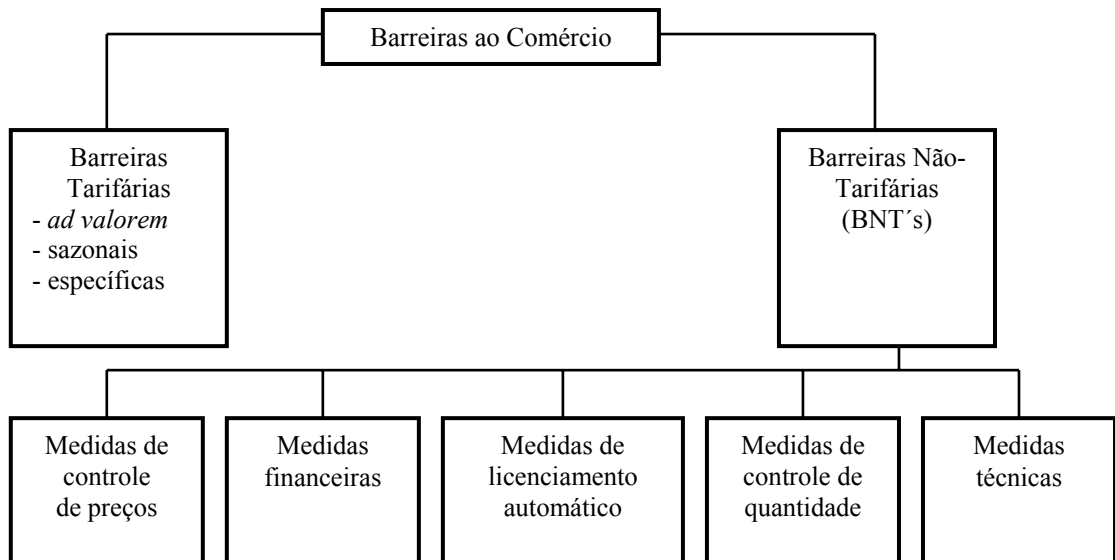
Baldwin (1970), citado por BORA et al (2002), define as BNT's como qualquer medida, pública ou privada, que levam bens ou serviços comercializados internacionalmente ou recursos dedicados à produção destes bens e serviços serem alocados de tal forma a reduzir a renda mundial real potencial.

As restrições não-tarifárias não se constituem, por si só, numa barreira comercial, ou seja, surgem, entre outras razões, de regulamentos e inspeções excessivamente rigorosos e da falta de transparência das normas e regulamentos técnicos (FIPE, 1999).

Os governos justificam tais barreiras afirmando que, devido aos riscos e às incertezas do setor, é necessário, para o funcionamento adequado do sistema econômico, haver uniformidade no abastecimento de produtos agrícolas a fim de não gerar crises causadas por excesso ou falta de produção (PIZZOL et al, 1999).

A United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2005), define BNT's como qualquer medida que tenha impacto nos fluxos de comércio, mas que não sejam tarifas. As barreiras não-tarifárias foram classificadas em cinco categorias de acordo com a intenção ou impacto imediato (Figura 3.1): medidas de controle de preço; medidas

financeiras; medidas de licenciamento automático; medidas de controle de quantidade; medidas monopolísticas e barreiras técnicas.



Fonte: elaborado pela autora

FIGURA 3.1 – Barreiras ao comércio internacional.

As medidas de controle de preços têm como objetivo sustentar preços domésticos de certos produtos quando o preço de importação é inferior ao preço contínuo; estabelecer o preço doméstico de certos produtos por causa de flutuações de preço no mercado doméstico ou instabilidade de preço no mercado estrangeiro e contrariar o dano causado pela aplicação de práticas injustas em comércio estrangeiro. Entre elas aparecem preço mínimo de importação, restrição voluntária de preço de exportação, direitos antidumping, direitos compensatórios, subsídios e outros procedimentos que elevam o custo de importação.

O preço mínimo é utilizado como referência para os bens importados quando o preço corrente de um determinado bem for inferior ao de referência. Nestes casos os direitos compensatórios podem ser utilizados para igualar esses preços.

As restrições voluntárias de preços de exportação são utilizadas para neutralizar os efeitos de dumping e subsídios empregados pelo país exportador.

Dumping ocorre quando o preço no mercado doméstico é maior do que o preço de venda no mercado de exportação. A abertura de uma investigação *antidumping* pode ser pedida pelo país importador que sentir que esta prática constitui um dano à indústria doméstica. De acordo com a legislação dos Estados Unidos, os direitos *antidumping* e compensatórios são aplicados retroativamente, ou seja, sua incidência pode retroagir até seis meses antes da imposição da medida definitiva e três meses antes da imposição da medida provisória (SECEX, 2001). Assim sendo, a abertura de uma investigação afeta, consideravelmente, as importações do produto sob investigação podendo, em muitos casos, ser suspenso a importação até que o resultado final seja conhecido.

Os direitos compensatórios são impostos a certos produtos para equilibrar qualquer subsídio dado, de forma direta ou indireta, à produção ou exportação do bem no país produtor/exportador.

O subsídio ocorre quando o preço interno de um bem está muito alto e o governo, para conseguir exportá-lo, oferece uma contribuição financeira alcançando preços competitivos e cria vantagens para o produtor oferecer seu produto no mercado externo ao invés da venda no mercado doméstico. Produtos brasileiros, freqüentemente, enfrentam a competição de produtos americanos subsidiados. Os programas de apoio às exportações norte-americanas facilitam as operações ao criar mais incentivos a exportações, oportunidades de crédito para compradores potenciais e infra-estrutura de apoio no exterior para auxiliar na armazenagem dos seus produtos agrícolas (SECEX, 2001). Para caracterizar-se subsídio, deve ser comprovada vantagem específica à empresa ou ao setor particular (FARIA, 2004).

As medidas financeiras regulam o acesso e o custo do câmbio exterior para importações e define as condições de pagamento. Eles podem aumentar a importação válida de forma semelhante às medidas tarifárias.

As medidas de licenciamento automático envolvem o licenciamento automático e monitoramento de importações empregadas conjuntamente para controlar tendências de importação e assim evitar uma onda de importações no país.

Medidas de controle de quantidade pretendem conter a quantidade de importações de qualquer bem particular através de licenciamento não-automático, restrições voluntárias às exportações, cotas e proibições.

Os licenciamentos não-automático são exigidos pelo governo, normalmente, para administrar as cotas e proibições nas importações de bens. Esse mecanismo pode assumir caráter discriminatório ou geral, variando de acordo com a circunstância econômica do país importador.

A restrição voluntária à exportação é uma cota de comércio imposta pelo país exportador, ao invés do país importador, com a intenção de limitar a quantidade exportada de um determinado bem. Geralmente, essa cota é imposta pelo país importador que recebe o apoio do país exportador no sentido de evitar maiores restrições como a imposição de medidas unilaterais (KRUGMAN & OBSTFELD, 1999).

Cotas são restrições diretas às quantidades de algum produto que pode ser importado. Dentro dos limites pré-fixados, a importação está livre de cobranças de tarifas, porém quando esse limite é extrapolado altas taxas tarifárias são colocadas para o produto importado (FARIA, 2004). As commodities agrícolas são afetadas por esse tipo de procedimento.

Produtos específicos como drogas, armas, plantas e animais estão sujeitas às proibições, assim como, bens que não estejam de acordo com os padrões técnicos exigidos pelo importador.

As medidas técnicas são constituídas de normas e regulamentos técnicos, sanitários e fitossanitários. Estes são os pontos de maior interesse na dissertação visto que as

exportações brasileiras de frutas, vegetais e carnes são grandemente prejudicadas pela aplicação destes (FUNCEX, 2000).

As normas e regulamentos técnicos e fitossanitários são impostos aos produtos importados com o objetivo de proteger a saúde e a vida humana, animal e de plantas.

As normas e regulamento técnicos e fitossanitários não constituem barreiras comerciais *per se* visto que os países têm o direito de os estabelecerem da forma que julgarem mais adequados à sua proteção (FUNCEX, 2000; FARIA, 2004).

Porém, se essas medidas forem aplicadas de forma não-transparente, sem embasamento internacional e de forma discriminatória, dificultando o acesso aos mercados externos, elas passam a ser instrumentos de proteção e conseqüentemente barreiras ao comércio.

Algumas características que distinguem regulamentos técnicos das barreiras técnicas é o uso legítimo pelo governo para proteção da saúde dos consumidores, etiquetagem, empacotamento e a proteção ambiental de pestes e doenças (THORNSBURY, 1998).

Medidas técnicas emergiram como uma área crítica de disputa no comércio internacional de produtos alimentares e de agricultura (HILLMAN, 1996). Um dos componentes da Rodada Uruguai era alcançar uma maior harmonização desses padrões técnicos.

Não há um consenso na definição do que sejam as barreiras técnicas (WEYERBROCK & XIA, 2000). Pesquisas propõem definições baseadas no impacto econômico e seus efeitos no bem-estar e no comércio.

Funcex (2000) e INMETRO citam algumas situações em que normas e regulamentos técnicos e fitossanitários podem se constituir em barreiras: falta de transparência das normas e regulamento; imposição de procedimentos morosos ou dispendiosos para avaliação de conformidade; regulamentos excessivamente rigorosos;

discriminação contra o produto importado e inspeções caracterizadas pelo arbítrio ou excesso de zelo.

As barreiras técnicas também podem ser definidas como todas as medidas ou exigências relativas às características técnicas dos bens ou serviços ou do seu processo de produção feitas pelos países de destino que dificultam, oneram ou impossibilitam o acesso aos seus mercados (BRASIL, 2002).

Para Thornsby (1998), as barreiras técnicas são regulamentos e padrões, internacionalmente divergentes, que governam a venda de produtos em mercados nacionais que têm objetivos *prima facie* de correção de ineficiências do mercado originado de externalidades associados com a produção, a distribuição e o consumo desses produtos. Isto inclui padrões de identificação, medidas, qualidade, SPS e medidas de empacotamento.

O objetivo declarado das barreiras técnicas é o aumento do bem-estar através da “correção de ineficiências de mercado” (THORNSBURY, 1998). Ainda segundo a autora, as ineficiências surgem de externalidades como introdução involuntária de pestes e doenças, degradação ambiental, informações assimétricas entre produtores e consumidores e outras características do mercado.

As exigências de caráter fitossanitário constituem principal obstáculo de acesso das frutas brasileiras no mercado internacional. Exemplos dessas exigências são: imposição de regime de quarentena, inspeção na origem e no destino, certificação sanitária e de qualidade, tratamento especial além de outros requisitos relativos à embalagem, etiquetagem e testes (FIPE, 1999). Esses fatores acabam aumentando os custos de produção, tornando as frutas brasileiras, muitas vezes, pouco competitivas no mercado internacional.

Outras situações que caracterizam as normas técnicas como barreiras não-tarifárias são: imposição de padrões tecnológicos e culturais incompatíveis com o do país exportador, ocorrendo alterações importantes no processo de produção, elevando custos sem

justificativas técnicas; discriminação de produtos importados; discriminação do uso de insumos, especialmente produtos agrícolas, sob alegação, não comprovada, de danos à saúde a ao meio ambiente e falta de divulgação transparente sobre as exigências técnicas (Castilho *apud* FARIA, 2004).

Algumas questões importantes foram levantadas por Filho (1997) em relação às barreiras técnicas que incidem nas exportações brasileiras: no grupo de BNT's, as barreiras técnicas e fitossanitárias representam um obstáculo à entrada maior que outras barreiras como direitos *antidumping*, cotas, subsídios, proibições de importações, entre outras; as barreiras técnicas incidem mais sobre as empresas controladas por capital privado nacional; a tendência é a intensificação do uso de barreiras técnicas e; a maioria das exigências recai sobre os produtos e não sobre os processos.

Para os países em desenvolvimento, a transposição das barreiras técnicas e fitossanitárias são muito mais complexas, pois mesmo que determinada norma ou regulamento não seja caracterizado como barreira, ainda assim, esses países têm dificuldade de adaptação às regras estipuladas (FARIA, 2004).

Reconhecendo a importância dessas barreiras e com intuito de conter sua maior proliferação no fluxo de comércio internacional, assinaram-se dois acordos durante a Rodada Uruguai: o Technical Barriers to Trade Agreement (TBT) e o Agreements on Sanitary and Phytosanitary Measures (SPS).

Esses acordos não devem ser usados como barreiras disfarçadas e nem de maneira arbitrária e discriminatória, devendo ser aplicados, somente, à extensão necessária e devem estar baseados em princípios científicos e em avaliações de risco (WEYERBROCK & XIA, 2000).

Os órgãos internacionais responsáveis por estabelecerem as normas e regulamentos com bases científicas são: o Codex Alimentar que é responsável por questões

como elementos aditivos na comida, resíduos de pesticida, contaminação, drogas animais, empacotamento e padrões alimentares; a Oficina Internacional de Epizootias (OIE) que é responsável por questões de vida e saúde animal e; a Convenção Internacional de Proteção de Plantas (IPPC) responsável por questões que envolvem doenças e saúde de plantas.

3.3 Acordo TBT (*Technical Barriers To Trade Agreement*)

O acordo tem o objetivo de evitar a criação de barreiras técnicas ao comércio internacional de bens decorrentes da aplicação de normas e regulamentos técnicos e de procedimentos de avaliação de conformidade (WTO, 2004).

O acordo determina que cada país se responsabilize pela manutenção de um centro de informações para disseminação das notificações das suas normas e regulamentos técnicos, assim como, dos seus procedimentos de avaliação de conformidade (INMETRO, 2005).

O Acordo sobre Barreiras Técnicas está relacionado a questões de certificação de origem, resíduos, avaliação de conformidade e rastreabilidade (MIRANDA, 2001). Com relação aos alimentos, estão incluídos no acordo, requerimentos técnicos de embalagens, qualidade dos produtos e exigências de informações nutricionais (FARIA, 2004).

Porém, existe grande dificuldade na implantação desse acordo relacionada a razões como diferença cultural, economia, social e política entre países (MIRANDA et al, 2004).

Algumas disciplinas fixadas pelo TBT são (WTO, 2004):

- a) Conforme o princípio de não-discriminação, os países membros são proibidos de aplicar regulamentos técnicos menos favoráveis aos produtos importados que os

- autorgados aos produtos similares de origem nacional e a produtos similares originados de qualquer país;
- b) O princípio da harmonização incentiva os países membros a adotarem normas e regulamentos técnicos baseados em padrões internacionais. Embora os regulamentos sejam diferentes, os critérios técnicos que os fundamentam são os mesmos;
 - c) Os membros consideram, favoravelmente, o de aceitar o princípio de equivalência dos regulamentos técnicos de outros membros, quando diferem dos seus, sempre que tenham a convicção que esses regulamentos cumprem adequadamente os objetivos dos seus próprios regulamentos;
 - d) O princípio da transparência estabelece que os países membros, quando criarem novas normas e regulamentos que impactam sobre o comércio de outros membros, que diferem das normas internacionais, devem anunciar mediante uma publicação a intenção de introduzir um determinado regulamento e em seguida notificar os demais membros, através da OMC, quais os produtos afetados por esse regulamento, seus objetivos e sua razão de ser;
 - e) Outro princípio que fundamenta o acordo é o tratamento especial dado aos países em desenvolvimento. De acordo com esse princípio, os países desenvolvidos devem levar em consideração as dificuldades dos países em desenvolvimento em adotar as regras do acordo devido à falta de estrutura técnica e financeira;
 - f) O procedimento de conformidade é utilizado para se fazer cumprir as normas e regulamentos técnicos. Os procedimentos de avaliação de conformidade compreendem amostragem, prova, inspeção, avaliação, verificação e garantia de conformidade, registro e aprovação.

3.4 Acordo SPS (*Agreements on Sanitary and Phytosanitary Measures*)

O acordo tem como fundamento a segurança do alimento que envolve: proteger a saúde das pessoas e animais, dos riscos que comportam os produtos alimentares; proteger a saúde das pessoas de enfermidades disseminadas por plantas e animais; proteger a saúde animal e preservar os vegetais de pragas ou enfermidades, independentemente se essa medida consista ou não em uma prescrição técnica (WTO, 2004).

As medidas sanitárias e fitossanitárias podem assumir muitas formas, entre elas leis, decretos, regulamentos, prescrições e procedimentos com inclusão, entre outras coisas, de: critérios relativos ao produto final; processos e métodos de produção; procedimentos de prova, inspeção, certificação e aprovação; regimes de quarentena e prescrições em matéria de embalagem e etiquetagem diretamente relacionadas com a inocuidade dos alimentos (WTO, 2004).

Esse acordo tem como objetivo garantir que as medidas sanitárias e fitossanitárias não se transformem em obstáculos desnecessários ao comércio (INMETRO, 2005).

Com o intuito de evitar o uso de medidas fitossanitárias com fim protecionista, os países membros devem seguir algumas regras fixadas pelo Acordo SPS.

Algumas disciplinas fixadas pelo SPS são (WTO, 2004):

- a) Os países membros asseguram que só serão aplicadas quaisquer medidas sanitárias e fitossanitárias enquanto se faz necessário para proteger a vida humana e animal ou para preservar os vegetais e deve estar baseado em princípios científicos. As restrições comerciais, impostas por tais medidas, devem ser as mínimas possíveis;
- b) O princípio da não-discriminação assegura que as medidas sanitárias e fitossanitárias não devem ser aplicadas de maneira arbitrária ou injustificada entre os membros em

que prevaleçam condições idênticas ou similares em seu próprio território e de outros membros. As medidas sanitárias e fitossanitárias não devem ser aplicadas de maneira que constituam uma restrição disfarçada ao comércio internacional;

- c) Conforme o princípio da harmonização os países membros devem basear suas medidas sanitárias e fitossanitárias em normas, diretrizes e recomendações internacionais. Os membros podem adotar outras normas que não estejam de acordo com as estabelecidas internacionalmente desde que estas tenham efeitos negativos mínimos sobre o comércio internacional. Caso seja imposto alguma medida mais restritiva ao comércio, o país deverá justificar com bases científicas que as normas, as diretrizes e as recomendações internacionais não asseguram o nível desejado de proteção;
- d) O princípio da equivalência estabelece que os países membros aceitem as medidas sanitárias e fitossanitárias de outros membros quando diferenciam da sua própria se o membro exportador demonstrar, de forma objetiva, ao membro importador que suas medidas asseguram um nível de proteção sanitária e fitossanitária adequadas ao país comprador;
- e) Os países membros asseguram que as medidas sanitárias e fitossanitárias se adaptem às características da sua zona de origem e de destino do produto. Podem ser adotadas diferentes medidas, dependendo do país de origem, baseados em fatores como a situação geográfica, o ecossistema, a vigilância epidemiológica e a eficácia dos controles sanitários e fitossanitários. Porém, não é permitida nenhuma forma de discriminação injustificada no uso dessas medidas como forma de favorecimento ao produto doméstico;
- f) Pelo princípio da transparência, os países membros ao adotarem uma medida sanitária e fitossanitária são obrigados a informar aos demais membros para que possam conhecer seu conteúdo. A não existência de norma, procedimentos e recomendações

internacionais e caso a medida adotada tenha efeito significativo no comércio internacional, os membros devem fazer uma publicação prévia da sua intenção e notificar os demais membros através da OMC. Dessa forma, os demais membros podem formular observações por escrito e solicitar maiores informações.

3.5 Barreiras não-tarifárias impostas pelo EUA, UE e Japão

- **Barreiras impostas pelos Estados Unidos**

As razões da fraca atuação brasileira no mercado norte-americano estão em uma combinação de alguns fatores-chave, tanto externos como internos: efeitos dos esquemas preferenciais dos quais os EUA fazem parte, como o NAFTA; os entraves internos às exportações brasileiras como infra-estrutura precária, alta carga tributária, ineficiência nos transportes, enfim, o chamado “Custo Brasil”; a falta de uma estratégia exportadora específica para o mercado americano por parte das empresas nacionais e a persistência de barreiras a entrada de alguns dos nossos principais produtos de exportação (BARBOSA, 2000).

O potencial de ampliação do mercado americano para exportação de frutas brasileiras é considerável, porém a manutenção de restrições fitossanitárias e a demora nos processos de certificação funcionam como barreiras significativas (BRASIL, 2002).

A lentidão da burocracia norte-americana para certificação das regiões produtoras e a demora no processamento da análise de risco (“pest risk analysis”), faz com que alguns processos levem anos para serem aprovados, como por exemplo, o do mamão papaia que demandou cinco anos (BRASIL, 2002).

Os Estados Unidos aprovaram, nesse ano de 2005, após auditoria, o Programa de Controle das mosca-das-frutas. Essa avaliação foi decisiva para renovação das relações

comerciais com a Bahia (VISÃO RURAL, 2005). A consolidação do mercado americano faz com que os produtores brasileiros se adequem às exigências norte-americana.

Algumas características gerais do sistema de regulamentação americano são tidas como fonte potencial de barreiras ao comércio: falta de clareza na distinção entre regulamentos essenciais de segurança e requerimentos opcionais de qualidade; a não utilização de padrões internacionais; diferenças regulatórias entre as autoridades dos vários níveis do governo; alterações repentinas em requerimentos de segurança para produtos não regulados por padrões nacionais; inexistência de uma fonte central de informações sobre normas e avaliação de conformidade, entre outras (FILHO, 1997).

Uma questão crítica nas exportações para o EUA é a grande quantidade de normas e regulamentos que são determinados em três níveis diferentes – federal, estadual e local – que possuem pouco ou nenhuma interação entre si, gerando, em algumas situações, regulamentos conflitantes (SECEX, 2001).

Várias frutas estão sujeitas a taxações em algumas épocas do ano. As tarifas variam de acordo com o período de safra e entressafra do país importador. Alguns exemplos podem ser citados como a tarifa aduaneira para uvas brasileiras, que oscila de US\$ 1,13/m³, entre 15 de fevereiro e 31 de março, a zero, de 1º de abril a 30 de junho e a US\$ 1,80/m³ no restante do ano (BRASIL, 2002).

As barreiras norte-americanas vedam a importação da maioria das frutas e legumes brasileiros. Para grande parte dos produtos cuja entrada é permitida, um obstáculo adicional é o requisito obrigatório da obtenção pelos importadores de licenças prévias de importação – praticamente 100% das frutas e legumes brasileiros precisam de licenças prévias (BRASIL, 2002). Ainda segundo a Embaixada do Brasil, outro entrave são os “tratamentos especiais” requeridos e a exigência de que a entrada de vários produtos se faça por portos específicos.

Para as mangas é exigido um tratamento de mergulho em água quente e um certificado com os dizeres: “*USDA – APHIS treatment with hot water*”; e a maçã, uma das principais frutas brasileiras exportadas para os EUA, a entrada está restrita aos portos do Atlântico Norte (FUNCEX, 2000). Outros requisitos obrigatórios e aplicáveis são os padrões de qualidade e tamanho (“*grade standards*”) que são aplicados a seguintes frutas: laranjas, abacates, kiwi, ameixas secas, passas, nozes, entre outras (SECEX, 2001).

Encontra-se em tramitação no senado americano projeto de lei chamado “*Fruit and Vegetable Safety Act*”, que estabelece critérios para produção, processamento e embalagem de produtos hortifrutigranjeiros e prevê restrições aos países exportadores que não tenham cumprido as normas estabelecidas nas diversas fases de manejo (SECEX, 2001).

Diante de todos esses obstáculos, conclui-se que este setor é um dos mais protegidos contra as importações, o que explica a grande dificuldade para a penetração de frutas e legumes brasileiros no mercado dos Estados Unidos (FUNCEX, 2000).

- **Barreiras impostas pela União Européia**

Atualmente a UE é o maior mercado consumidor dos produtos brasileiros. Porém, os produtos brasileiros estão sujeitos a uma série de barreiras impostas pela União Européia como cotas tarifárias, regimes especiais de importação, sistema geral de preferências, preços de entrada, subsídios, cláusulas de salvaguarda além das diferenças de procedimentos entre os estados-membros, presença de uma vasta legislação ambiental e a ênfase em certificações ISO de qualidade (FILHO, 1997; SECEX, 2001).

Pelo sistema de preços de entrada, os carregamentos de frutas e verduras que ingressem na Comunidade a preço inferior ao estipulado pela Comissão são penalizados com

equivalentes tarifários (direitos compensatórios), diminuindo a competitividade dos países exportadores (SECEX, 2001).

No caso das salvaguardas, elas vêm como forma de garantir que, uma vez convertidas às restrições quantitativas às importações em tarifas aduaneiras, seja assegurado um nível mínimo de proteção em caso de baixa substancial dos preços no mercado mundial ou elevação fora do comum das importações (SECEX, 2001). A maçã tem incidência de salvaguardas durante todo o ano, os limões de junho a dezembro e para a laranja, a tangerina e a uva também está condicionada às safras.

Com relação aos subsídios outorgados às frutas, elas tomam diferentes formas de ajuda tais como: sustentação dos preços para maçãs; regimes de intervenção e ajuda ao armazenamento final do produto como, por exemplo, para figos e passas de uva; ajuda por hectares semeados e incentivos à transformação do produto (SECEX, 2001). Ainda segundo essa fonte, as frutas frescas e processadas são favorecidas por restituições à exportação.

Grandes problemas com questões fitossanitárias na UE surgem da adoção de normas e regulamentos restritivos, cujas análises de risco para comprovar a necessidade de tais medidas não são apresentadas (FARIA, 2004).

Outro problema enfrentado pelos países exportadores é a diferença de procedimentos para o desembarque de produtos nos diferentes países constituintes da União Européia. Cada país da UE aplica suas restrições, de ordem local, que não são divulgadas pela Comissão Européia.

- **Barreiras impostas pelo Japão**

As normas e regulamentos japoneses se mostram excessivamente restritivos em diversas áreas. A imposição de uma série de barreiras, muitas vezes sem base internacional,

muito burocrático e pouco transparente dificulta a inserção de vários produtos no mercado nipônico.

Uma grande quantidade de frutas, legumes e produtos alimentícios não conseguem penetrar ou esbarram em grandes dificuldades no mercado japonês, devido às restrições sanitárias, fitossanitárias e de saúde animal (SECEX, 2001). Vários são os produtos afetados por tais medidas: tomate, batata, manga, melão, melancia, laranja, entre outros.

A legislação japonesa exige, para a importação de frutas e verduras, a emissão de um certificado fitossanitário pela autoridade competente do país exportador além da embarcação acontecer por portos específicos.

A Lei Sanitária de Alimentos japonesa (*Food Sanitation Law*) é a mesma desde 1998. As exportações de frutas brasileiras como manga, laranja, mamão, melão, melancia e tomate enfrentam crescentes barreiras relativas a medidas fitossanitárias e quarentena (SECEX, 2001). Ainda segundo a Secretária de Comércio Exterior, o Japão limita a aplicação do SPS/WTO a apenas algumas variedades de frutas, além de não aceitar os métodos brasileiros de tratamento para controlar algumas doenças específicas, justificando essa prática com base na Lei de Proteção Vegetal, visando prevenir a introdução de pragas no seu mercado.

O Japão, até o ano de 2004, impunha proibição geral às exportações brasileiras sob alegação de contaminação pela mosca da fruta (FIPE, 1999). Porém, após 32 anos de negociações, o mercado japonês permitiu a entrada da manga brasileira em seu território. Até então, as únicas frutas que podiam ser exportadas pelo Brasil eram a banana verde e o abacaxi.

Uma embalagem foi especialmente desenvolvida a partir da análise de toda cadeia logística japonesa para embarcar o primeiro lote de manga para o mercado japonês. Os produtos atendem aos pré-requisitos do mercado nipônico e têm características específicas,

como dezoito janelas revestidas por tela especial que permitem a ventilação e impedem a entrada de pragas como a “Mosca do Mediterrâneo” (REVISTA AGROBRASIL, 2005). As mangas possuem tamanho médio e uniforme com peso em torno de 400 gramas a unidade.

Antes de conseguir a liberação de embarques de manga para o Japão, a fruta fazia parte da categoria de itens com importações proibidas sob alegação de incidência de mosca da fruta mediterrânea (*mediterranean fruit fly*).

As frutas e os vegetais são classificados em três categorias: itens com importações proibidas; itens sujeitos a quarentena e itens não sujeitos a quarentena (SECEX, 2001).

Os itens sujeitos a quarentena estão sujeitos a inspeção na entrada ou no local de cultivo. O sistema de quarentena, além de diminuir a agilidade das importações, afeta, significativamente, a qualidade das frutas e verduras *in natura*.

Na tabela 3.1 encontra-se o resumo das barreiras não-tarifárias impostas pelos EUA, Japão e Comunidade Européia citados acima.

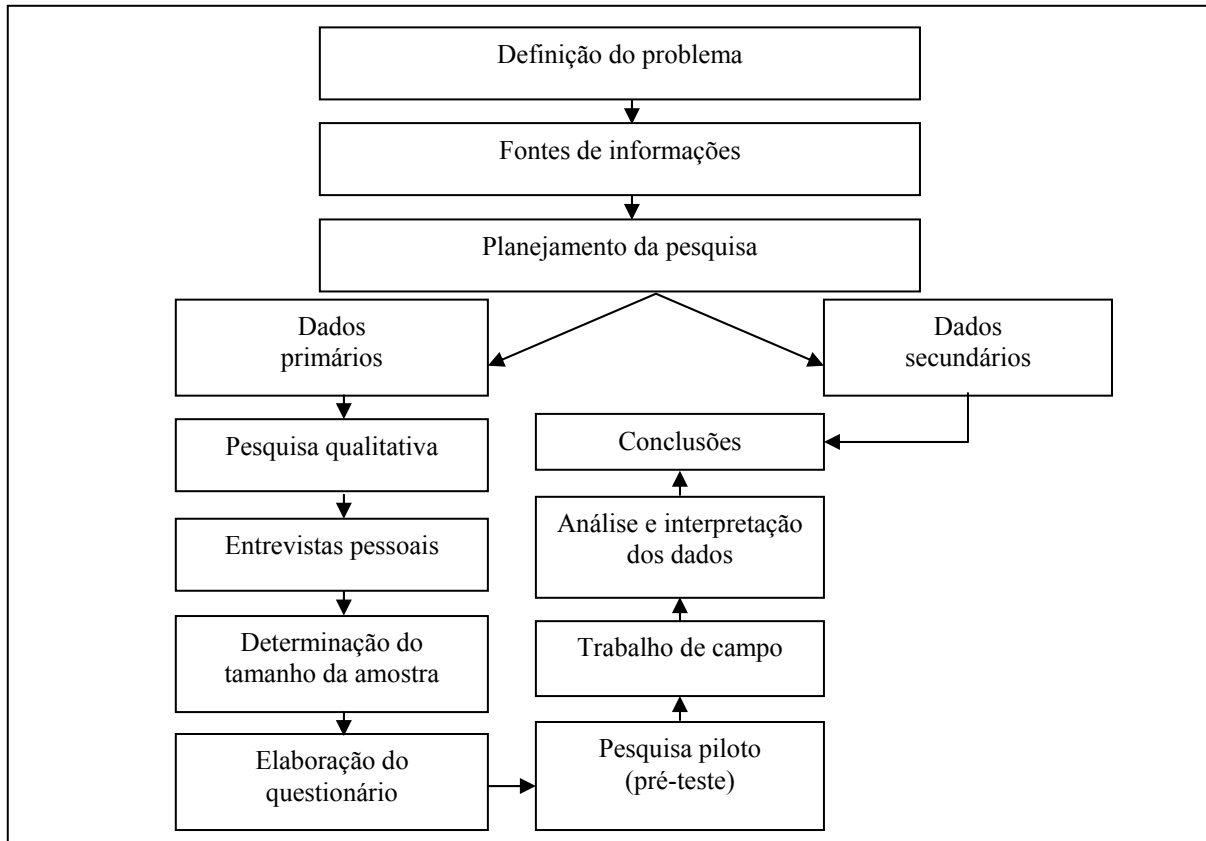
Tipo de barreiras	País ou Bloco Econômico	Características
Não-tarifárias	Estados Unidos	Restrições fitossanitárias Licenças prévias de importação Tratamentos “especiais”
	União Européia	Regimes especiais de importação Sistema geral de preferência Preços de entrada Subsídios Salvaguardas Certificações Diferença de procedimentos entre os estados membros Direitos compensatórios
	Japão	Restrições sanitárias, fitossanitárias e de saúde animal
Tarifárias	Estados Unidos União Européia	Tarifas Cotas tarifárias

Fonte: elaborado pela autora.

TABELA 3.1 – Resumo das barreiras não-tarifárias impostas

4. Metodologia

A investigação científica objetiva a resolução de problemas utilizando métodos fundamentais para o desenvolvimento de pesquisas. A metodologia adotada é em função do problema a ser estudado, do objetivo de pesquisa e da abrangência temporal e espacial do tema. O planejamento de um projeto de pesquisa pode ser feito da forma apresentada na figura 4.1.



Fonte: adaptado de COBRA (1992).

FIGURA 4.1 - Planejamento de um projeto de pesquisa.

Essa dissertação é do tipo teórico-empírico, visto que parte de uma formulação teórica que será confrontada com dados qualitativos empíricos, coletados no decorrer do trabalho, a partir de observações da realidade. Elegeu-se o estudo de caso como método mais adequado para a pesquisa e foi realizado um estudo multicaso.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador não parte de hipóteses estabelecidas *a priori*, parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve, proporcionando melhor visão e compreensão do contexto do problema. Ela envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995). A

pesquisa quantitativa, por sua vez, procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística (MALHOTRA, 2001).

Ainda segundo Godoy (1995), os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. É uma pesquisa descritiva onde os dados coletados aparecem sob a forma de transcrição de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos.

Quanto ao design da pesquisa, ela será do tipo exploratória, pois proporciona oportunidades para descobertas de idéias e dados (MALHOTRA, 2001). São adequadas a problemas mais abrangentes, tendo como objetivo principal fornecer uma visão geral do problema considerado, contribuindo para o surgimento de novas idéias e enfatizando a não formulação de hipóteses estruturadas, embora ela possa ser originada de hipóteses pouco definidas (AAKER & DAY, 1990).

Este tipo de método é caracterizado pela alta flexibilidade, desestruturação e versatilidade porque não emprega procedimentos formais de pesquisa (MALHOTRA, 2001; AAKER & DAY, 1990). O estudo exploratório é recomendado quando pouco se sabe a respeito do fenômeno a ser investigado (ALCÂNTARA, 1997).

Estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001).

Em geral, os estudos de caso colocam questões do tipo “como” e “por que” quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos num contexto real e quando existe a necessidade de utilizar múltiplas fontes de evidência (YIN, 2001; GODOY, 1995).

No fundamento lógico do estudo de caso único testa-se uma teoria bem formulada enquanto no estudo de caso múltiplo geram-se resultados mais convincentes e mais robustos (YIN, 2001). A vantagem da utilização do segundo está no fato de que este proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, fazendo com que a pesquisa se torne mais sólida (LAZZARINI, 1995).

O método de estudo de caso apresenta algumas limitações e desvantagens tais como: necessidade de maior habilidade do pesquisador, pois o controle de viés se torna crítico; visões tendenciosas que podem influenciar o significado das conclusões; extrapolação dos resultados obtidos com o estudo que vão além dos seus próprios limites; ausência de critérios rigorosos na escolha dos casos e a natureza subjetiva do processo de mensuração (LAZZARINI, 1995).

Porém, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos (YIN, 2001). Dessa forma, os estudos de caso não representam uma “amostragem” ou uma enumeração de frequências.

A utilização do método de estudos de caso múltiplos para essa dissertação é válida visto a preocupação em analisar os efeitos das BNT's nas práticas de produção, colheita, pós-colheita e distribuição dos produtores-exportadores e como estes vêm atendendo às exigências do mercado externo, bem como o impacto desses fatores na competitividade brasileira.

A pesquisa foi realizada com cinco empresas de exportação de frutas, principalmente manga, localizadas no pólo fruticultor do Vale do São Francisco. Foram focadas as regiões do norte de Minas Gerais e a região de Petrolina – Juazeiro. Quatro empresas estão localizadas no semi-árido nordestino e uma em Salvador. O Pólo fruticultor de Petrolina - Juazeiro responde por 80% das exportações de manga. Os produtores do norte de Minas Gerais realizam suas exportações através da empresa localizada em Salvador. A

escolha destas empresas teve como critério de seleção sua participação nas associações representativas locais, tais como a ABANORTE (Associação Central dos Fruticultores do norte de Minas Gerais e sudoeste da Bahia) e a VALEXPORT (Associação dos Produtores e Exportadores de Hortigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco) e maior participação nas exportações de mangas *in natura*. Porém, uma das empresas entrevistadas não é associada direta da VALEXPORT, mas tem grande representatividade nas exportações de manga *in natura*.

Foram realizadas entrevistas pessoais utilizando-se questionários semi-estruturados, com questões abertas e fechadas, que foram preenchidas pelo pesquisador e aplicados aos profissionais ligados diretamente com o processo de exportação da manga.

As questões fechadas estão divididas entre múltipla escolha e escala. A escala é utilizada para avaliar o grau de importância das barreiras não-tarifárias nas exportações de manga e as relações de mercado produtor/importador, sendo os intervalos de 1 a 5, onde 1 é pouco importante; 2 é razoavelmente importante; 3 é média importância; 4 é importante e 5 é muito importante. O questionário encontra-se no apêndice A, ao final da dissertação.

Além dos dados primários, foram utilizados dados secundários coletados por meio de levantamento bibliográfico das principais linhas teóricas que orientam o trabalho – Canais de Distribuição e Barreiras Não-Tarifárias – além de informações acerca da comercialização de manga no Brasil e nas regiões focadas pelo trabalho. A utilização dos dados secundários é um pré-requisito para a coleta de dados primários possibilitando a interpretação destes dados com mais critérios (MALHOTRA, 2001).

Após a coleta destes dados, os casos foram analisados buscando responder os objetivos gerais e específicos desta dissertação; e ao final do trabalho foram apresentadas alternativas para melhoria da eficiência distributiva da cadeia produtiva de manga para exportação.

5. Panorama da cultura e comercialização da manga no Brasil e no mundo

5.1 Caracterização do setor de produção

Mangifera indica L. é o nome científico da popular mangueira. A mangueira é uma planta tropical de grande porte e originária da Ásia. A manga dispersou-se por todos continentes, sendo cultivada, atualmente, em todos os países de clima tropical e subtropical (TODA FRUTA, 2003).

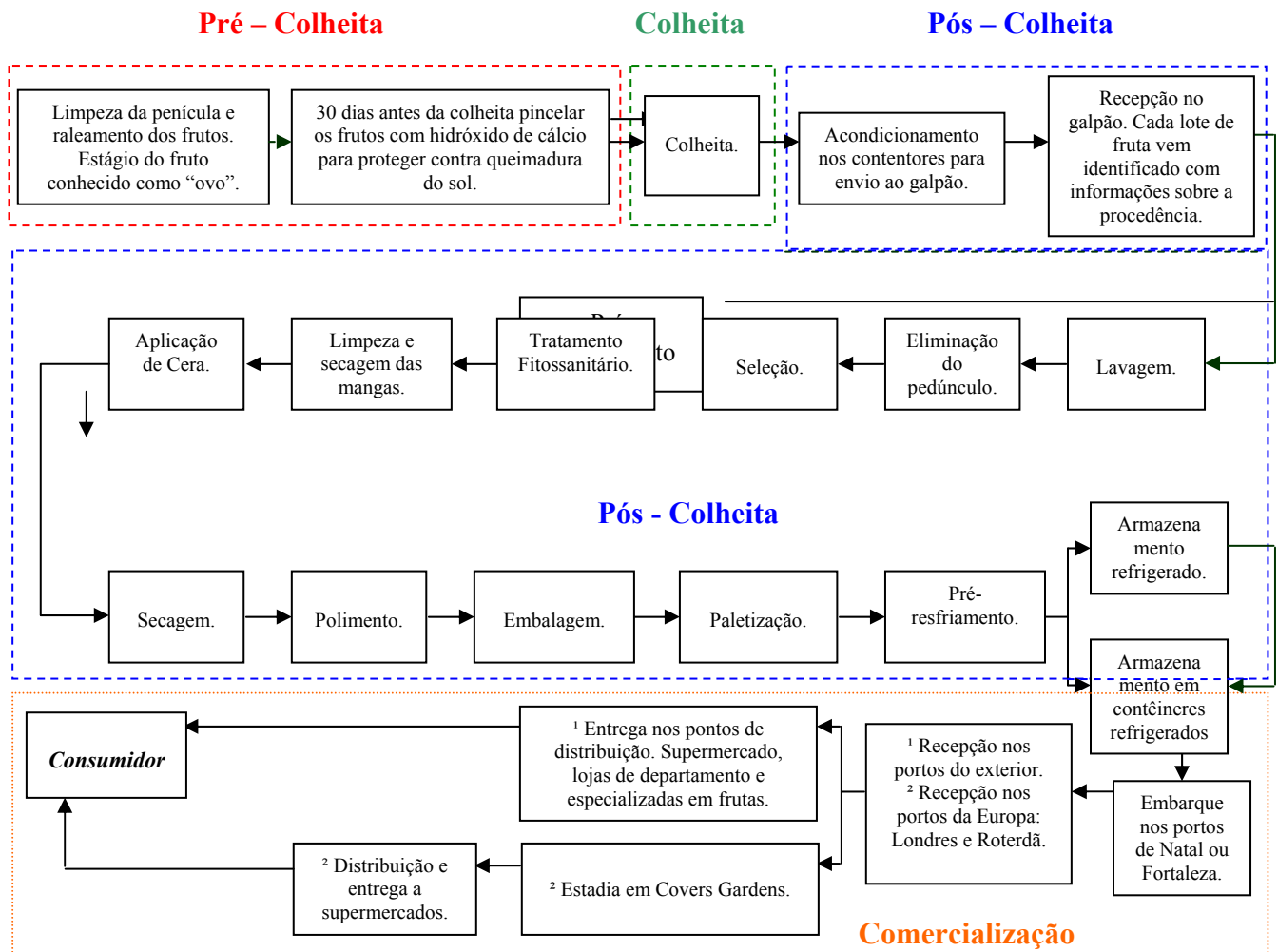
Apesar de ser cultivada na Índia há mais de quatro mil anos, sua introdução em outras terras foi muito lenta: os portugueses levaram as mangas, primeiramente, para as costas leste e oeste da África e depois para a América (EMATER – RO, 2005). Ainda segundo essa fonte, somente por volta de 1700, a Bahia recebeu as primeiras mudas de mangueira e a partir daí atingiu o México e logo depois a Flórida.

No Brasil, a fruta foi amplamente disseminada tendo várias cultivares, dentre elas, a Tommy Atkins. Esta é a variedade mais comercializada, mas existe uma tendência de crescimento das outras variedades (Keitt, Kent, Palmer e Haden) devido a mudanças no gosto e preferência dos consumidores.

Além dessas variedades, a Embrapa Cerrados lançou cinco novas cultivares com o intuito de desenvolver mangas que possuam características agronômicas (menor suscetibilidades a doenças e desordens fisiológicas) e comerciais (menor teor de fibras, sabor mais adocicado, maior teor de brix e casca de cor avermelhada) superiores a Tommy Atkins e com a finalidade de consumo *in natura* e agroindústria, tanto para o mercado interno quanto para o externo (EMBRAPA CERRADOS, 2006).

A manga passa por uma série de processos até sua chegada no mercado externo (Figura 5.1). Por ser uma fruta altamente perecível precisa chegar ao cliente final entre 20 e

29 dias contando o período da colheita até seu desembarque e comercialização (SOUZA, 2005).



Fonte: COSTA & SANTORO (2005: 3)

FIGURA 5.1 – Fluxo integrado de pré-colheita, colheita, pós-colheita e comercialização da manga destinada ao mercado externo.

A grande euforia com os lucros obtidos no passado levou ao plantio de muitos pomares, ocasionando, hoje, muita oferta no mercado (REVISTA FRUTAS E DERIVADOS, 2006).

Os principais produtores da fruta, no Brasil, são os estados da Bahia e São Paulo (Tabela 5.1). Juntos eles representam 58% da produção nacional e 55%, aproximadamente, da área plantada. Em seguida, vem o estado do Pernambuco com 15% do total da produção nacional e 11% da área plantada. Os demais estados representam 27% da

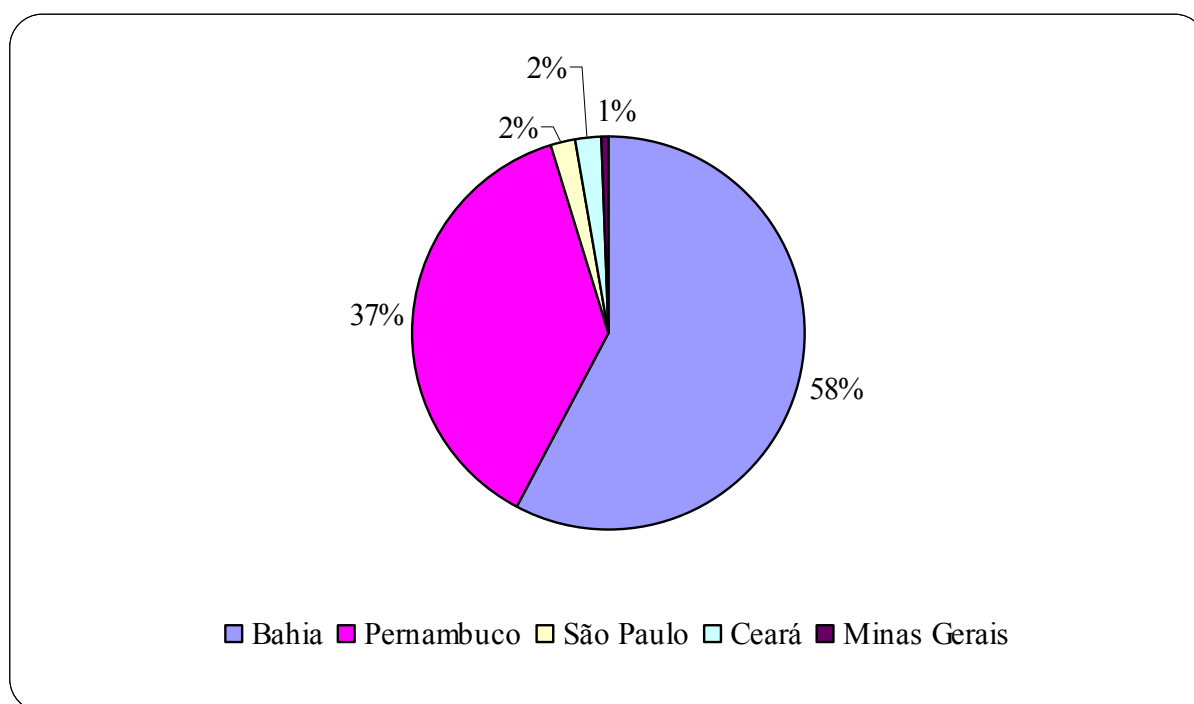
produção brasileira. Apesar da Bahia ocupar o primeiro lugar no ranking de produção, os estados do Pernambuco e Sergipe possuem a maior produtividade (18 e 20,1 ton/ha, respectivamente), devido à adoção intensa de tecnologia de irrigação, contra apenas 13,6 ton/ha da Bahia.

Estados	Área (ha)	Produção (ton)	Produtividade (ton/ha)
Bahia	22.371	305.658	13,6
São Paulo	18.363	245.085	13,3
Pernambuco	8.102	145.893	18,0
Minas gerais	5.692	61.318	10,7
Ceará	4.795	42.341	8,8
Rio Grande do Norte	3.177	40.077	12,6
Paraíba	2.764	23.795	8,6
Sergipe	1.142	22.973	20,1
Piauí	1.741	17.498	10,0
Paraná	667	8.623	12,9

Fonte: IBGE, 2004.

TABELA 5.1 – Principais estados brasileiros produtores de manga, 2004.

Os principais estados produtores também constituem os principais exportadores, sendo que Bahia e Pernambuco estão na liderança, exportando US\$ 38,6 milhões e US\$ 26,9 milhões, respectivamente, no ano de 2005 (Gráfico 5.1).



Fonte: SECEX/ALICEWEB, 2006.

GRÁFICO 5.1 - Exportação dos cinco principais estados produtores de manga (toneladas), 2005.

A maior parte da produção brasileira de manga fica no país para o consumo doméstico. O Brasil, em 2005, das 850 mil toneladas produzidas, somente 113 mil foi exportado, isto é, 13% da produção nacional.

Essa baixa expressividade do país no mercado internacional se deve a uma série de fatores, tais como: falta de uma estrutura, que tenha grande eficiência operacional, que possibilite garantir o atendimento e a manutenção da regularidade e da qualidade exigidas pelos consumidores externos; a grande importância do mercado doméstico, com baixo grau de exigência e grande informalidade que faz com que os esforços produtivos, comerciais e logísticos tenham pouca sinergia ao longo da cadeia (MARTINELLI & CAMARGO, 2003).

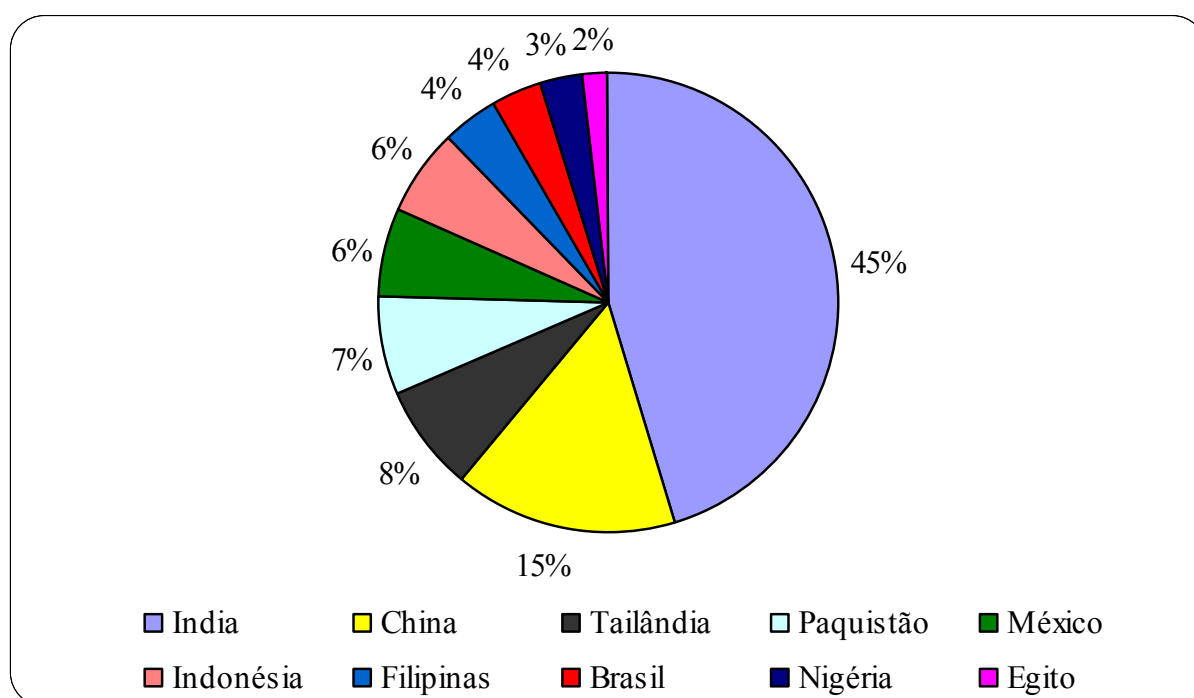
Porém, o Brasil tem ingredientes e condições para desenvolver uma cadeia de suprimentos internacional viável para a comercialização da manga, tais como gestão e operação de viveiros, seleções de cultivares, elementos relacionados ao crescimento das mangas (solo, temperatura, disponibilidade e custo da água e mão-de-obra, técnicas de produção e colheita, padronização, etc.) e proximidade dos mercados consumidores, o que acrescenta competitividade ao Brasil (COSTA & SANTORO, 2005). Contudo, precisa melhorar outros aspectos. A tecnologia de pós-colheita é boa, mas a infra-estrutura da cadeia de frios é insatisfatória durante todo o processo produtivo até a chegada ao consumidor final; o sistema de transporte é ineficiente e com elevados custos, diminuindo a competitividade brasileira; a comercialização ainda representa um gargalo à maior competitividade, pois falta conhecimento dos hábitos e costumes do mercado-alvo (quem são os nossos consumidores e o que eles desejam) e devido aos baixos volumes movimentados pelas empresas exportadoras há dificuldades em conseguir acordos satisfatórios (COSTA & SANTORO, 2005).

Além destas deficiências, a comercialização da manga e outras frutas brasileiras para o mercado externo, se tornam menos viáveis devido à incidência das barreiras não-tarifárias, de caráter técnico e fitossanitário.

5.2 Evolução do comércio mundial de manga

- **Produção**

A produção mundial de manga, prevista em aproximadamente 27,9 milhões de toneladas em 2005, é dominada pela Índia que detém 38,7% da produção. A China vem em segundo lugar com 13,1% e a Tailândia com 6,4%. O Brasil ocupa a oitava posição com uma produção de 850 mil toneladas, o equivalente a 3% da produção mundial (Gráfico 5.2). Porém, a produtividade brasileira está acima dos demais países e da média mundial que é de 7,2 ton/ha, conforme a tabela 5.2.



Fonte: FAO, 2006.

GRÁFICO 5.2 – Principais países produtores de manga (mil toneladas), 2005.

Países	Área (ha)	Produção (ton)	Produtividade (ton/ha)
Índia	1.600.000	10.800.000	6,75
China	433.600	3.673.000	8,47
Tailândia	285.000	1.800.000	6,31
Paquistão	151.500	1.673.900	11,04
México	173.837	1.503.010	8,64
Indonésia	273.440	1.478.204	5,40
Filipinas	160.000	950.000	5,93
Brasil	68.000	850.000	12,50
Nigéria	125.000	730.000	5,84
Egito	35.000	380.000	10,85
Mundo	3.870.200	27.966.749	7,22

Fonte: FAO, 2006.

TABELA 5.2 – Principais países produtores de manga, 2005.

A evolução da composição mundial da oferta de manga pelos principais países produtores pode ser vista na tabela 5.3.

Países	1985	1995	2005
Índia	9.337.520	11.000.000	10.800.000
China	381.527	2.007.552	3.673.000
Tailândia	790.000	1.200.000	1.800.000
México	1.109.355	1.342.097	1.503.010
Paquistão	691.899	883.674	1.673.900
Indonésia	416.444	888.960	1.478.204
Filipinas	355.700	593.500	950.000
Brasil	526.721	638.371	850.000
Nigéria	400.000	631.000	730.000
Vietnã	119.000	232.315	380.000
Mundo	16.554.999	22.451.914	27.966.749

Fonte: FAO, 2006.

TABELA 5.3 – Produção de manga dos principais países produtores nas últimas duas décadas (mil ton)

Constata-se que o volume produzido no mundo aumentou, aproximadamente, uma vez e meia em duas décadas, passando de 16,5 milhões de toneladas, em 1985, para 27,9 milhões, em 2005.

A Índia, apesar de ainda deter a maior porcentagem na produção mundial, vem perdendo participação nos últimos anos, enquanto a China e a Tailândia vêm expandindo sua produção em ritmo mais intenso. De fato, a China passou de uma produção de 381 mil para

3,5 milhões de toneladas, enquanto a Tailândia passou de 790 mil para um milhão e setecentas mil toneladas.

A produção de manga no Brasil, nesse mesmo período, permaneceu praticamente estagnada. Passou de um volume de 526 mil toneladas, em 1985, para 850 mil, em 2005. Esses valores representam um crescimento de apenas 61,4%. Quando comparado aos valores da China (839%) e da Tailândia (115%) é possível perceber que o Brasil pode crescer muito mais, visto que tem grande potencial para isso com terra e água abundantes.

- **Exportação**

O mercado mundial de frutas tem evoluído rapidamente no período recente, porém as exportações ainda são pouco significativas, quando comparado à produção (FIPE, 1999; MARTINELLI & CAMARGO, 2003).

O volume mundial de exportação de manga, em 2004, foi de apenas 908 mil toneladas para uma produção de 27 milhões de toneladas, ou seja, o coeficiente de inserção dessa fruta no mercado internacional é de 3,3%. Contudo, esse valor vem crescendo, pois em 1985 foram comercializadas 114 mil toneladas, o equivalente a 0,7% da safra anual.

É possível observar através da tabela 5.4, que nem sempre os principais produtores são grandes exportadores de manga. O México é o maior exportador mundial, responsável por 23,4% das exportações, porém vem perdendo presença no mercado internacional. Em seguida vem a Índia com 17,2% e o Brasil com 12,2%. Países como a China, a Indonésia e o Egito, com produções consideráveis, assumem posições bem menos relevante no ranking dos exportadores de manga com valores não significativos.

Países	Quantidade (mil ton)	Participação (%)
México	212.505	23,4
Índia	156.222	17,2
Brasil	111.181	12,2
Paquistão	82.059	9,0
Filipinas	35.720	3,9
Tailândia	33.097	3,6
China	5.013	(*)
Indonésia	1.880	(*)
Egito	698	(*)
Mundo	908.439	100

(*) Valores não significativos

Fonte: FAO, 2006.

TABELA 5.4 – Exportação dos principais países produtores de manga, 2004

O Brasil tem procurado articular políticas públicas com intuito de incrementar esforços produtivos e comerciais visando a ampliação de sua inserção no mercado internacional de manga (MARTINELLI & CAMARGO, 2003).

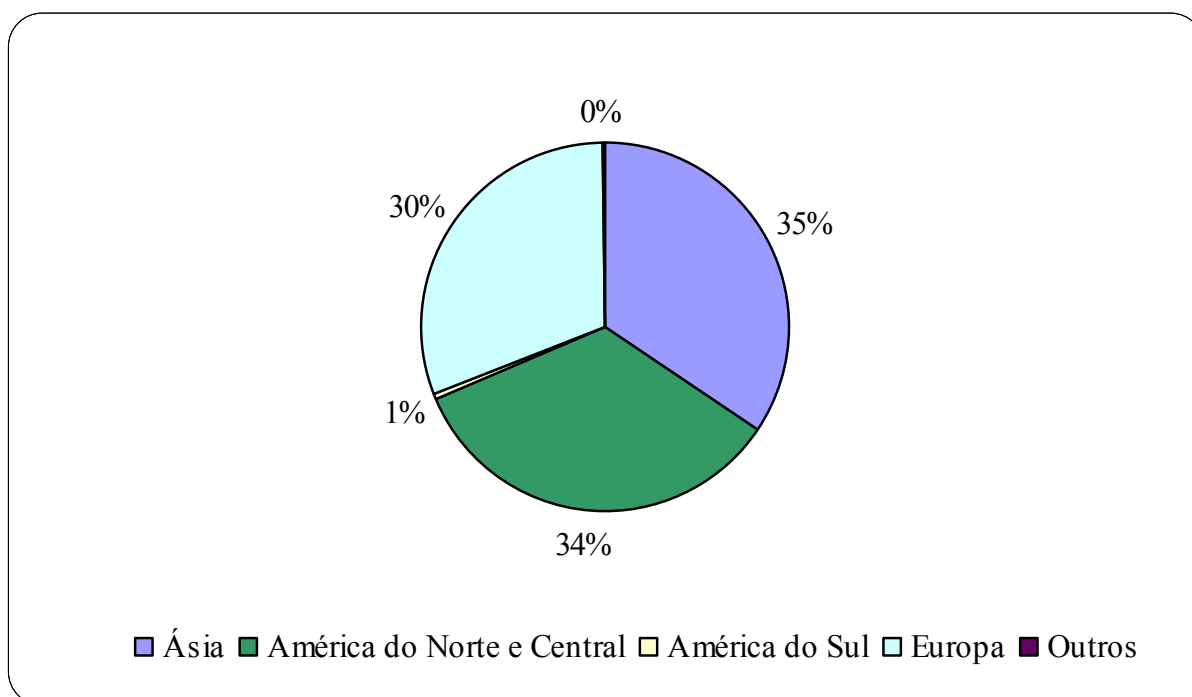
Apesar de ocupar a terceira posição no ranking de exportações, o Brasil possui vantagem comparativa ao fornecer manga, no mercado externo, na entressafra dos principais países exportadores: México e Índia.

- **Importação**

No que tange às importações mundiais de manga, a fruta registrou valores em 2004 de 820 mil toneladas e US\$ 681,4 milhões.

Os Estados Unidos são os maiores importadores da fruta com cerca de 33,6% do volume transacionado no mercado externo. Em seguida, vem a Holanda (9,2%) e a Arábia Saudita (7,0%) (Tabela 5.5).

Através do gráfico 5.3 é possível notar que a América do Sul tem uma participação inexpressiva nas importações. A Ásia, a Europa e a América do Norte e Central possuem participações muito próximas, ficando na casa dos 30%.



Fonte: FAO, 2006.

GRÁFICO 5.3 – Participação dos blocos econômicos na importação de manga, 2004.

Países	Quantidade (mil ton)	Participação (%)
Estados Unidos	276.278	33,6
Holanda	75.710	9,2
Arábia Saudita	57.904	7,0
Emirados Árabes	57.473	7,0
Malásia	44.699	5,4
Bangladesh	36.763	4,4
Reino Unido	36.545	4,4
França	34.744	4,2
Alemanha	32.708	4,0
Hong Kong	28.235	3,4
Outros	139.879	17,0
Mundo	820.938	100

Fonte: FAO, 2006.

TABELA 5.5 - Importação dos principais países consumidores de manga, 2004.

5.3 Exigências do mercado interno e externo na comercialização de manga

Vários são os fatores que levam ao aumento no consumo de frutas frescas em todo mundo, como, por exemplo, maior cuidado com a saúde e com os aspectos nutritivos dos alimentos; campanhas publicitárias sobre os benefícios de consumo de frutas e hortaliças;

envelhecimento da população que amplia o número de consumidores de maior idade; tendência ao desprendimento de horários e costumes, o que aumenta a substituição das refeições por lanches rápidos, e a atração por produtos novos e novos sabores (TODA FRUTA, 2005).

O modelo de consumo alimentar, especialmente de produtos hortifrutícolas, é pautado em um mercado horizontal e verticalmente segmentado, demandando a incorporação ao produto de uma série de características relacionadas à qualidade, à segurança, à naturalidade, à diferenciação, à acessibilidade, à oportunidade e à conveniência (SEGURA & CALAFAT, 2002).

Essa segmentação dos mercados faz surgir novos produtos e canais de distribuição, exigindo a diferenciação dos já existentes para atender às especificidades dos diversos nichos de mercado (SOUZA, 2000).

As tendências da demanda de frutas e hortaliças definem um perfil tipológico de produto baseado nos seguintes elementos (SEGURA & CALAFAT, 2002):

- a) Características básicas e intrínsecas do produto: o tamanho da fruta, a cor, a forma e a dimensão; ausência de danos físicos e mecânicos; qualidade organoléptica baseada, especialmente, em valores como sabor e aroma; segurança, destacando-se a ausência de resíduos agroquímicos; salubridade e valor nutricional para uma vida saudável;
- b) Características extrínsecas do produto: qualidade dos processos de produção e transformação – manipulação e confecção – destacando os que facilitam as ações de compra e de consumo, especialmente as qualidades normalizadas, os formatos e envases específicos, etiquetagem, etc;
- c) Características intangíveis: conservação, garantia, serviço e preço.

O consumo de frutas se mostra diferenciado segundo as regiões, os hábitos e o status socioeconômicos dos consumidores.

O mercado interno é a principal fonte de escoamento da produção de frutas do Brasil e a forma *in natura* representa a maior porção, mas pode ser encontrada a fruta nas formas de suco integral e polpa congelada (EMBRAPA, 2004).

Muitas vezes, o comércio de frutas *in natura*, no mercado doméstico, é limitado por sua perecibilidade, distância do mercado, produção concentrada em uma determinada época do ano, má conservação das estradas, alto custo do transporte frigorificado, inexistência de uma cadeia contínua de frios, entre outras (TODA FRUTA, 2005).

Sistema tributário de produção, principalmente em relação ao ICMS cobrado na tramitação entre estados; falta de política nacional de defesa fitossanitárias; baixa qualificação da mão-de-obra; falta de consciência ecológica; inadequação da qualidade para atender ao mercado interno e externo; baixo contato entre os elos da cadeia, dificultando o retorno de informações sobre a aceitação da fruta e crédito para a comercialização, são outros fatores também apontados como limitantes ao maior desenvolvimento do setor frutícola (AGRIANUAL, 2004).

O consumo da população brasileira é, ainda, inferior ao recomendado pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Dessa forma, para mudar esse cenário, algumas alterações devem ser feitas no sentido de atrair o consumidor brasileiro. O Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF) cita medidas para agregação de valor ao produto, criando um diferencial, que pode ser simples como o controle da qualidade ou uma embalagem atrativa.

A aquisição de frutas de clima tropical, em 2003, foi de 21,5 Kg *per capita* anual, sendo o sul do país o maior consumidor (POF – IBGE, 2003). Ainda segundo a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), desse total, a manga representa 0,888Kg e o nordeste passa a ser o maior representante. O consumo domiciliar de frutas, na POF de 1987 e

1996, teve um decréscimo de 47,9 Kg para 40,4Kg, respectivamente. Porém, o consumo domiciliar da manga aumentou de 0,887Kg em 1987, para 1,258Kg em 1996.

Com relação ao mercado externo, as barreiras tarifárias, sanitárias e fitossanitárias constituem limitações importantes ao crescimento das exportações de frutas, dentre elas a manga (MARTINELLI & CAMARGO, 2003). Além disso, esse mercado não é uniforme, devido às variações de preferências e exigências dos consumidores (EMBRAPA, 2004).

A União Européia tem uma tendência ao consumo de mangas menos fibrosas como a Keitt e a Kent. Essas variedades são mais aceitas no sul da Europa por serem mais saborosas. Já o norte da Europa e a Alemanha preferem a Tommy Atkins, devido à sua coloração e a menor exigência no quesito sabor (BOTEON, 2006).

Os Estados Unidos tem predileção pelas variedades coloridas como a Tommy Atkins, com coloração vermelha e brilhante, com fibras curtas e peso entre 250 e 650 gramas/fruto e o mercado asiático pelas variedades amarelas, ditas indianas (BOTEON, 2006).

As barreiras protecionistas não são os únicos entraves ao melhor desempenho nas exportações brasileiras. Outras questões fundamentais são a qualidade do produto exportado; as estratégias de venda, incluindo as demais ações de marketing; os hábitos alimentares; a coloração das frutas, aspecto e sabor e as embalagens (PIZZOL et al, 1999; GRAZIANO, 2000).

No plano da distribuição final nos mercados internacionais, a comercialização está centrada, principalmente, nas grandes redes supermercadistas que exigem a oferta adequada ao longo do ano, numa escala padronizada de qualidade, aparência e sabor; a oferta de serviços adequados de empacotamento, câmaras de amadurecimento e diferenciação

através de embalagens; e a capacidade de gerir um sistema de transporte e de logística adequados (MARTINELLI & CAMARGO, 2003; EMBRAPA, 2004).

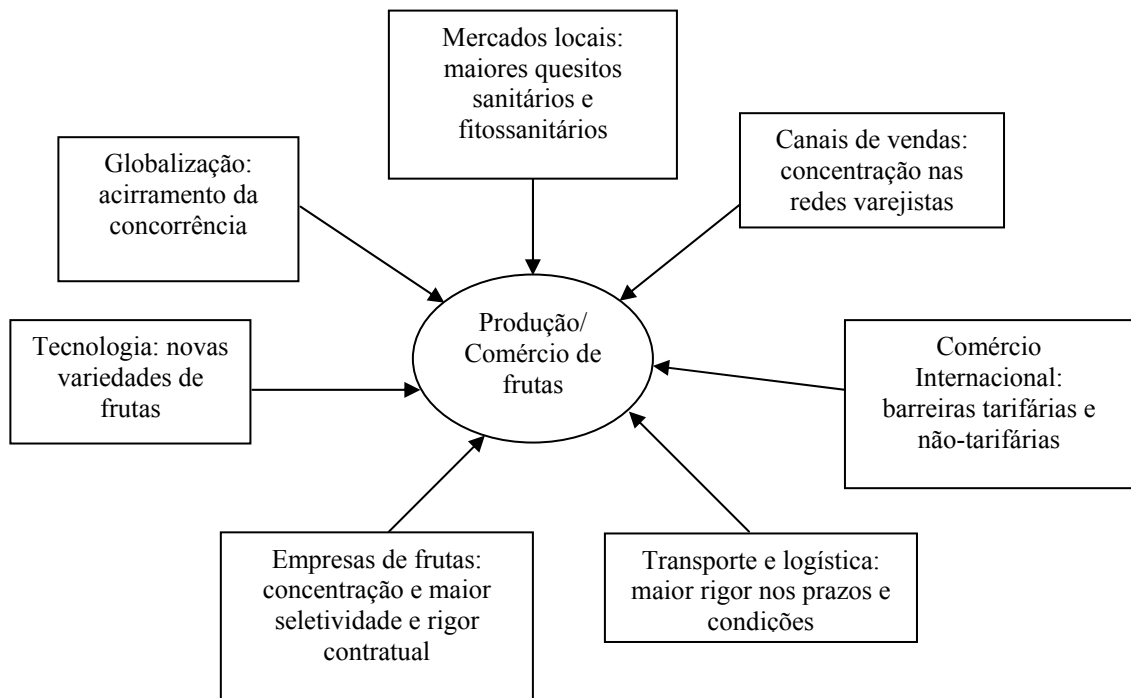
Ainda segundo essas fontes, cerca de 95% dos produtos agrícolas nos EUA passam diretamente dos produtores para os supermercados e, na Europa, cerca de 50% das vendas de frutas são realizadas nesse tipo de estabelecimento.

Para que o Brasil consiga maior inserção no mercado internacional, duas medidas devem ser tomadas: realizar uma pesquisa de marketing para saber quais as exigências dos consumidores globais e avaliar a competição e as redes de distribuição, seus problemas e oportunidades e as barreiras para competir (MEGIDO, 2000). Ainda segundo o autor, essas exigências indicarão quais ações físicas de adaptação tecnológica e de processos deverão ser feitos para a entrega do produto.

O país precisa participar dos fluxos de informações dos mercados para adequar, de forma eficaz, sua produção às tendências de consumo, pois essas informações fornecem a base para a produção das variedades de frutas requeridas, práticas apropriadas para evitar as grandes perdas com a pós-colheita; embalagens desejadas e ações de marketing adequadas a cada mercado (FILHO, 2000).

Com a globalização da economia, houve um aumento na rivalidade entre os agentes da cadeia proporcionado pela concentração econômica, ampliação geográfica dos negócios, assim como adoção de novos conceitos administrativos e tecnológicos na gestão dos negócios (MARTINELLI & CAMARGO, 2002).

Na figura 5.2, estão representadas as principais forças e tendências que afetam e reconfiguram a cadeia frutícola. Todas essas forças estão inter-relacionadas, onde a globalização é o ponto de partida para a compreensão de todo o sistema.



Fonte: MARTINELLI & CAMARGO (2003: 149).

FIGURA 5.2 - Principais forças que afetam as cadeias produtivas de frutas.

Essa crescente internacionalização da economia modifica, de forma crescente, os hábitos de consumo na maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, onde o setor de alimentos é o que apresenta maior expansão (PIMENTEL, 2000).

Fatores como a falta de padronização, baixa qualidade dos frutos, embalagens impróprias para acondicionamento e transporte das frutas, além da preocupação com a segurança alimentar podem ter contribuído para o aumento das barreiras na comercialização de frutas *in natura* para o mercado externo.

Algumas ações já estão sendo feitas no sentido de aprimorar a produção e comercialização das frutas brasileiras e manter sua rastreabilidade no mercado externo. Dentre essas ações estão os investimentos em propaganda e promoção dos produtos brasileiros; pesquisa das preferências e da cultura dos países aos quais a fruta será enviada; planejamento da produção; adoção dos selos de certificação, obtidos por meio das regras de

“Boas Práticas Agrícolas” e adequado manejo integrado de pragas dentro das exigências internacionais de qualidade (AGROANALYSIS, 2005).

A conjunção dessas tendências dos mercados consumidores, das práticas comerciais das grandes redes de supermercados e das particularidades da atividade frutícola tem incentivado mudanças na cadeia produtiva, especialmente no sentido da maior coordenação vertical (MARTINELLI & CAMARGO, 2003).

6. Apresentação dos Resultados e Discussão

A globalização das atividades econômicas está exigindo produtos de alta qualidade, em todos os países e áreas, em especial no setor de alimentos, forçando os países em desenvolvimento a tornar mais exigentes seus padrões de qualidade.

A internacionalização acirrou a concorrência, fazendo com que os países busquem diferentes canais para manter ou aumentar sua competitividade frente aos seus concorrentes. Para as empresas que buscam se firmar no mercado internacional, a coordenação da sua atividade torna-se fundamental. Esta coordenação favorece uma série de vantagens competitivas, entre elas o fortalecimento da marca em nível mundial e diferenciação em relação ao consumidor, pela forte presença de sua marca e maior flexibilidade em responder a diferentes exigências de seus consumidores, atendendo inclusive ao um maior nicho de mercado.

A globalização da competição leva os países a criarem as barreiras como um mecanismo de proteção da sua economia, dos seus produtores e das empresas locais. Dessa forma, os países produtores e exportadores de frutas, com o objetivo de ampliar seu mercado de ação, adotaram diferentes práticas de produção, colheita, pós-colheita e transporte para atenderem as exigências do mercado internacional. Essas práticas influenciam diretamente na

qualidade dos frutos forçando o produtor a estabelecer formas diferenciadas de produção para atender os diferentes padrões de consumo da fruta nos diferentes mercados mundiais.

Para realização deste trabalho foram selecionadas originalmente oito empresas produtoras e exportadoras de manga *in natura*, de acordo com a indicação das associações e representatividade nas exportações, tendo sido aplicados os questionários em cinco delas (empresas A, B, C, D e E), pois uma delas encerrou sua atividade antes de qualquer contato e, em outras duas, não foi possível a entrevista pela falta de tempo para responder o questionário. A tabela 6.1 apresenta um resumo dos perfis das empresas entrevistadas.

Empresas	Localização	Área plantada de manga (hectares)	Principais mercados
A	Petrolina	500	Estados Unidos, Holanda, Reino Unido
B	Juazeiro	260	Estados Unidos, Reino Unido e Portugal
C	Casa Nova	300	Holanda, Estados Unidos e Portugal
D	Juazeiro	380	Holanda e Estados Unidos
E	Salvador	-	Holanda, Portugal e Alemanha

Fonte: elaborado pela autora.

TABELA 6.1 – Perfil das empresas entrevistadas.

Essas empresas plantam entre 260 e 500 hectares de manga tipo exportação. Além das plantações de manga, são plantadas outras culturas como a uva. As áreas plantadas com manga contêm outras variedades da fruta (Keitt, Kent, Palmer e Haden) mas a mais comercializada no mercado internacional é a Tommy Atkins.

O nordeste brasileiro tem tido grande êxito na produção e comercialização de manga. Devido a sua grande disponibilidade de área, uso intensivo de irrigação e clima adequado, o nordeste tem grande aceitação junto aos consumidores internacionais. Essa

abundância de fatores faz com que os produtores consigam mangas com coloração, tamanho e sabor nos padrões requeridos pelo mercado externo.

Outra questão importante que contribui para este sucesso é a proximidade do nordeste dos países consumidores. Sua localização estratégica favorece o maior fluxo nos canais internacionais. O comércio mundial de frutas frescas é dominado pelos mercados de proximidade, ou seja, mercados cujas distâncias entre os pólos produtores e consumidores são relativamente curtas (GAYET, 1999). Isso explica, em grande parte, a maior participação do México no mercado americano. A sua proximidade do mercado consumidor faz com que os custos de transporte e de armazenagem sejam menores, fazendo chegar frutos com preços mais baixos.

O Brasil vem concentrando esforços para aumentar sua participação no cenário internacional, usando técnicas de primeiro mundo, adotando boas práticas agrícolas, rastreabilidade e cumprindo protocolos internacionais (REVISTA CAMPO & NEGÓCIOS, 2005).

Para a apresentação dos resultados optou-se por seguir a estrutura do questionário utilizado.

Os gráficos apresentados foram feitos a partir da soma das notas dadas pelas empresas entrevistadas e dividida pelo total delas, ou seja, cinco. Os números finais que ficaram com casas decimais entre 0,1 e 0,4 foram arredondados para o número menor e os que ficaram entre 0,5 e 0,9 para o número maior (exemplo: 1,3 = 1 e 1,8 = 2). Os gráficos com notas por empresa encontram-se no apêndice B deste trabalho.

6.1 Barreiras não-tarifárias existentes

A tendência, cada vez maior, de liberalização comercial tem induzido alguns setores produtivos a criarem formas de defesa do seu comércio como, por exemplo, as barreiras não-tarifárias. Essas barreiras afetam, principalmente, os países em desenvolvimento, visto que, na maior parte das vezes, estes não possuem recursos para adotarem as práticas necessárias de produção.

Para uma produção e comercialização adequada de manga *in natura* para o mercado externo são necessários investimentos em infra-estruturas. Todas as empresas entrevistadas assinalaram que é necessário ter energia elétrica, água, classificadora (esteira rolante onde as mangas são classificadas de acordo com tamanho e coloração), câmara fria e *packing house* (todas as empresas possuem uma na sua propriedade). A empresa B citou ainda a presença de guaritas, vila residencial para funcionários, escritório, centro de pulverização, reservatório para água, casa de máquinas, depósitos e banheiros. Já a empresa E acrescentou a necessidade de veículos para o transporte das mangas que vêm de outros estados.

Em se tratando das questões referentes às barreiras não-tarifárias, as consideradas mais relevantes pelos entrevistados são as barreiras técnicas (normas e regulamentos fitossanitários) e os requisitos de inspeção e testes. O gráfico 6.1 mostra a classificação das BNT's de acordo com sua incidência nas exportações de manga *in natura*, sendo que a nota 1 é considerada pouco importante, 2 é razoavelmente importante, 3 é média importância, 4 é importante e 5 é muito importante.

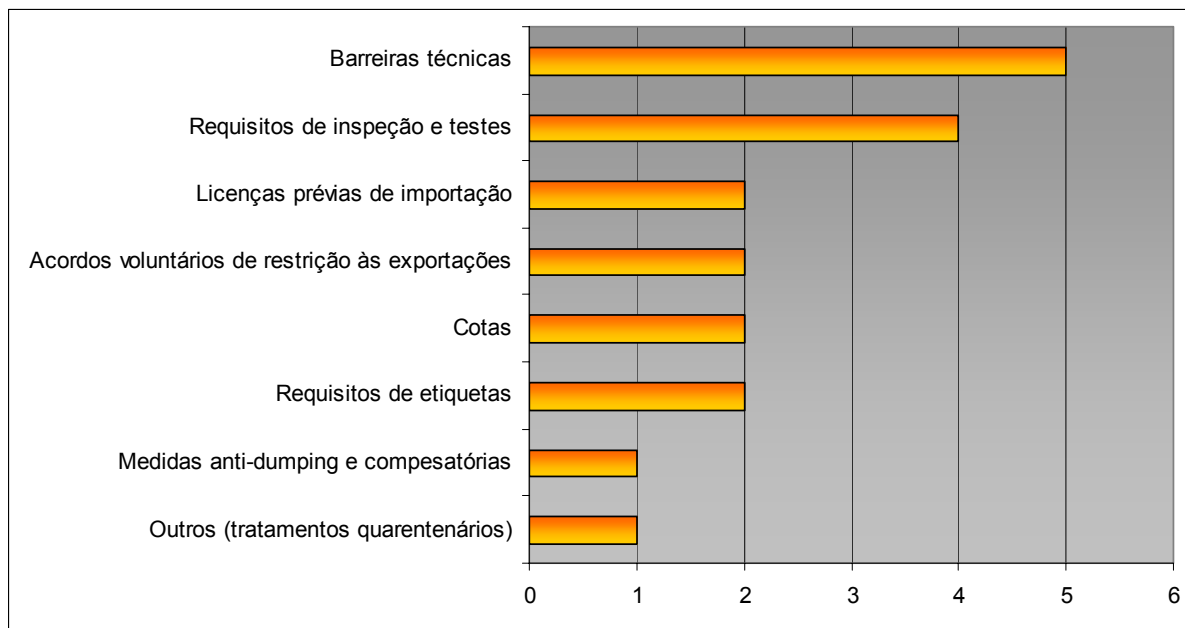


GRÁFICO 6.1 – Classificação média das barreiras não-tarifárias de acordo com a sua incidência nas exportações de manga *in natura*

Medidas anti-dumping e compensatórias foram consideradas a menos importante por todas as empresas entrevistadas.

A empresa C ainda considerou outra barreira que são os tratamentos quarentenários (onde a manga passa por um tratamento com Brometo de Metila para controle fitossanitário para exterminar, remover ou tornar inférteis as pragas), considerado como muito importante na incidência nas exportações de manga.

Estes dados preenchem as exigências dos principais mercados de destino para exportação destas empresas, os Estados Unidos e a União Européia.

Dentre as BNT's existentes para exportação, as destacadas como mais relevantes aos principais mercados de destino são as normas e regulamentos fitossanitários (barreiras técnicas), os tratamentos quarentenários e os requisitos de inspeção e testes para os Estados Unidos e somente este último para os países da União Européia.

Os Estados Unidos exigem que as mangas importadas do Brasil passem por banho térmico, para eliminar qualquer larva da mosca-das-frutas, inspeção nas áreas de origem e nos portos de desembarque (a inspeção é feita pela Instituição de Defesa Vegetal do

Brasil e pela USDA/APHIS) e certificado de origem fitossanitário (expedido também pela Instituição de Defesa Vegetal do Brasil). A Europa não tem maiores exigências nas importações de mangas brasileiras, exigindo apenas certificação do EUREPGAP e controle de resíduos tóxicos como inseticidas e fungicidas feitos durante as inspeções e testes nos portos de desembarque.

Dos países da Comunidade Européia, a Holanda (80%) e Portugal (60%) são os que mais importam mangas brasileiras (tabela 6.2). A Holanda é a porta de entrada das mangas *in natura* para o mercado europeu. O principal porto de desembarque é o de Roterdã. Algumas empresas (dentre as entrevistadas, a empresa A) possuem escritórios próprios no porto, enquanto outras contratam agentes intermediários que comercializam suas frutas no mercado externo.

Países	Empresas				
	A	B	C	D	E
Holanda	X		X	X	X
Estados Unidos	X	X	X	X	
Reino Unido	X	X			
França					
Espanha					
Japão					
Canadá					
Portugal		X	X		X
Outros da União Européia				X	X

TABELA 6.2 – Principais mercados de destino.

As empresas D e E exportam para outros países europeus como, por exemplo, Itália e Alemanha. A empresa C enfatizou que trabalha com praticamente toda a Europa, porém 90% das frutas chegam pela Holanda, mas não são vendidas por lá na maioria das vezes.

As questões técnicas e fitossanitárias interferem nas exportações de manga afetando volume e preço dos produtos. Estas questões (como por exemplo, os tratamentos hidrotérmicos e os processos produtivos adotados nas propriedades) maximizam a

produtividade e asseguram a qualidade do fruto, agregando valores ao produto. Porém, em certas épocas do ano não é possível manter o mesmo padrão de qualidade devido ao período de entressafra de produção, quando há incidência maior de doenças e, conseqüentemente, maior perda. No segundo semestre, a manga tem qualidade fitossanitária melhor do que no primeiro. O período de safra tende a fazer o preço cair devido à grande oferta no mercado, ao contrário da entressafra.

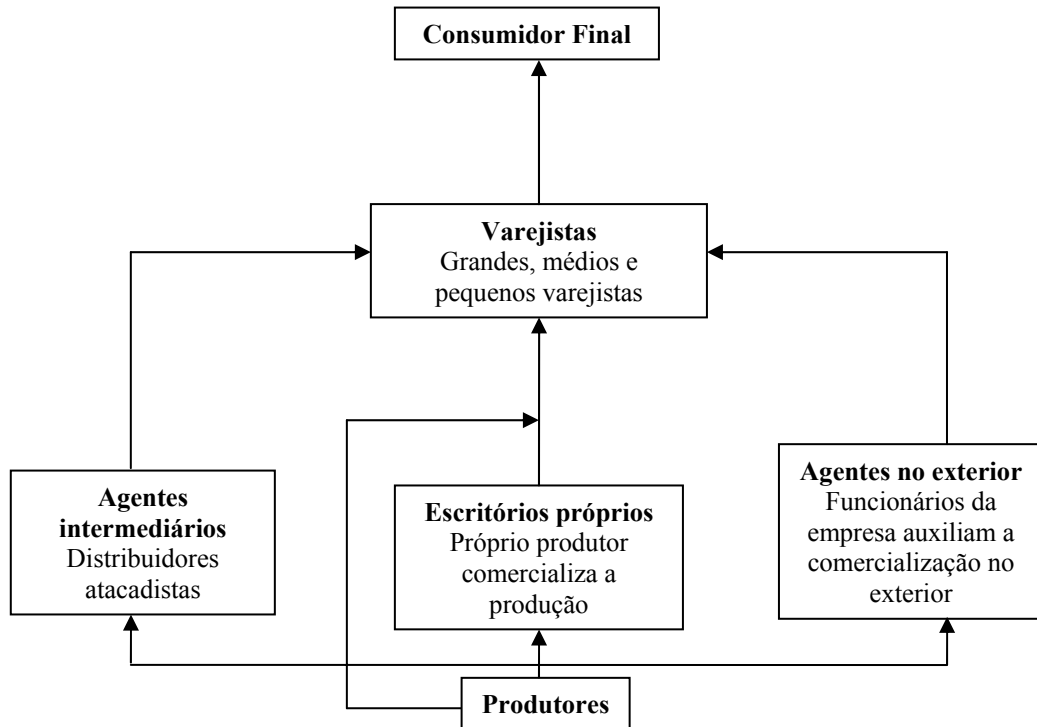
6.2 Arranjos distributivos utilizados na exportação de manga *in natura*

A seleção dos canais de distribuição é de extrema importância para se chegar ao mercado internacional. Através dele é possível ter maior coordenação entre os elos (produção, processamento, empacotamento e distribuição) resultando em maior fluxo financeiro, de negócios e de informações, objetivando agregar valores para todos os membros dos canais e oferecer maior valor aos clientes finais.

O fluxo de informações, que ocorre, dentro dos canais de distribuição, é imprescindível para atender ao padrão de qualidade exigido pelo mercado externo. As informações devem ser claras e precisas para que se possa fazer chegar ao consumidor mangas com características desejáveis. Dessa forma, para minimizar os efeitos da assimetria de informação são adotadas ações de padronização, rastreabilidade e certificação, como mecanismos de redução de incertezas relacionados à qualidade e aos processos produtivos.

A distribuição da manga brasileira é feita, em sua maioria, de forma indireta. Todas as empresas entrevistadas estabelecem contato direto com seus distribuidores (atacadistas e/ou varejistas) no mercado externo. A exportação indireta tem menores custos e riscos. O produtor não se envolve, de forma direta, na comercialização das frutas, delegando as funções de negociação, promoção, financiamento, ampliação de mercados, entre outros aos

agentes intermediários. A figura 6.1 mostra os diferentes canais de escoamento da produção brasileira de manga *in natura* para o mercado externo.



Fonte: elaborado pela autora

FIGURA 6.1 – Diferentes canais de escoamento da manga *in natura* para o mercado externo.

A empresa A possui funcionários nos Estados Unidos para acompanhar o recebimento das frutas pelos seus clientes, grandes varejistas. Para a Europa têm-se a distribuição direta para as redes varejistas além do escritório no porto de Roterdã que faz a distribuição para os outros consumidores, normalmente, clientes pequenos.

A empresa E estabelece contato direto com seus clientes (grandes atacadistas), tendo um em cada país importador. A empresa abastece esse distribuidor que revende o produto.

Em relação às exigências feitas pelos consumidores internacionais, segundo as empresas entrevistadas, os fatores relacionados com a padronização, embalagens, transporte e status fitossanitários interferem na comercialização.

A padronização é fundamental para todos os mercados. É a garantia que os frutos chegarão com tamanho, coloração, grau de maturação e quantidade exigidas pelos clientes. É interessante frisar que cada mercado tem suas especificidades com relação a essas características e que elas devem ser atendidas. É preciso ficar atento também às constantes mudanças de gostos e preferências dos consumidores finais.

As embalagens são essenciais para uma boa apresentação das frutas e um bom acondicionamento. Se não houver qualidade podem ocorrer danos às mangas acarretando em prejuízos para o exportador.

Para exportar para os mercados europeu e americano, o tipo de embalagem utilizada é a caixa de papelão de 4 Kg, padrão mundial, mas alguns países recebem as frutas em caixas de 6 Kg. As empresas D e E citaram o Japão e a França como países que trabalham com este tipo de caixa e a empresa C disse que tem recebido algumas solicitações, principalmente, para embarques aéreos. A empresa A trabalha, em alguns casos, com embalagens dos clientes. Alguns importadores mandam o layout e eles fazem a caixa com a marca do cliente e mandam com o produto.

Algumas especificações para embalagens são feitas pelos países importadores como é o caso da utilização de redes e papel de seda, o uso de etiquetas na caixa, a modalidade de transporte e o PLU (código que o mercado usa para especificar o tamanho).

Com relação às características das embalagens, uma boa apresentação das frutas auxilia bastante na sua comercialização. As mangas são dispostas nas caixas com a coloração vermelha para cima e com tamanhos (calibres) próximos uma das outras. Dessa forma é possível atender diferentes mercados com preferências distintas.

Assim como as embalagens, o transporte precisa assegurar a qualidade das frutas. As mangas enviadas por avião chegam com mais rapidez, garantindo maior qualidade do que as enviadas por navio.

O status fitossanitário é fator de grande importância para o mercado externo, e o não atendimento das normas pré-estabelecidas gera uma série de barreiras, dificultando o acesso ao mercado mundial. Para que o país tenha livre acesso, principalmente aos mercados americano e japonês, é necessário controlar a incidência da mosca-da-fruta nos pomares. A infestação desta praga pode ocasionar a interdição das importações por estes países. O não atendimento destes requerimentos pode comprometer todo o embarque e também a relação com o cliente.

O transporte das frutas é feito tanto por navio quanto por avião. A empresa D trabalha somente com rotas marítimas e as demais trabalham com ambas. As mangas enviadas por navios seguem em containeres refrigerados e as que vão por aviões são climatizadas na propriedade e posteriormente despachadas para os aeroportos. Como a empresa E trabalha com o Brasil todo, existe ainda o transporte rodoviário que é feito por caminhões terceirizados. Segundo a empresa, este é um dos grandes problemas da exportação, pois as estradas se encontram em péssimas condições, as mangas são submetidas a uma situação de stress (ocasionando perdas) e os custos do transporte são elevadíssimos. A empresa A trabalha com o transporte rodoviário da lavoura para os portos. Alguns caminhões são terceirizados e outros próprios.

A modalidade aérea garante maior qualidade das mangas, visto que estas chegam mais rápidas ao seu destino quando comparadas com o transporte marítimo. Porém, os custos são mais elevados, refletindo no preço final do produto.

Além da inspeção feita pelo Brasil nos pomares certificados pelo Ministério da Agricultura do Brasil, existem inspetores americanos e japoneses nas propriedades, durante a época da colheita, para certificar que todos os procedimentos estão sendo tomados e as exigências atendidas.

Para atender ao mercado externo algumas redefinições foram feitas (pelas empresas entrevistadas) para adequar os canais de distribuição doméstico às exigências do mercado externo.

A empresa A, no ano de 2005, não atendeu ao mercado doméstico devido a uma reestruturação para elaboração de uma nova estratégia de comercialização. Em anos anteriores tiveram problemas com redes de supermercado devido à grande exigência destes.

A empresa B terceirizou os serviços de transporte, estocagem e distribuição no destino.

A empresa C realiza os mesmos tratamentos tanto para as mangas exportadas quanto para as domésticas, não havendo diferença na qualidade de ambas.

A empresa E atende ao mercado doméstico em algumas épocas. Isso ocorre quando há uma grande produção de uma determinada manga (variedades plantadas para exportação, como por exemplo, a Haden, a Tommy Atkins e a Palmer) e esta é maior que a demanda no exterior, obrigando a colocar o excesso no mercado interno.

6.3 As práticas de produção, colheita e distribuição necessárias à exportação.

As práticas de produção, colheita e distribuição adotadas pelos produtores exportadores seguem as especificações e exigências do mercado externo e influenciam muito na qualidade das mangas produzidas e na sua comercialização.

A certificação EUREPGAP foi implantada por 80% das empresas seguidas pela HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) e PIF (Produção Integrada de Frutas) com 40% cada. A tabela 6.3 apresenta as certificações e/ou os sistemas de gestão da qualidade adotada pelas empresas entrevistadas.

O EUREPGAP refere-se a “European Retailers Produce Working Group” (EUREP), um protocolo de boas práticas (Good Agricultural Practices – GAP) que devem ser seguidos pelos produtores com o objetivo de reduzir riscos, assegurar qualidade e inocuidade dos alimentos na produção primária, enfocando também a implementação das melhores práticas para uma produção sustentável (EUREPGAP, 2006). O HACCP é um sistema de gestão da qualidade para assegurar, de forma eficaz e efetiva, a segurança dos alimentos, embasado na aplicação de principio técnicos e científicos na produção e manejo dos alimentos desde o campo até a mesa do consumidor (SALVADOR et al, 2002). A certificação do PIF facilita a entrada das frutas no mercado internacional. Ela comprova que a fruta foi produzida na época certa, originária de sementes de boa procedência, sem agrotóxicos e fertilizantes, que a colheita foi realizada na época correta e que o acondicionamento foi realizado com a embalagem adequada (REVISTA FRUTAS E LEGUMES, 2003).

Certificações	Empresas				
	A	B	C	D	E
HACCP	X			X	
ISO					
EUREPGAP	X	X	X	X	
TQC					
PIF		X	X		
Outros	X		X	X	X

TABELA 6.3 – Certificações e/ou sistemas de gestão da qualidade adotada pelas empresas entrevistadas.

A empresa A adota também o USAGAP e o certificado Tesco para uva, que é um certificado de uma grande rede supermercadista Alemã que atua em vários países da Europa.

As empresas C e D têm o selo de garantia de origem Carrefour e somente a D está implantando o ISO.

A empresa E tem um programa com as universidades locais onde são realizados trabalhos com altas tecnologias desenvolvidas na fazenda em nutrição, solo e etc. A empresa está preparada para implantar o EUREPGAP, mas não o fez ainda.

O comportamento de consumo dos diferentes mercados interfere e define os processos e práticas adotadas pelas empresas.

Segundo as empresas C e D os mercados europeu e americano preferem mangas com tamanhos diferentes, tendo os europeus predileção por frutos maiores e os americanos por menores. As empresas adequam suas práticas às exigências e necessidades dos seus consumidores. De acordo com a empresa E, atendendo a estas necessidades há uma melhor remuneração por parte dos produtores. A empresa B toma como parâmetro os mercados mais exigentes, mas existem particularidades, como por exemplo, registros de defensivos para cada país de destino, qualidade do fruto, tratamentos hidrotérmicos e quarentenários em áreas isoladas.

Adubação, indução de floradas, podas e monitoramento constante da mosca-das-frutas são tratos culturais adotados por todas as empresas. Todos esses tratos interferem na qualidade das frutas e na resistência de pragas e doenças.

A indução de florada é um procedimento utilizado para induzir a mangueira produzir frutos fora do seu ciclo natural. Esse método permite que o Brasil concorra no mercado externo tanto no primeiro semestre do ano (entressafra) quanto no segundo (safra).

Com relação ao monitoramento, é preciso manter a população de mosca-da-fruta em níveis MAD (moscas por armadilha) abaixo de 0,5 em todo o pomar (MAPA, 2005). Dependendo da quantidade são feitas pulverizações preventivas.

Além dos processos culturais, outros procedimentos precisam ser adotados para que não ocorram restrições na comercialização de manga para o mercado mundial. São elas: *packing house*, câmaras frias, cuidados com danos e coloração da casca e embalagens.

Para a empresa A estes procedimentos são barreiras naturais, onde os consumidores querem comprar sempre o melhor produto.

A empresa B relaciona estas práticas com as barreiras não-tarifárias como os tratamentos hidrotérmicos e quarentenário, telas e lacres nos pallets.

A empresa C, além das práticas adotadas, faz um controle da cadeia de frio para aumentar ao máximo a vida de prateleira dos seus produtos.

Para a empresa D a principal barreira para a Europa é o EUREPGAP, onde é necessária uma estrutura que vai do campo até o embarque e para os Estados Unidos o tratamento em água quente para matar qualquer possibilidade de larva da mosca-da-fruta.

A tabela 6.4 apresenta um resumo das práticas de produção, colheita e distribuição adotadas e sua relação com as infra-estruturas necessárias.

Práticas	Infra-estrutura
Produção	Certificações e/ou sistemas de gestão da qualidade Adubação Indução de florada Podas Monitoramento da mosca-da-fruta
Colheita	<i>Packing house</i> Câmara fria Cuidados com danos e coloração da casca Tratamento hidrotérmico Tratamento quarentenário
Distribuição	Embalagens Controle da cadeia de frios Containeres refrigerados

TABELA 6.4 – Práticas de produção, colheita e distribuição adotadas e sua relação com as infra-estruturas necessárias.

6.4 Práticas e processos necessários para diferentes mercados e consumidores.

Atualmente o comportamento de consumo é alvo de muitos estudos, pois é fator fundamental para se entender, buscar e conquistar novos mercados. O entendimento das nuances do mercado consumidor permite adequar as práticas produtivas às exigências deste.

O consumidor é o elo final e mais importante dentro dos canais de distribuição onde se tem todo o sustento da cadeia, pois eles estão envolvidos na obtenção e consumo dos produtos.

Todas as questões relacionadas aos principais atributos de qualidade das frutas (qualidade do produto, processo e serviço) são alvos de preocupação dos consumidores externos e podem ser vistas na tabela 6.5.

Atributos	Empresas				
	A	B	C	D	E
Sabor	X	X	X	X	X
Aparência	X	X	X	X	X
Conveniência	X	X			
Segurança	X	X			
Outros			X		X

TABELA 6.5 – Principais atributos de qualidade das frutas

Como se pode observar, 100% das empresas acreditam que o sabor e a aparência das mangas são os principais atributos valorizados pelos consumidores.

A empresa C frisou que com o aumento das exigências em nível global além de garantir estas qualidades é preciso fazer o máximo de controle das práticas de campo, reforçado pelos cuidados tomados na embalagem e resfriamento das frutas.

A empresa D relacionou o aspecto visual e o sabor com o fato da manga ser considerada uma fruta exótica na maioria dos mercados internacionais.

A empresa E citou ainda a importância do cheiro na hora da comercialização.

A rastreabilidade está começando a ser foco dos importadores. Segundo a empresa C, a cada ano os distribuidores internacionais se preocupam mais com a origem da fruta. Através dos programas de qualidade, todo esse controle é feito e ajuda também a solucionar algum problema de qualidade que a fruta venha a apresentar junto ao mercado final. Somente a empresa E considerou a rastreabilidade pouco importante para os

consumidores, porém internamente há o conhecimento de qual lote e qual fazenda a manga exportada foi colhida.

Informação é imprescindível para qualquer relação comercial e considerada importante pelos consumidores externos.

As empresas A e C citaram a questão da responsabilidade social como uma informação considerada importante pelo consumidor. Além deste, a empresa C citou também preço, origem da fruta e práticas de produção adotadas.

A empresa B citou período de oferta, variedade, certificação, padrão de qualidade, quantidade e data de chegada do produto.

A empresa D disse que o preço é basicamente o que importa aos clientes finais.

A empresa E fez uma distinção entre as mangas transportadas por avião e as transportadas por navio. No caso do transporte aéreo é importante a relação de equilíbrio entre qualidade e preço. Já no transporte marítimo seria o preço com pouca perda de manga.

O comportamento de consumo dos diferentes mercados, na opinião das empresas A, B e D, podem estar estabelecendo as restrições não-tarifárias. As empresas C e E acreditam que não.

Na opinião da empresa C, estas restrições não-tarifárias servem como barreiras protecionistas e asseguram a comercialização de produtos locais sem nenhuma concorrência, além do auxílio em futuras negociações comerciais entre os países envolvidos.

A empresa E disse que os produtores devem adaptar seus produtos às exigências dos consumidores. São ajustes feitos para atender da melhor forma os mercados e não barreiras à comercialização.

O comportamento de consumo dos diferentes mercados interfere nos processos e práticas agrícolas adotados pelos produtores. A utilização da certificação EUREPGAP, a padronização dos frutos e os banhos térmicos são exigências do mercado externo e que os

produtores nacionais são obrigados a atender caso queiram entrar, permanecer ou conquistar novos mercados ou aumentar seu *market share*. Contudo, o comportamento de consumo destes mercados não estabelece as barreiras não-tarifárias. As BNT's asseguram a comercialização íntegra entre os países. Elas vêm como forma de proteger o mercado nacional contra riscos e incertezas do setor garantindo o funcionamento adequado do sistema econômico.

As principais exigências do mercado externo podem ser vistas no gráfico 6.2.

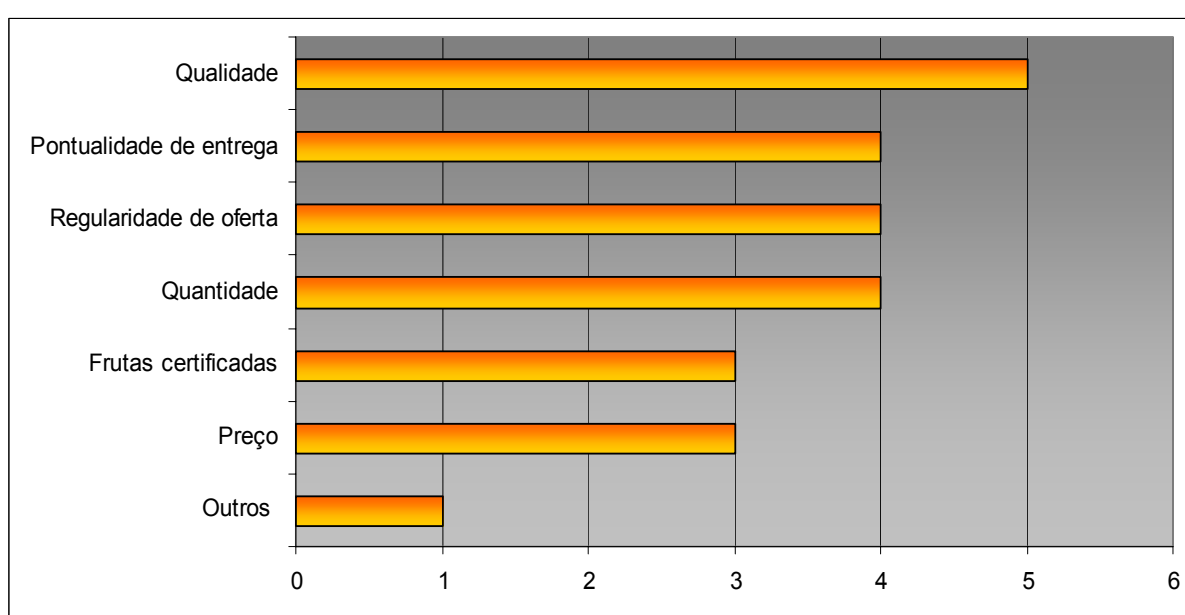


GRÁFICO 6.2 – Principais exigências do mercado externo.

A regularidade de oferta foi considerada muito importante por 40% das empresas e importante por apenas 20% igualando ao de razoável e média importância.

Pontualidade de entrega é uma exigência que varia de importante, considerada por 80% das empresas, a muito importante (20%).

A qualidade (adequação às normas exigidas pelo mercado externo) é muito importante por 80% das empresas, sendo considerada de média importância por apenas uma empresa.

As empresas A, C e E (60%) consideram a quantidade um item importante nas exigências internacionais enquanto a empresa B (20%) o considera muito importante e a empresa D (20%) média importância.

O preço é de média importância para 80% das empresas. Somente a empresa B o considera importante.

Certificação de frutas vai de uma escala de muito importante (20% das empresas) passando em importante (20%) e média importância (40%) chegando em razoavelmente importante (20%).

A empresa B citou ainda como itens importantes a responsabilidade ambiental, ética trabalhista, confiabilidade e boas relações comerciais.

Outra questão é com relação às características das frutas.

A empresa A considerou 66,6% das características (tamanho, textura, limpeza e grau de maturação) como importante e 33,3% como muito importante (coloração e ausência de defeitos).

A empresa B considerou a maior parte dos itens como muito importante (83,3%) ficando a textura das frutas como fator importante. A empresa citou outro item considerado importante: o sabor. Essa característica representa o ponto de vista do produtor com relação aos atacadistas e varejistas que são os seus consumidores finais. Teoricamente, as outras características como coloração, textura, ausência de defeitos e grau de maturação, influenciam no quesito sabor e se estão dentro dos padrões requeridos pelos consumidores externos, pressupõe-se que o sabor também esteja.

As empresas C e E consideraram 100% das características como fatores de muita importância.

Já a empresa D considerou de média importância 83,3 % das características e apenas 16,6% (coloração) como importante.

O gráfico 6.3 apresenta as principais características das frutas para o mercado externo (1 é pouco importante, 2 é razoavelmente importante, 3 é média importância, 4 é importante e 5 é muito importante).

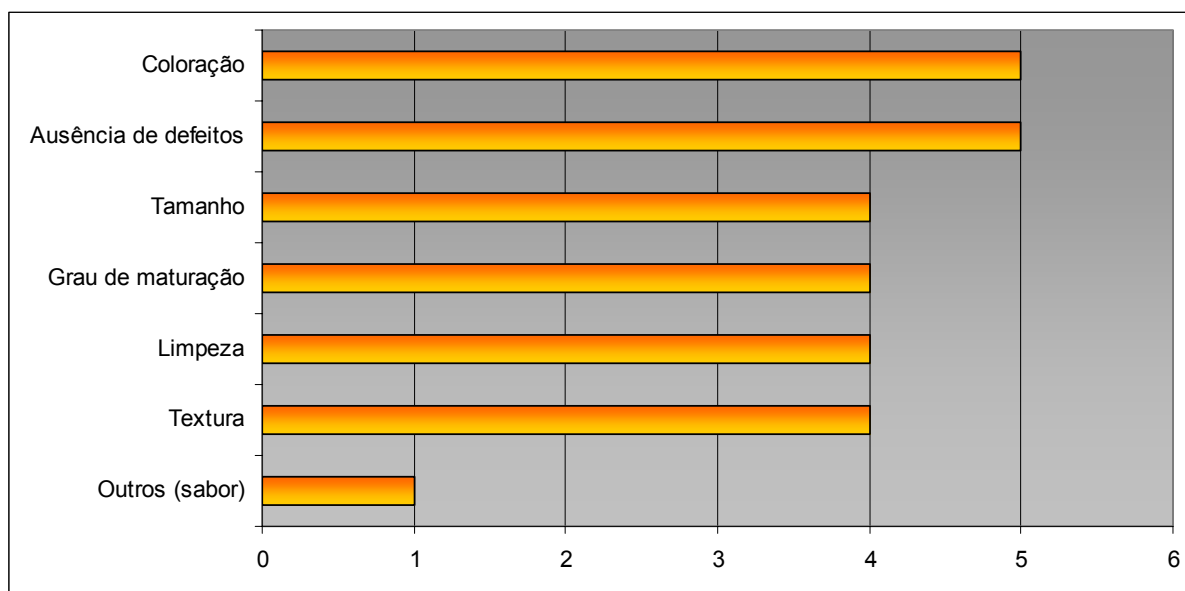


GRÁFICO 6.3 – Principais características das frutas para o mercado externo

Na opinião das empresas o principal obstáculo para o crescimento do mercado de frutas para exportação é a qualidade da fruta – 80% considerou como muito importante e 20% como importante. Em contrapartida, o diferente hábito de consumo foi considerado pouco importante por 40% das empresas e de média importância por 20%, mas recebeu notas 4 e 5 (importante e muito importante) por 20% das empresas cada (empresas B e C respectivamente).

Regularidade e quantidade de oferta e questões técnicas e fitossanitárias foram avaliadas da mesma forma pelas empresas. As empresas A, C e E (60%) avaliaram como importantes, a empresa B (20%) avaliou como muito importante e a empresa D (20%) como média importância.

As empresas B e E (40%) acham a infra-estrutura um obstáculo importante enquanto as empresas A e C (40%) de média importância e a empresa D (20%) razoavelmente importante.

A capacitação tecnológica dos produtores (colheita, pós-colheita, resfriamento, etc) foi considerado de média importância por 40% das empresas (empresas A e B), importante por 20% (empresa C), muito importante por 20% (empresa E), mas de pouca importância pela empresa D (20%).

E por fim, as restrições tarifárias são fatores de muita importância para 40% das empresas, importante, de média importância e pouca importância para 20% das empresas cada (empresas D, A e E respectivamente). O gráfico 6.4 mostra os principais obstáculos para o crescimento do mercado de frutas para exportação.

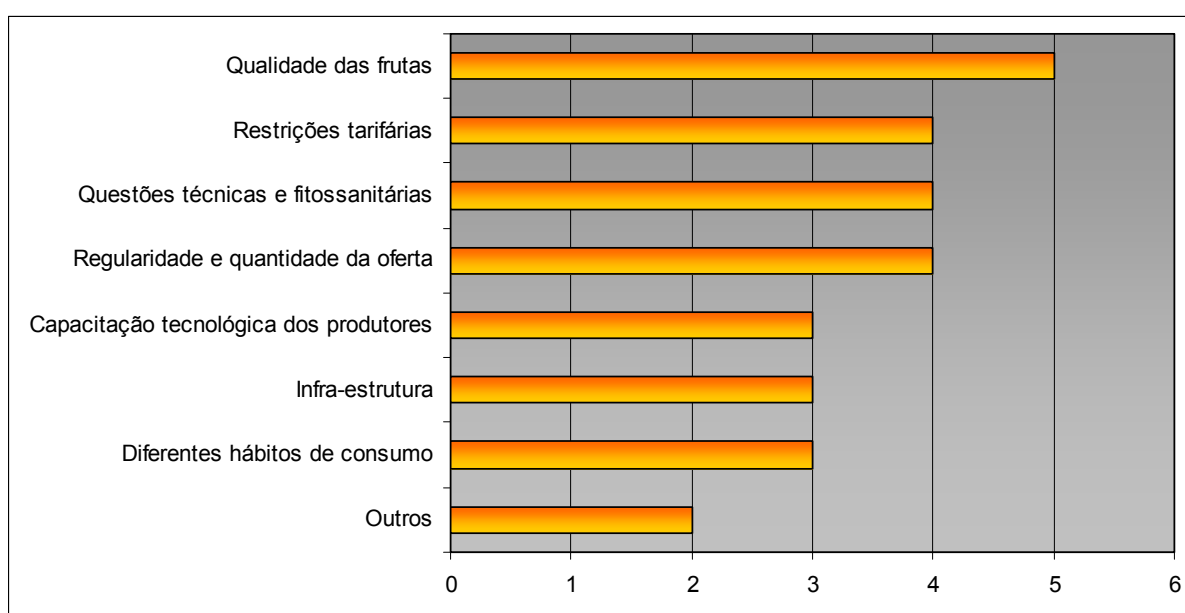


GRÁFICO 6.4 – Principais obstáculos para o crescimento do mercado de frutas para exportação

As empresas B e E citaram outros obstáculos para o crescimento das exportações brasileiras de frutas.

A empresa B acha que a presença de barreiras comerciais e as estratégias de vendas e marketing dificultam um melhor desempenho nas exportações. Já a empresa E acha que os gargalos são a falta de organização do setor e a disponibilidade de crédito que influenciam diretamente na capacitação do produtor e na infra-estrutura, refletindo nos demais itens, como por exemplo, a qualidade dos frutos.

7. Conclusões

Este capítulo apresenta as principais conclusões dessa dissertação visando mostrar a validade e as contribuições do trabalho desenvolvido. Inicialmente verifica-se o atendimento aos objetivos e em seguida apresentam-se os resultados obtidos e, por fim, as considerações finais.

7.1 Atendimento aos objetivos propostos

Esta dissertação teve como preocupação principal analisar a cadeia produtiva da manga *in natura* brasileira para exportação, focando as barreiras não-tarifárias e sua relação com as práticas de produção, colheita e distribuição adotadas pelos produtores nacionais.

Através do confronto dos objetivos principais e específicos, onde foram analisados quatro diferentes aspectos da cadeia produtiva (as BNT's, arranjos distributivos, práticas de produção e comportamento de consumo) com os resultados obtidos nos estudos de casos múltiplos, foi possível obter uma série de direcionadores para uma melhor atuação do Brasil no mercado externo.

O primeiro objetivo apresentado foi o de analisar as barreiras não-tarifárias existentes para exportação relativas aos diferentes mercados alvos. As afirmações relativas à questão dois do questionário, evidencia que as barreiras técnicas são as de maior incidência nas exportações de manga. Como colocado, essas questões técnicas e fitossanitárias garantem a qualidade e a uniformidade das frutas, permitindo o funcionamento adequado do sistema econômico. Para tanto, os produtores estão adotando medidas exigidas pelos seus mercados

consumidores como banhos hidrotérmicos, certificações e cadastramento das áreas aptas para exportação além do controle de pragas e doenças.

A questão número três discute o segundo objetivo, tratando dos diferentes arranjos de distribuição existentes para a manga comercializada *in natura* para cada um desses mercados. A forma indireta é a mais utilizada sempre tendo agentes distribuidores entre os produtores e os consumidores finais. Todo esse processo de comercialização está relacionado com as práticas de padronização, embalagens, transporte e status fitossanitários, que influenciam diretamente na qualidade da manga exportada. Os produtores adequam suas práticas de acordo com as exigências e necessidades dos seus consumidores e em função do canal de distribuição escolhido.

No caso do terceiro objetivo “analisar quais as mudanças nas práticas de produção, colheita e distribuição existentes e sua relação com as barreiras não-tarifárias”, as respostas à questão quatro enfatizam que algum sistema de certificação e/ou de gestão da qualidade é adotado pelas empresas nas propriedades. Ressaltam ainda que as práticas adotadas sejam para adequar as mangas para atender ao mercado internacional, extremamente exigente, garantindo a qualidade dos frutos. As práticas agrícolas e as barreiras não-tarifárias estão inter-relacionadas à medida que todo processo adotado está condizente com as exigências externas para evitar que se gere qualquer restrição por parte do mercado importador. No caso, não há mudanças nas práticas de produção, colheita e distribuição visto que as empresas são exportadoras e eventualmente podem atender ao mercado doméstico.

As respostas à questão cinco (objetivo quatro) analisam se e como o comportamento de consumo dos diferentes tipos de consumidores interfere nesse processo e nas práticas adotadas. Eles interferem a medida que atributos de qualidade das frutas como sabor, aparência, conveniência, coloração, textura, tamanho e grau de maturação se tornam alvos de preocupação dos consumidores e estão diretamente relacionados com as boas

práticas agrícolas adotadas pelas empresas além de informações a cerca de preços, origem da fruta, variedade e período de oferta.

7.2 Resultados obtidos e implicações gerenciais

A partir da análise dos objetivos apresentados foi obtido um conjunto de informações que se espera poder utilizar como um guia para aumentar o crescimento das exportações brasileiras de manga *in natura* e, conseqüentemente, a competitividade do país no mercado internacional.

A qualidade (organoléptica, processos de produção e transformação e serviço) e padronização (tamanho da fruta, cor, forma, ausência de defeitos, textura) das mangas, são fatores fundamentais para se exportar para o mercado externo. Esta exigência faz com que as empresas busquem se firmar no mercado com novas formas de comercialização, diversificando seus canais de distribuição e intensificando a coordenação de suas atividades, estabelecendo escritórios próprios no exterior ou estreitando suas relações com os distribuidores internacionais.

Porém, não é só a qualidade que é exigida pelos consumidores externos. Regularidade da oferta, pontualidade, quantidade e fatores técnicos e fitossanitários são, entre outros, exigências do mercado internacional. Além destes, tamanho, coloração, grau de maturação, limpeza e ausência de defeitos dos frutos são características importantes para inserção neste mercado tão exigente.

Todas as etapas de produção, classificação, embalagem e transporte influenciam na aquisição desta qualidade e seguem as especificações e exigências do mercado externo. De maneira geral, o mercado americano é mais exigente que o Europeu, principalmente, com relação às questões técnicas e fitossanitárias. Contudo, algum sistema de

gestão da qualidade e certificação se faz necessário. O EUREPGAP é o mais adotado e necessário para exportar para a Europa. O não atendimento destas especificações pode acarretar barreiras à comercialização das frutas e o efeito destas imposições, na comercialização da manga brasileira, vão desde a suspensão temporária das importações até o corte das relações comerciais.

Em relação aos diferentes arranjos de distribuição, as frutas vão tanto por rotas marítimas quanto por rotas aéreas. Porém, devido aos custos elevados da segunda opção, torna-se mais viável o envio por navio, reduzindo os custos para o produtor e facilitando a colocada de frutas com preços mais acessíveis no mercado externo. Além disso, o fluxo de informações se faz necessário dentro dos canais para evitar o risco de excesso de oferta, ocasionando quedas no preço; fornecimento de variedades diferentes devido a mudança nos hábitos de consumo e informações a respeito de preços praticados.

O nordeste brasileiro representa uma grande opção para maior inserção do Brasil no mercado externo visto que tem grande aceitação junto aos consumidores internacionais. É a região que mais produz e exporta manga além da proximidade dos países importadores. Existe também o apoio do governo federal e de instituições privadas para o desenvolvimento do pólo fruticultor de Petrolina-Juazeiro para aumentar a produção e a comercialização de manga dentro dos padrões requeridos pelo mercado externo.

- **Características facilitadoras**

- a) Qualidade das frutas;
- b) Produtos e áreas de cultivo certificadas;
- c) Estabelecimento de um vínculo entre produtores e consumidores baseado na confiança e com objetivos sólidos;

- d) Aumento da sinergia entre todos os elos da cadeia impactando positivamente na eficiência e eficácia comercial;
- e) Presença da tecnologia da informação melhorando todo o processo produtivo até a chegada aos consumidores finais;
- f) Melhorias na infra-estrutura logística.

- **Características limitantes**

- a) Alta assimetria de informação;
- b) Custos elevados com transporte e estocagem;
- c) Rodovias precárias e ineficiência portuária e aeroportuária;
- d) Mercado importador concentrado e exigente;
- e) Baixa disponibilidade de crédito para os produtores;
- f) Falta de investimento pesado em colheita e pós-colheita e capacitação dos pequenos produtores;
- g) Baixa organização do setor.

- **Pontos a serem desenvolvidos**

- a) Fazer planejamento de produção e venda das mangas, promovendo ação conjunta do governo federal com produtores para fazer política de exportação, definindo preços e quantidades a serem produzidas;
- b) É preciso organizar o setor, unindo os produtores para trabalho conjunto (como no caso da Valexport e ABANORTE) onde é possível obter maiores linhas de créditos para pequenos produtores; comprar insumos mais baratos; ter acesso mais fácil a

informações importantes, direcionando-os aos nichos de mercado mais promissores; maior capacitação tecnológica para atender ao mercado interno e principalmente o externo.

- c) Ampliar parcerias com grandes redes varejistas e atacadistas internacionais para maior divulgação das frutas brasileiras e criar uma marca forte que seja sinônimo de qualidade, característica altamente valorizada pelos consumidores externos;
- d) Romper barreiras comerciais, econômicas e culturais entre os países;
- e) Buscar novas formas e oportunidades de negócios para aumentar a competitividade das empresas e do país no mercado externo como, por exemplo, a diferenciação dos produtos;
- f) Buscar formas de melhorar, aprender com os países que estão no topo da lista de maiores exortadores.

7.3 Considerações finais

Embora esta dissertação tenha somente os efeitos das barreiras não-tarifárias na exportação de manga *in natura* como foco, este trabalho pode ser realizado com qualquer tipo de fruta, seja ela *in natura* ou processada. Pode também extrapolar para os produtos hortigranjeiros. Outro ponto interessante é quantificar, usando métodos estatísticos, a incidência das barreiras nas exportações do produto escolhido.

Alguns fatores limitantes podem ser apresentados para a realização deste trabalho. Apesar das empresas entrevistadas serem de representatividade nas exportações de manga, caso houvesse um maior número de empresas, os dados obtidos poderiam ser diferentes dando maior importância a uma barreira, a uma característica ou a uma exigência do que as que foram apresentadas. Outra questão é a limitação de tempo e recursos para

extrapolar a análise para outros estados produtores (também de grande representatividade nas exportações brasileiras de manga *in natura*).

Referências Bibliográficas

AAKER, D. A.; DAY, G. S. **Marketing research**. 4º ed. New Jersey: John Wiley & Sons, INC, 1990.

AGRIANUAL, 2003. **Anuários da agricultura brasileira**. São Paulo: Editora Argos. FNP. 2003.

AGRIANUAL, 2004. **Anuários da agricultura brasileira**. São Paulo: Editora Argos. FNP. 2004

AGROANALYSIS. **Alta qualidade e marketing**. v. 25, n. 3, 2005.

ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição**: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre atacado de entrega e indústria. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

ALMEIDA, C. O. A.; SOUZA, J. S. **Manga**: tendências de mercado. 2000. Disponível em: <<http://www.embrapa.br:8080/aplic/rumos.nfs/0/68d669285e5c0f6683256904005693cf?...>>. Acesso em: 18 abril 2004.

ANUÁRIOS. 2003. Disponível em: <<http://www.gazetagrupo.com.br>>. Acesso em: 26 maio 2005.

BARBOSA, R. A. Comércio Brasil-Estados Unidos: o desafio de exportar. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. Abril-junho, n. 63, p. 28-36, 2000.

BARRAL, W. De Bretton Woods a Seattle. *In*: BARRAL, W. **O Brasil e a OMC**: os interesses brasileiros e as futuras negociações multilaterais. Florianópolis: Diploma Legal, 2000.

BORA, B.; KUWAHARA, A.; LAIRD, S. **Quantification of non-tariff measures**. 2002. Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/ictdtab19_en.pdf >. Acesso em: 3 agosto 2005.

BOTEON, M. **Manga: Mercado nacional e internacional**. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/pdf/Cepea_manga2006.pdf>. Acesso em: 13 julho 2006.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, Inc., 1992.

BRASIL. Embaixada do Brasil, Washington, DC. 2002. **Barreiras aos produtos e serviços brasileiros**. Disponível em: <<http://www.funcex.com.br/conjuntura.asp>>. Acesso em: 3 agosto 2005.

BRASIL. **Barreiras Técnicas**: conceitos e informações sobre como superá-las. MDIC, AEB, CNI. Brasília, 2002.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). Disponível em: <<http://www.cna.org.br>>. Acesso em: 15 setembro 2005.

COSTA, P. L. D; SANTORO, M. Estratégias de gestão da cadeia de suprimento da manga brasileira destinada ao mercado externo. *In*: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI, São Paulo, 2005. **Anais**. São Paulo: FGV/EAESP, 2005.

COUGHLAN, A. T. *et al.* **Canais de Marketing e Distribuição**. Tradução: Lúcia Simonini. 6º ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CURY, C. G. B.; FREITAS, M. Parceria pela qualidade. **Agroanalysis**. v.21. n.8, p. 27-32, 2001.

CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

EMATER-RO. Disponível em: <<http://www.emater-rondonia.com.br/Manga.htm>>. Acesso em: 19 agosto 2005.

EMBRAPA CERRADOS. Disponível em: <http://www.cpac.embrapa.br/materias_pripag/manga.html>. Acesso em: 02 agosto 2006.

EMBRAPA MANDIOCA E FRUTICULTURA. Disponível em: <<http://www.cnpmf.embrapa.br/manga.htm>>. Acesso em: 19 novembro 2004.

EUREPGAP, 2006. Disponível em: <<http://www.eurepgap.com.br>>. Acesso em: 06 abril 2006.

FARIA, R. N. **Efeitos da imposição de barreiras não-tarifárias nas exportações brasileiras de manga**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Universidade Federal de Viçosa. 127f. Viçosa, 2004.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil – desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

FILHO, G. E. Barreiras técnicas ao comércio internacional: a experiência das exportações brasileiras. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. Julho-setembro, n. 52, p. 47-52, 1997.

FILHO, M. D. B. Em nome do futuro. **Agroanalysis**. v. 20, n. 2, p. 18-20, 2000.

FIPE. **Estudos sobre o mercado de frutas**. São Paulo. 1999.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (FAO). Disponível em: <apps.fao.org>. Acesso em: 10 junho 2006.

FRAZIER, G. L. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 27, n. 2, p. 226-240, 1999.

FUNCEX. Barreiras dos Estados Unidos às exportações brasileiras. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**. n. 63, p. 53-71, abril-junho, 2000.

GAYET, J. P. Receita para crescer. **Agroanalysis**. v.19, n.1, p. 39-43, janeiro. 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p.57-63, março/abril, 1995.

GRAZIANO, X. Lição de casa. **Agroanalysis**. v. 20, n. 2, p. 14-15, fevereiro, 2000.

GUIA DO EXPORTADOR. Disponível em: <<http://www.global21.com.br/guidoexportador/canaisdistribuição.asp>>. Acesso em: 11 abril 2005.

HILLMAN, J. S. **Nontariff agricultural trade barriers revisited**. 1996. Disponível em: <<http://www.agradepolicy.org/output/resource/NTB2.pdf>>. Acesso em: 12 agosto 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL (INMETRO). Disponível em: <www.inmetro.gov.br>. Acesso em: 17 setembro 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS. Disponível em: <<http://www.ibraf.gov.br>>. Acesso em: 10 junho 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26 maio 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia Internacional**: teoria e política. Tradução: Celina Martins Ramalho Laranjeira. 4º ed. São Paulo: MAKRON books, 1999.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Economia e Empresas**. v. 2, n. 4, p. 17-26, 1995.

LEBRÃO, P. **Precisando de receita?** Disponível em: <http://www.ibm.com/brbusinesscenter/articles_etips/43.phtm>. Acesso em: 11 abril 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Faria. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINELLI, O.; CAMARGO, J. M. A cadeia de frutas frescas no âmbito das configurações produtivas globais. **Revista Econômica do Nordeste**. Fortaleza, v. 33, n. 2, abril-junho, 2002.

MARTINELLI, O.; CAMARGO, J. M. Cadeias produtivas globais: as atividades de produção e comercialização de frutas frescas. *In*: FURTADO, J. (org.). **Globalização das cadeias produtivas do Brasil**. São Carlos: EDUFSCar, 2003.

MEGIDO, J. L. T. Magia e tecnologia. **Agroanalysis**. v. 20, n. 2, p. 15-16, 2000.

MIRANDA, S. H. G. **Quantificação dos efeitos das barreiras não-tarifárias sobre as exportações brasileiras de carne bovina**. 257f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Piracicaba, 2001.

MIRANDA, S. H. G.; ZECHIN, M.; MACHADO, R. Q. **Avaliação do Acordo TBT passados oito anos**. 2004. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/internacional/publicacao.php?id=118>>. Acesso em: 11 maio 2005.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1997.

PIMENTEL, C. R. M. Oportunidades e barreiras à expansão do comércio internacional para a manga nordestina. **Revista Econômica do Nordeste**. Fortaleza, v. 31, n. 2, p. 166-176, abril-junho, 2000.

PIZZOL, S. et al. A fruticultura e o comércio internacional. **Preços Agrícolas**. Ano XIV, n. 152, p. 12-15, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PROFRUTA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 2 abril 2004.

RAMOS, J. D. et al. **Fruticultura**. CD ROM. UFLA – Universidade Federal de Lavras. 1997.

RÊGO, E. C. L. **Do Gatt à OMC: o que mudou, como funciona e para onde caminha o sistema multilateral de comércio**. BNDES: Textos para Discussão. Setembro, 1996.

REVISTA AGROBRASIL. 2005. **Orsa embala lotes de manga brasileira para o Japão**. Disponível em: <<http://www.revistaagrobrasil.com.br>>. Acesso em: 8 setembro 2005.

REVISTA CAMPO & NEGÓCIOS. **O Brasil sai na frente em produção de frutas**. Ano I, n. 5, p. 26-31, outubro, 2005.

REVISTA FRUTAS E DERIVADOS. **Frutas do Brasil**. Ano I, abril, 2006. Disponível em: <<http://www.ibraf.org.br/x-re/revista01.pdf>>. Acesso em 12 junho 2006.

REVISTA FRUTAS E LEGUMES. **Infra-estrutura para exportação de frutas ainda é precária**. Janeiro-fevereiro, p. 18-20, 2003.

ROSE, G. M.; SHOHAM, A. Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution. **Journal of Business Research**. n. 57, p. 942-950, 2004.

ROSEMBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. Tradução: Adalberto Belluomini; Ailton Bomfim Brandão; Alexandre Toledo do Lago Leite; Roger Joseph Abboud. São Paulo: Atlas, 2002.

SALVADOR, I. E. O; LOPES, L. T.; ALVES N. A. Sistema APPC: garantindo a produção de alimentos seguros. **Revista Banas Qualidade**. Abril. 2002.

SECEX. **Barreiras externas às exportações brasileiras para Estados Unidos, Japão e União Européia**. Brasília, D. F.: CNI, 2001.

SECEX. 2004. Disponível em: <<http://www.portaldoexportador.gov.br>>. Acesso em: 10 junho 2006.

SEGURA, A. P.; CALAFAT, M. C. **El nuevo modelo de consumo de frutas y hortalizas: análisis socioeconómico**. 2002. Disponível em: <<http://www.infoagro.com/frutas/frutas.asp>>. Acesso em: 25 agosto 2005.

SILVA, A. L. **A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição: um estudo multicaso na utilização de EDI entre varejo e indústria agroalimentar**. 155f. Tese – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1999.

SILVA, V. L. S. **Ambiente institucional e organização de redes de franquias: uma comparação entre Brasil e França**. 215f. Tese – Universidade Federal de São Carlos. 2004.

SOUZA, J. M. G. **Futicultura: uma visão geral do mercado**. 2000. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/Aplicacao/ETENE/Rede_Irigacao/Docs/Fruticultura%20I-%20Uma%20visao%20geral%20do%20mercado.PDF>. Acesso em: 20 agosto 2005.

SOUZA, R. C. **Uma investigação sobre o segmento produtor de manga e uva *in natura* em sua inserção na cadeia de valor global**. 197f. Tese – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2005.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Marketing channels**. 4º ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. 5º ed. New Jersey: Prentice Hall, INC, 1996.

THORNSBURY, S. **Technical regulation as barriers to agricultural trade**. 1998. Disponível em: <<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-92998-84637/unrestricted/beginf-gs.pdf>>. Acesso em: 12 agosto 2005.
TODA FRUTA. Disponível em: <<http://www.todafruta.com.br>>. Acesso em: 20 agosto 2005.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). Disponível em: <<http://www.unctad.org>>. Acesso em: 3 agosto 2005.

VISÃO RURAL. **Manga**: exportação deve render US\$ 58 milhões. Disponível em: <<http://www.fazendeiro.com.br/visaorural>>. Acesso em: 21 setembro 2005.

WEBB, K. L.; HOGAN, J. E. Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance. **Journal of Business and Industrial Marketing**. v. 17, n. 5, p. 338-356, 2002.

WEYERBROCK, S.; XIA, T. Technical trade barriers in US/Europe agricultural trade. **Agribusiness**. v. 16, n. 2, p. 235-251, 2000.

WORLD TRADE ORGANIZATION (WTO). **Technical barriers to trade agreement**. Disponível em: <http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/17-tbt.pdf>. Acesso: em 29 agosto 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A - Questionário

1. Caracterização da propriedade rural

Identificação da propriedade:

Nome e cargo do entrevistado:

Município:

Contato (telefone/e-mail):

Área plantada (hectares):

2. Assinale a infra-estrutura necessária para a produção e comercialização de manga.

- Energia elétrica
- Água
- Classificadora
- Câmara fria
- Packing house*
- Outros. Quais? _____

3. Questões referentes às barreiras não-tarifárias

- Quais são os principais mercados de destino (assinalar os três principais) para exportação da manga.

- Holanda
- Estados Unidos
- Reino Unido
- França
- Espanha
- Japão
- Canadá
- Portugal
- Outros da União Européia

- Classifique as barreiras não-tarifárias abaixo de acordo com a incidência destas nas exportações de manga: (1) pouco importante; (2) média importância; (3) importante; (4) muito importante.

- Cotas
- Acordos Voluntários de Restrição às exportações
- Licenças prévias de importação
- Medidas anti-dumping e compensatórias
- Barreiras técnicas – normas e regulamentos técnicos e fitossanitários
- Requisito de inspeção e testes
- Requisitos de etiquetas
- Outras. Quais? _____

- Dentre as barreiras não-tarifárias existentes para exportação quais são as mais relevantes aos principais mercados de destino?

- Como as questões técnicas e fitossanitárias afetam as exportações de manga e como ocorre essa interferência (em termos de volume e preços) pelos países/blocos importadores?

4. Distribuição

- Quais as formas utilizadas para distribuir a fruta *in natura* para cada um desses mercados (de forma direta ou indireta – *tradings*, escritório de exportação, cooperativas, contratos, etc.)?
- Fatores relacionados com a padronização, embalagens, transporte, status fitossanitários (áreas livres da mosca-da-fruta) interferem na comercialização? Como?
- Qual o tipo de embalagem utilizada?
- Existe especificação de cada país importador para o tipo de embalagem a ser utilizada? Quais são elas?
- Quais características das embalagens influenciam na comercialização da manga? De que forma?
- As frutas são classificadas? Se sim, como esta classificação auxilia na comercialização?
- Como é feito o transporte das frutas para o mercado externo (tipo de veículo utilizado, se é refrigerado, terceirizado, etc.)?
- Existe alguma programação para a busca (pelos importadores) da fruta na propriedade? Se sim, como ocorre? (Saber também sobre inspeção durante a época da colheita).
- Quais redefinições foram feitas para adequar os canais de distribuição domésticos para atender as exigências do mercado externo?

5. Práticas culturais

- A propriedade adota algum sistema de gestão da qualidade? Qual? (HACCP, TQC, ISO, etc.)?
- O comportamento de consumo dos diferentes mercados interfere no processo e práticas adotados? Como?
- Que tratamentos culturais (adubação, indução de florada, podas e etc.) são adotados para manter a qualidade das frutas e evitar a contaminação pela mosca-da-fruta e outras pragas e doenças?

- Quais as práticas de colheita (*packing house*, câmaras frias, cuidados com danos e coloração da casca, etc.) e distribuição (caminhões refrigerados, embalagens apropriados, etc.) são utilizadas na propriedade? Existe alguma relação com as barreiras não-tarifárias? Se sim, quais?

6. Comportamento de consumo

- Questões relacionadas aos principais atributos de qualidade das frutas (sabor, aparência, conveniência, segurança, etc.) são alvos de preocupação dos consumidores?
- Os consumidores se preocupam com a origem do produto (rastreabilidade)?
- Quais as informações são consideradas importantes pelo consumidor (preço, origem da fruta, práticas de produção adotadas, etc.)?
- Na sua opinião, o comportamento de consumo dos diferentes mercados podem estabelecer as restrições não-tarifárias?

7. Relações de mercado

- Quais as principais exigências do mercado externo?
(1) pouco importante, (2) razoavelmente importante, (3) média importância, (4) importante e (5) muito importante.

- Regularidade de oferta
- Pontualidade de entrega
- Qualidade (adequação às normas exigidas pelo mercado externo)
- Quantidade
- Preço
- Frutas certificadas
- Outros. Quais? _____

- E com relação às características das frutas?
(1) pouco importante, (2) razoavelmente importante, (3) média importância, (4) importante e (5) muito importante.

- Tamanho
- Coloração
- Textura
- Limpeza
- Grau de maturação
- Ausência de defeitos
- Outros. Quais? _____

- Na sua opinião, quais seriam os principais obstáculos para o crescimento do mercado de frutas para exportação?

(1) pouco importante, (2) razoavelmente importante, (3) média importância, (4) importante e (5) muito importante.

- () Infra-estrutura
- () Capacitação tecnológica dos produtores (tecnologia de pós-colheita, resfriamento, etc.)
- () Qualidade das frutas
- () Regularidade e quantidade da oferta
- () Questões técnicas e fitossanitárias
- () Restrições Tarifárias
- () Diferentes hábitos de consumo (preferência por frutas temperadas ou tropicais)
- () Outros. Quais? _____

Apêndice B – Gráficos por empresa

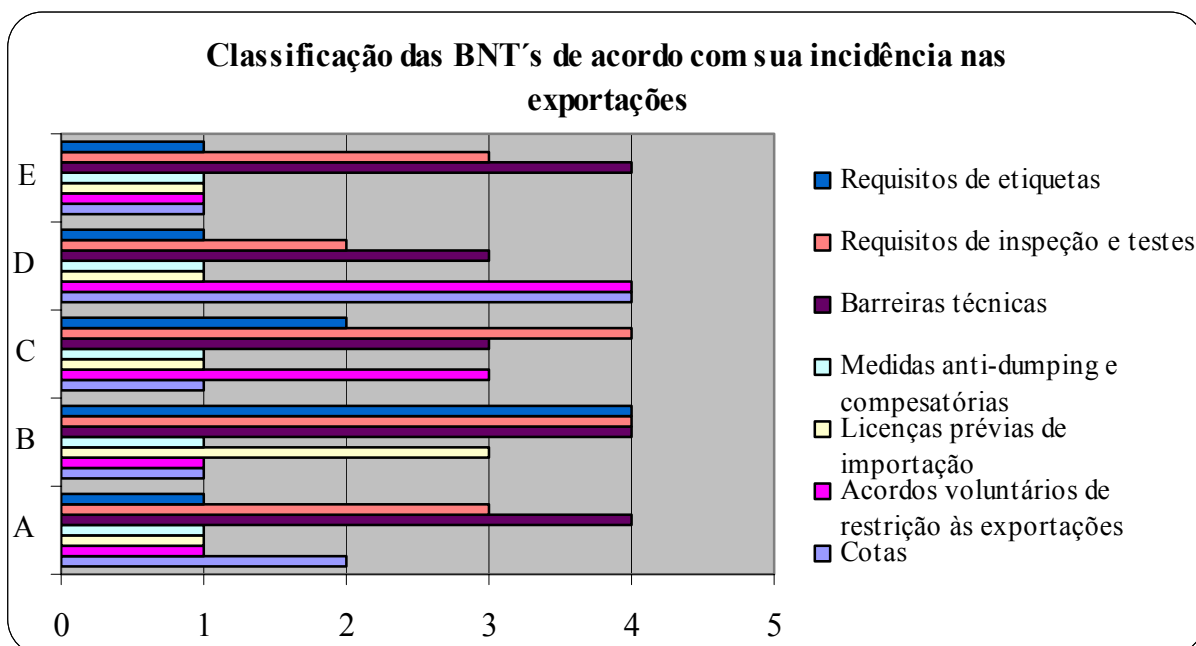


GRÁFICO 3.4 – Classificação das BNT's de acordo com sua incidência nas exportações.

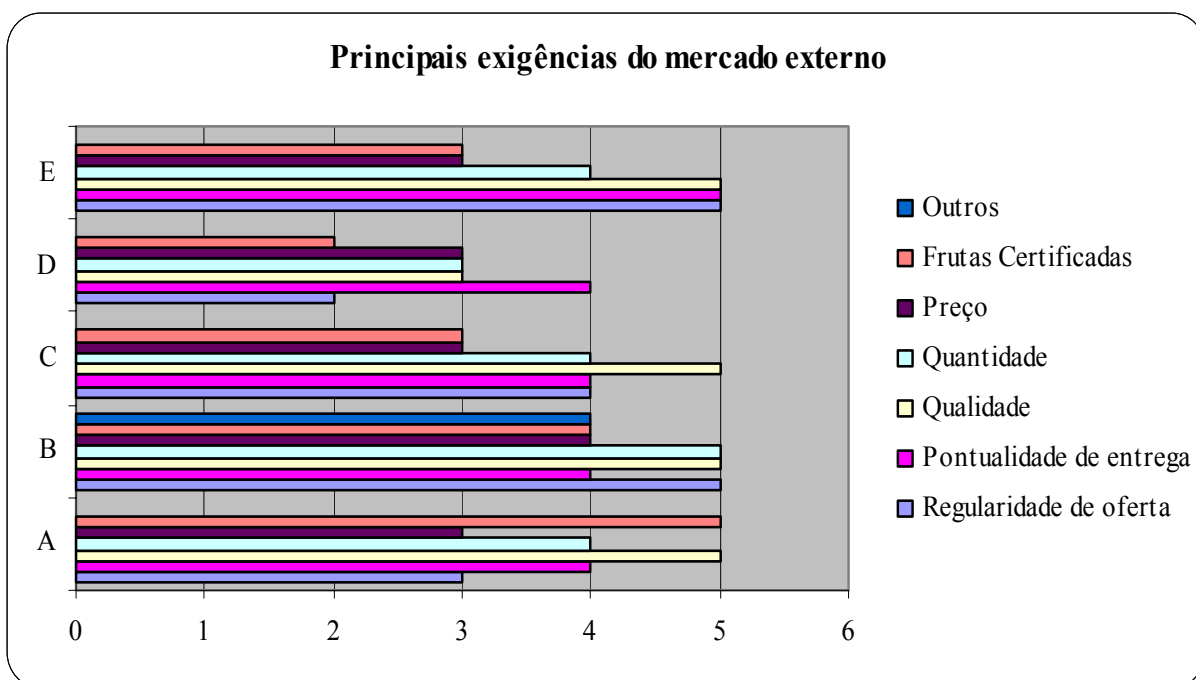


GRÁFICO 3.5 – Principais exigências do mercado externo.

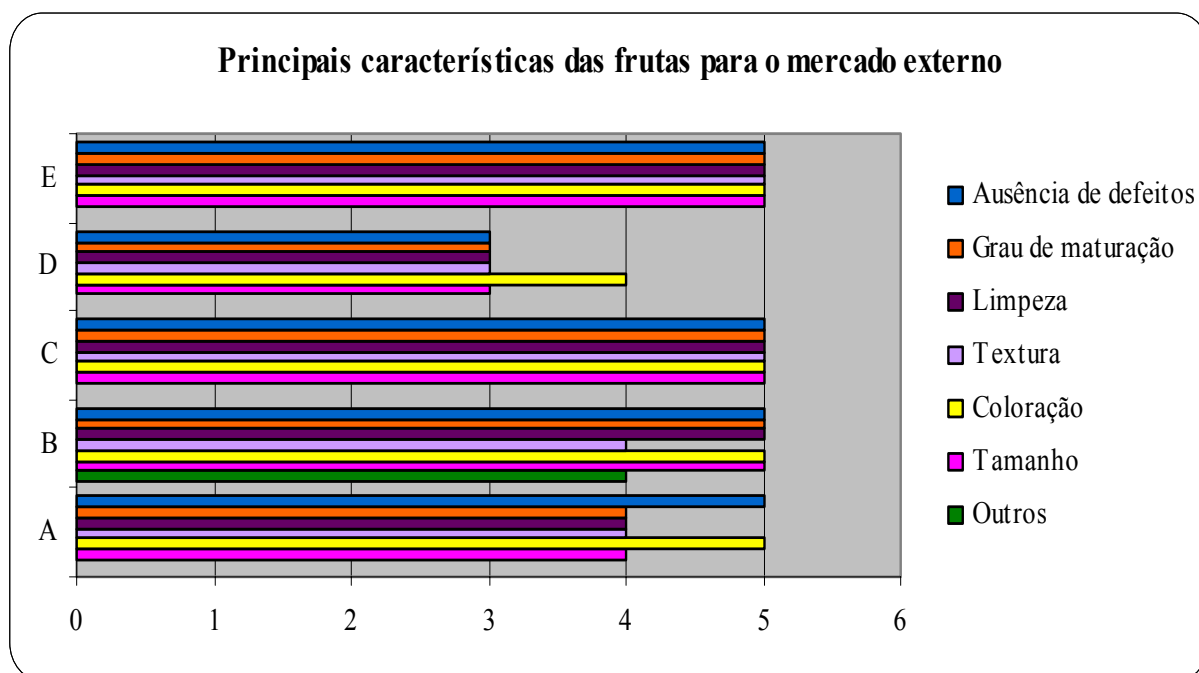


GRÁFICO 3.6 – Principais características das frutas para o mercado externo

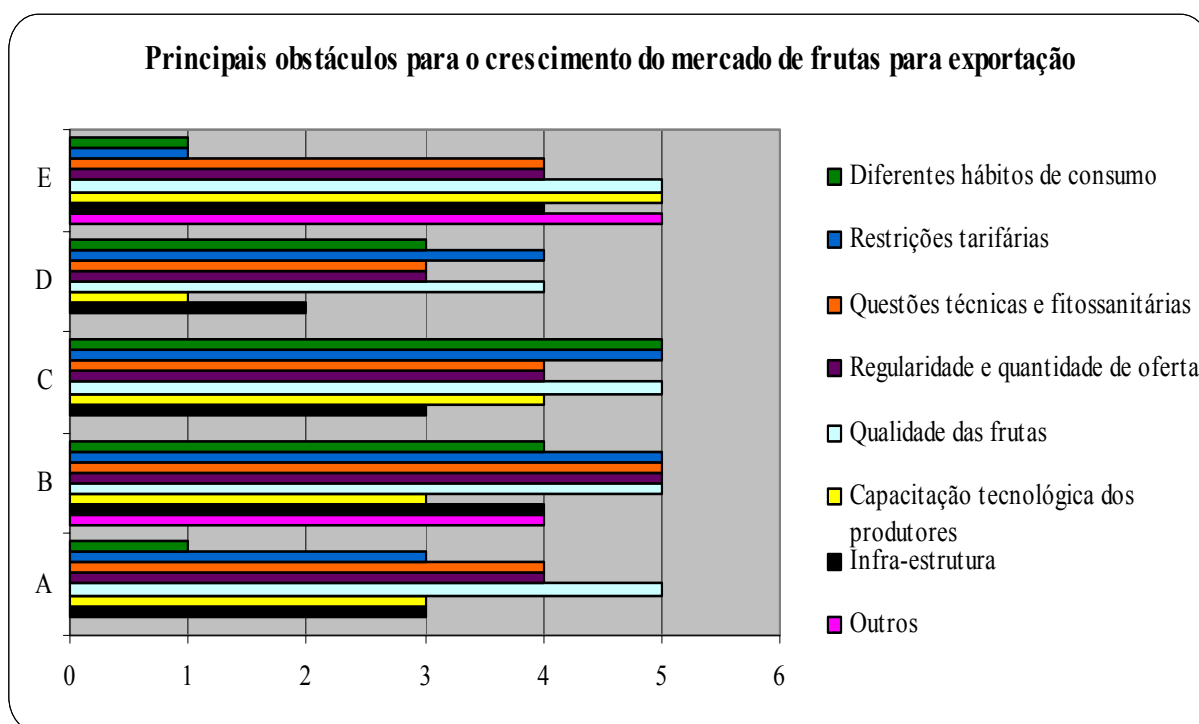


GRÁFICO 3.7 – Principais obstáculos para o crescimento do mercado de frutas para exportação.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)