

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS**

**A COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DERIVADOS DA CANA ORGÂNICA NO
MERCADO INTERNACIONAL**

CAIO MARCIO ALVES DE SOUZA

**CATANDUVA, SP
2009**

MTA MASTER OF TECHNOLOGY ADMINISTRATION

**A COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DERIVADOS DA CANA ORGÂNICA NO
MERCADO INTERNACIONAL**

Monografia apresentada à Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, como exigência parcial para conclusão do Curso de Pós graduação do Dep. Tecn. Agroindustrial e Socioeconomia Rural – MTA Master of Technology Administration. Orientador: Prof. Dr. Octávio Antonio Valsechi.

**SÃO CARLOS
2009**

**A COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DERIVADOS DA CANA ORGÂNICA NO
MERCADO INTERNACIONAL**

Monografia apresentada à Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, como exigência parcial para conclusão do Curso de Pós graduação do Dep. Tecn. Agroindustrial e Socioeconomia Rural – MTA Master of Technology Administration

Aprovado em: / /2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Octávio Antonio Valsechi - Orientador
Universidade Federal de São Carlos

Prof.
Universidade Federal de São Carlos

Profº.....
Universidade Federal de São Carlos

DEDICATORIA

A Deus que me deu a possibilidade de participar de mais esta importante etapa de minha vida. Aos meus pais, Onor Ribeiro de Souza e Wanda Alves de Souza, que me deram a base familiar tão importante em minha formação. A minha esposa Leila e aos meus filhos Estevão e Nicole, razão de minha força.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda sabedoria, permanecendo ao nosso lado em todo o percurso desta caminhada.

Ao Professor Dr. Octávio Antonio Valsechi nosso querido Vico maestro do conhecimento e exemplo de sabedoria. Muito obrigado por compartilhar conosco sua amizade, alegria e disposição.

Ao Presidente da Biocana Luciano Sanches Fernandes pela credibilidade depositada e o incentivo nesta caminhada.

À Universidade Federal de São Carlos UFSCar uma das mais respeitadas instituições de ensino do mundo o meu agradecimento pela viabilização do primeiro MTA aqui em Catanduva.

Aos colegas pela convivência tão preciosa e a todos que de uma forma ou de outra colaboraram para o sucesso de nosso curso.

RESUMO

O processo de globalização de mercados, vem se intensificando nas últimas décadas devido à fatores como: aceleração de abertura comercial e financeira das economias, da formação de grupos econômicos, das novas tecnologias de informação, da crescente mobilidade de mercadorias e fatores de produção, a forte competição pelos locais e estruturas de produção favoráveis a obtenção de baixos custos de produção e de mão de obra, impulsionando a concorrência em níveis internacionais. Assim diante de todas estas mudanças, pode-se dizer que a mundialização dos mercados, com sua crescente integração, deslocalização da produção e a multiplicidade de produtos e serviços e o intensivo uso das usinas dentro do comércio da cana orgânica, são os elementos que sinalizam as transformações ocorridas dando condições a estas organizações para ingressarem no mercado mundial. Dessa forma o presente estudo tem como objetivo demonstrar que a participação destas indústrias apresentam um grande potencial de expansão, não só pelo número de usinas existentes no país, como também pela diversidade de produtos que elas oferecem. Para elaboração deste trabalho, que se trata de uma pesquisa bibliográfica, utilizar-se-á material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Palavras Chave: Internacional, globalização, usinas, cana orgânica e Comércio Exterior

ABSTRACT

The process of globalization of markets has been intensifying in recent decades due to factors such as acceleration of trade and financial openness of economies, the formation of economic groups, the new information technologies, the increasing mobility of goods and factors of production, strong competition for places and structures of production in favor of obtaining low-cost and labor, boosting competition in the international levels. So before all these changes, we can say that the globalization of markets, with their increased integration and relocation of production and variety of products and services and the intensive use of technology within the trade organic cane by sugar mills, are the elements that indicate the changes to these conditions by giving organizations to join the world market. Thus this study aims to demonstrate that the participation of these organizations have a great potential for expansion, not only by the large number of organizations of this size in the country, but also by the diversity of products they offer. In preparing this work, it is a literature search, it will use material already prepared, consisting mainly of books and scientific articles.

Keywords: International, globalization, plants, organic cane and Foreign Trade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 O ATUAL COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO.....	14
2.2 EXPORTAÇÃO	16
2.3 MODALIDADE DE PAGAMENTO.....	19
2.4 CAMBIO	20
2.5 CONTRATO DE CAMBIO	21
2.6 INCOTERMS.....	22
2.7 TRANSPORTE INTERNACIONAL.....	24
2.8 INTERMODALIDADE	25
2.8.1 Transporte Marítimo	26
2.8.2 Transporte Terrestre ou Rodoviário	27
2.8.3 Transporte Ferroviário	28
2.8.4 Transporte Aéreo	29
2.8.5 Estrutura Portuária	30
2.8.6 Tipos de Cargas	31
2.8.7 Seguro Internacional	32
3 INTERVENIENTES DO COMERCIO INTERNACIONAL	33
3.1 SISCOMEX	36
3.2 SISBACEM.....	37
3.3 A IMPORTÂNCIA DA COMERCIALIZAÇÃO DA CANA ORGÂNICA E O SEU DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	38
4 A UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DA CANA ORGÂNICA.....	46
5 A CULTURA DA CANA	63
5.1 Ciclo produtivo da cana.....	67
6 A SUSTENTABILIDADE PROPOSTA PELA USINA SÃO FRANCISCO	74

7 METODOLOGIA.....	83
7.1 MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS.....	--
7.1.1 Pesquisa Qualitativa.....	
CONCLUSÃO.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Elementos de organização global	44
Figura 2 - Variáveis ambientais	54
Figura 3: Evolução da Produção de cana de açúcar	65
Figura 4: Produção mundial de açúcar em toneladas	66
Figura 5: Processo Industrial.....	70
Figura 6:Cogeração.....	71
Figura 7 - planejamento de gestão ambiental visando a melhoria contínua.....	75
Figura 8: Vista da Usina	78

1 INTRODUÇÃO

No mundo inteiro, as empresas de menor porte são reconhecidas como elementos motivadores de crescimento econômico e geradores de estabilidade social. Em termos econômicos, o mundo tem se integrado intensamente. Cada vez mais os mercados deixam de ser exclusivamente nacionais para, aos poucos, se internacionalizarem.

Desta forma enfatiza-se que o crescimento e o ritmo das mudanças no século XXI requer a adoção de uma nova postura das pequenas e médias empresas frente às estratégias de internacionalização que envolvem o Comércio Exterior. Novos paradigmas estabelecem novos padrões de relacionamentos e de confiabilidade entre os mercados e as organizações. Em tempos de crise e com um mercado extremamente concorrido é preciso saber onde e quando investir o capital de sua empresa, além de saber para onde direcionar suas vendas (VASQUEZ, 2006, p. 35).

Este novo panorama mundial que vem se desdobrando faz com que empresas nacionais busquem se adequar a este novo cenário, para poder concorrer no mercado internacional e também nacional e assim para buscar novos mercados é necessário se desenvolver tecnologicamente, buscando aumentar sua qualidade e diminuir seus custos. A necessidade de se buscar outros mercados é evidente nos dias de hoje, porém as empresas muitas vezes não se aproveitam deste novo panorama mundial por medo e desconhecimento de como fazer para entrar no mercado exterior.

Assim se enfatiza que para sobreviver neste mercado é preciso ter uma estratégia. Essa certeza assim como os mercados cada vez mais competitivos, mutáveis e globalizado leva as empresas a buscar as ferramentas adequadas para projetar e programar uma estratégia vencedora. E para alcançar os resultados

esperados é necessário um departamento qualificado para atuar no mercado internacional.

Com este departamento é possível a empresa coordenar suas ações, avaliar riscos e oportunidades e um controle melhor do processo, evitando, assim, surpresas desagradáveis. O profissional que estará a frente deste departamento poderá atuar ainda, no Brasil ou no exterior, junto aos canais de comercialização e distribuição de produtos, elaborando, implementando e avaliando políticas de comercialização nos diversos mercados, visando o aumento da eficiência comercial em diferentes ambientes e contextos econômicos e sociais.

O processo de internacionalização das pequenas empresas tende a ser árduo e oneroso. Muitas vezes pela falta de informação e auxílio necessário em alguns aspectos organizacionais que formam a base sólida das empresas que praticam Comércio Exterior. Assim nesse estudo pretende-se pesquisar através de importantes obras literárias vislumbrando que todo negócio é hoje em uma certa medida global e as organizações não podem se esconder disso, sendo forçadas a desenvolver estratégias e estruturas apropriadas ao contexto internacional.

Devido à competitividade do mercado as empresas precisam se adaptar à intensa concorrência em função da abertura econômica, das mudanças tecnológicas rápidas e dos níveis de incertezas para poderem sobreviver e se desenvolverem. Cada vez mais as pressões competitivas sobre as empresas brasileiras não vem da mesma região, mas de competidores estrangeiros (mercado internacionalizado). É nesse ambiente competitivo que as empresas precisam desenvolver novas competências estratégicas. Criar novos cenários e panoramas de desempenho mais promissores e eficazes, responder a novas condições e necessidades, assim como atender as novas demandas, são desafios que toda organização se defronta e deve assumir a fim de que continue se desenvolvendo.

O atual contexto de economias globalizadas trouxe uma nova realidade para as empresas: é um período com grandes mudanças, ameaças, mas com grandes oportunidades. Para muitas delas a expansão rumo ao mercado internacional passou a ser sua única chance de diluir custos e aumentar suas

receitas, por outro lado, muitas empresas buscam por novos mercados como uma opção de crescimento.

Pensando nas oportunidades, é preciso avaliar de uma forma mais profunda o que empresas que atuam no mercado internacional esperam deste setor, haja vista que através do aumento da complexidade das questões mundiais é preciso que se tenha na empresa um departamento experiente que possa ser capaz de analisar e agir no dinâmico cenário internacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico configura-se como

o quadro conceitual a ser utilizado pelo pesquisador para fundamentar seu trabalho, fornece informações sobre o tema de estudo do trabalho e evidencia diversas posições sobre o assunto, dando assim o rumo que este deve percorrer. Servindo de base juntamente com a metodologia científica para que se atinja o objetivo geral e conseqüentemente os objetivos específicos (ABNT, 2005 p.27).

2.1 O ATUAL COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO

A globalização da economia faz com que a troca de bens e serviços entre os diferentes países aconteça com mais rapidez, num fluxo que tende a ser cada vez mais ágil e interativo, troca esta chamada de Comércio Exterior. As fronteiras de negócios estão se extinguindo de maneira muito rápida. Um mesmo produto comprado no Brasil pode ser encontrado facilmente na Indonésia, por exemplo. Hoje, as grandes empresas multinacionais se consideram empresas do mundo e não apenas da localidade de sua sede. A Honda, por exemplo, atua em um negócio global, e todos os seus clientes possuem a mesma facilidade de encontrar seus produtos seja qual for o local do mundo onde os mesmos se situam (LOPEZ, 2007)

Considerando que o Comércio Exterior tem importância relevante no desenvolvimento dos países, torna-se fundamental que seja entendido e assimilado de modo correto e adequado. No Brasil a abertura para o Comércio Exterior foi um tanto tardio com relação aos países estrangeiros. E têm recebido cada vez mais

atenção por parte de empresas e do governo, que vem incentivado cada vez mais essas negociações.

O Comércio Exterior envolve transações de importação e exportação de bens e serviços. Além da comercialização de bens e serviços entre partes, estabelecidas em, no mínimo, dois países, também são realizadas operações estritamente financeiras, como, por exemplo, investimentos diretos e indiretos, financiamentos, etc. (GONÇALVES, 2006, p. 71).

O Comércio Exterior deve ser encarado como um instrumento estratégico do desenvolvimento Nacional. Não existe país forte e desenvolvido que não disponha, também, de um comércio atuante e diversificado.

Segundo Ferreira (2001, p. 166), comércio é a permuta, compra e venda de produtos, serviços ou valores. Ainda segundo o autor, exterior é o que está fora, relativo a nações estrangeiras.

Onde pode-se vislumbrar que é o comércio exterior que permite acesso à mais avançada tecnologia e é o controle da mesma que possibilita o aumento e a organização da produção e a diminuição dos seus custos, a gestão do trabalho e a modernização do parque industrial com reflexos positivos, inclusive, sobre a qualidade dos produtos no mercado interno (RATTI, 2001).

Unindo estas duas palavras, pode-se ampliar o conceito e chegar a seguinte definição: Comércio Exterior é a compra e venda de produtos, serviços ou valores entre empresas estabelecidas em duas ou mais nações. O Comércio Exterior atua em dois segmentos, as transações que envolvem mercadorias, que se constituem de exportações e importações, e as que envolvem serviços que podem ser financeiros ou não. (GONÇALVES, 2006, p. 71).

Relata-se que em consequência, tanto é Comércio Exterior a venda propriamente dita como também a saída de amostras, doações, consignações, reposições, feiras e exposições. Quando uma saída para o exterior ocorre sob a modalidade de venda, obrigatoriamente surgirá um triângulo de documentos que constituem as peças fundamentais da exportação, ou seja, a nota fiscal, a guia ou declaração de exportação e o conhecimento de embarque (FERREIRA, 2001).

Desta forma exemplifica Lopez (2007, p. 191) que

o conjunto de operações realizadas entre países onde há intercâmbio de bens e serviços ou movimento de capitais, regido por regras e normas, resultante de acordos negociados, em órgãos internacionais, é a definição

de Comercio Internacional” e ainda conforme Lopez, o Comércio Exterior “representa a relação comercial de um país específico com os demais, expressa em termos, regras e normas internas (legislação), em função dos interesses, prioridades, limitações e exigências, visando resguardar os interesses do país, preferencialmente sem colidir com as normas do Comercio Internacional. A expressão” Comércio Exterior” deve ser seguida do nome do país referido, isto é, convém ser utilizada em alusão a um país específico.

O Comércio Exterior configura-se como uma conseqüência de diferentes fatores e de determinadas circunstâncias para uma empresa é arriscado se lançar hoje no mercado internacional, pois se manter lá, é uma das maiores dificuldades em geral.

2.2 EXPORTAÇÃO

Quando se fala em exportação, é possível entender que a sua conceituação básica é a saída de artigos para o Exterior, não importando, para caracterizar a intervenção, a titulação sob o qual se dá a saída do produto para país estrangeiro (CASTRO, 1999).

Escreve então Ratti (2001, p. 348) que

exportação vem a ser uma remessa de bens de um país para outro. Em um amplo sentido poderá compreender, além dos bens propriamente ditos, também os serviços ligados a essa exportação. De maneira bem sucinta exportar significa vender para fora do país.

A exportação pode ocorrer de forma direta quando o exportador além de ser o fabricante do produto também é responsável pela negociação e comercialização e tudo o que diz respeito à exportação. Nesse caso o exportador se beneficia de todos os incentivos e facilidades oferecidas pelo governo, tem seu próprio departamento e pode terceirizar algumas atividades operacionais. E também de forma indireta, intermediado por um terceiro, podendo ser *trading companies*, empresas comerciais exclusivamente exportadoras, empresa comercial que opera no mercado interno e externo ou consórcios de exportação, estas tratarão de vender seu produto ao exterior (FERREIRA, 2001).

Em conseqüência, tanto é exportação a venda propriamente dita como também a saída de amostras, doações, consignações, reposições, feiras e exposições. Quando uma saída para o exterior ocorre sob a modalidade de venda, obrigatoriamente surgirá um triângulo de documentos que constituem as peças fundamentais da exportação, ou seja, a nota fiscal, a guia ou declaração de exportação e o conhecimento de embarque.

A Exportação é conseqüência de diferentes fatores e de determinadas circunstâncias para uma empresa é arriscado se lançar hoje no mercado internacional, pois se manter lá, é uma das maiores dificuldades em geral, onde as razões que levam uma empresa a tomar a decisão de destinar seus produtos para o mercado internacional podem ser diversas e diferenciadas. (CASTRO 1999)

Para ele além de tantos motivos era a necessidade para exportar. Um destes motivos são as melhorias financeiras, marketing e status, qualidade e operacionalidade entre outros mais. Pois

Além dos motivos óbvios que recomendam essa decisão, principalmente aumento das receitas operacionais, algumas das razões de "por que exportar", entre tantas outras que podem ocorrer por características e peculiaridades de cada empresa. (CASTRO 1999, p. 21)

A operação de exportação é, basicamente, o resultado de um negócio em que uma das partes se acha estabelecida no exterior.

A exportação para países diversificados e para dentro de seu próprio país, com certeza traz uma melhoria financeira, pois, a empresa passa a vender mais, a contratar mais funcionários e a crescer não só com uma visão no próprio país, mais sim de instalar franquias em outros países e ser reconhecido em todo o mundo.

O pagamento destas exportações é assim conceituado conforme explicita Castro (1999, p.21) da seguinte forma:

As exportações realizadas para pagamento à vista ou a prazo dispõem de mecanismos no mercado interno, entre os quais o ACC e/ou ACE, que permitem o recebimento antecipado dos recursos de exportação, mediante descontos baseado em taxas de juros internacionais, antes do início de produção de mercadorias, do seu embarque para o exterior ou do seu pagamento pelo importador.

No dizer de Castro fica claro que tem que haver um pagamento antecipado e ter seu desconto obrigatório. Para quem exporta esta visão de mercado tem que ser bem explícita há necessidade de ser um ótimo profissional, tendo em mente uma certa globalização. Na exportação tem que se ter certeza do que se faz, pois o giro do capital é muito grande, capital a ser colocado tem que girar mais rápido do que o mercado interno, Castro (1999; p. 21):

Essa alternativa propicia à empresa, simultaneamente, maximizar seu capital de giro, reduzir seu custo financeiro e melhorar seu fluxo de caixa. Esse conjunto de fatores positivos tem como consequência a maior produtividade do capital na exportação, o qual gira mais rápido do que o mercado interno, proporcionando maior lucratividade à empresa e/ou maior competitividade externa ao produto exportado.

As trocas de mercadorias e o intercâmbio de informações, independente de sistema e regime, constituem, na era atual, uma necessidade imperiosa para todas as nações do mundo.

Visando aumentar as exportações o Poder Público tem oferecidos incentivos fiscais, tais como isenção de pagamento de impostos e contribuições, manutenção de créditos fiscais, redução a zero das alíquotas de Imposto de renda, etc., objetivando reduzir o custo final dos produtos exportáveis e torná-los mais competitivos e também alavancar os negócios do país.

Nas exportações os prazos de entregas de mercadorias são de extrema importância e devem ser cumpridos de forma rigorosa. “O atraso nas entrega das mercadorias pode resultar em perdas e cancelamentos de operações, afetando negativamente a imagem da empresa e sua credibilidade internacional” (LOPEZ, 2007, p. 236).

A exportação é uma alternativa estratégica de desenvolvimento de uma empresa. Nunca deve ser vista como uma saída temporária para crises de recessão do mercado interno ou como uma opção de venda de excedentes. Para que uma exportação seja vantajosa é necessário que se faça um bom planejamento. Haja vista a importância em se criar uma cultura exportadora dentro da empresa, edificar bases sólidas e conquistar parceiros ativos (RATTI, 2001).

O êxito da atividade exportadora se pauta pelo atendimento a uma série de requisitos e, em alguns casos, requer treinamento específico e apoio de profissionais especializados para as empresas (LUDOVICO, 2007, p. 3).

Assim ao exportar, a empresa ganha em competitividade e qualidade e, ainda, melhora o seu produto, uma vez que a concorrência no mercado externo é muito acirrada. Seja qual for o tamanho da empresa, o mercado externo deve ser encarado como uma grande oportunidade de negócios, onde sobrevivem apenas a competência, o profissionalismo, a qualidade, a eficiência e a criatividade (FERREIRA, 2001).

2.3 MODALIDADE DE PAGAMENTO

Aborda-se que a escolha da modalidade de pagamento deverá atender ao mesmo tempo os interesses do exportador e do importador, a de fundamental relevância o grau de confiança entre ambas as partes.

Conforme Gonçalves (2006, p. 83) as modalidades de pagamento no Comercio Internacional caracterizam o modo pelo qual o importador pagará ao exportador aquilo que foi adquirido. As modalidades de pagamento utilizadas no Comércio Exterior são as seguintes: Pagamento Antecipado – o pagamento ocorre antes do embarque da mercadoria. Esta modalidade o pagamento é realizado antes do embarque da mercadoria. Remessa Direta de Documentos – o exportador embarca a mercadoria e remete a documentação diretamente ao importador, para que este providencie o desembaraço aduaneiro e, posteriormente, remeta o pagamento através de um banco. Cobrança – o exportador, após o embarque da mercadoria, entrega os documentos representativos da exportação a um banco (banco remetente), para que sejam encaminhadas a outro (banco cobrador), que se encarregará de receber o valor correspondente do importador.

Da mesma forma, sob ótica do importador, este estará incorrendo em menor risco nas importações com cobrança a prazo, pois terá a liberação dos documentos necessários ao desembaraço e o acesso às mercadorias mediante o simples aceite em uma cambial (saque). Carta de Crédito – a carta de crédito é um documento emitido por um banco garantido o pagamento de uma importação, mediante o cumprimento de determinadas condições pelo exportador. Trata-se de uma garantia bancária de firme pagamento, normalmente utilizada no comercio

internacional para atender aos interesses do importador (recebimento das mercadorias nas condições pactuadas) e do exportador (recebimento do respectivo valor).

É importante ressaltar que caso o exportador não cumpra rigorosamente as condições estabelecidas pelo importador no crédito documentário, a garantia de pagamento deixa de existir. Neste caso, tal garantia só será restabelecida caso o importador concorde em aceitar os documentos da importação com as possíveis inconsistências existentes. As cartas de créditos estão regulamentadas pelas Regras Uniformes de Cobrança (*Uniform Rules Collections*) publicação 600 elaborada pela CCI – Câmara de Comércio Internacional. Nesses casos o fechamento do cambio ocorrerá posteriormente ao embarque da mercadoria (MOURÃO, 2005).

A carta de crédito pode sofrer alterações, chamadas de “emendas”, que somente terão validade se forem aceitas por todas as partes intervenientes no crédito, a saber: banco emissor, banco confirmador, tomador do crédito e beneficiário. E deve conter a expressão *about* para quantidade e para dias senão não pode ser aceito tolerância. Podendo ser aceitos embarques parciais e embarques parcelados (RATTI, 2001).

2.4 CAMBIO

O câmbio decorre fundamentalmente da internacionalidade do comércio em confronto com a nacionalidade da moeda. Exemplificamos: um exportador brasileiro vende seu produto a um importador alemão, que dispõe, como meio de pagamento, da moeda de seu país: o marco alemão. No entanto, o exportador brasileiro precisa receber em reais. Para resolver os problemas dos intervenientes da transação comercial, estabelece-se a operação cambial (FERREIRA, 2001).

A legislação brasileira veda a circulação dessas moedas no mercado interno. Essa troca denomina-se cambio. Dessa forma, Hartung (2002, p. 76), define que

Cambio consiste, basicamente, na troca (conversão) da moeda de um país pela de outro. Ou seja, compra e venda de moedas estrangeiras ou papéis que as representem. É, pois, a conversão de moeda nacional em estrangeiras ou vice-versa.

As operações de cambio são divididas em comerciais e financeiras. O primeiro grupo refere-se a operações que envolvam bens ou serviços. No segundo grupo temos as operações de empréstimos, remessas unilaterais, etc., e nesse não ocorre compra e venda de mercadorias. Podem ser prontas ou futuras. E ser do tipo câmbio manual ou câmbio sacado (FERREIRA, 2001).

No Brasil, toda operação comercial ou financeira que envolva moeda estrangeira deve ser realizada com a interveniência de um banco autorizado pelo Banco Central do Brasil a operar em câmbio. Essas operações de cambio originam-se devido às exportações, importações e transferência financeira (movimentação de capitais de entrada ou saída do país).

2.5 CONTRATO DE CAMBIO

O contrato de câmbio é o documento que formaliza a operação de câmbio. Nele, constam informações relativas à moeda estrangeira que uma pessoa está comprando ou vendendo, à taxa contratada, ao valor correspondente em moeda nacional e aos nomes do comprador e do vendedor. Segundo Hartung (2002, p. 99), os contratos são criados para formalizar a vontade das partes. Assim, os entendemos como instrumentos de manifestação da vontade das mesmas. Onde os contratos também têm uma função importante, ao serem registrados no SISBACEN, que configura-se como o Sistema de informações do Banco do Brasil, passar a fazer parte do sistema que efetua o controle do câmbio de nosso país. Tanto na exportação quanto na importação, o importador e o exportador não chegam a

manusear a moeda. A transferência de recursos se dá através de ordens de pagamento, praticamente em sua totalidade pelo sistema *swift*.

2.6 INCOTERMS

Os Incoterms (*International Commercial Terms / Termos Internacionais de Comércio*) servem para definir, dentro da estrutura de um contrato de compra e venda internacionais, os direitos e obrigações recíprocas do exportador e do importador, estabelecendo um conjunto-padrão de definições e determinando regras e práticas neutras, como por exemplo: onde o exportador deve entregar a mercadoria, quem paga o frete, quem é o responsável pela contratação do seguro (FERREIRA, 2001).

Enfim, os Incoterms têm esse objetivo, uma vez que se trata de regras internacionais, imparciais, de caráter uniformizador, que constituem toda a base dos negócios internacionais e objetivam promover sua harmonia. Na realidade, não impõem e sim propõem o entendimento entre vendedor e comprador, quanto às tarefas necessárias para deslocamento da mercadoria do local onde é elaborada até o local de destino final (zona de consumo): embalagem, transportes internos, licenças de exportação e de importação, movimentação em terminais, transporte e seguro internacionais etc (RATTI, 2001).

Segundo Vasquez (2006) são 13 (treze) os termos atualmente aprovados pela Câmara de Comercio Internacional – CCI, conforme consta na Publicação 5600 – Incoterms 2000, que estão sendo utilizados no comercio internacional de mercadorias. Os termos utilizados são:

- Grupo E de *Ex* (Partida - Mínima obrigação para o exportador): Mercadoria entregue ao comprador no estabelecimento do vendedor
 - **EXW** - *Ex Works* (A partir do local de produção ou local nomeado)

- Grupo F de *Free* (Transporte Principal não Pago Pelo Exportador): Mercadoria entregue a um transportador internacional indicado pelo comprador
 - **FCA** - *Free Carrier* - Livre no transportador - entregue ao transportador nominado pelo o comprador e em lugar definido. (utilizado por qualquer modo de transporte).
 - **FAS** - *Free Alongside Ship* - entregue ao lado do navio (utilizado em modais marítimos, fluviais e lacustres)
 - **FOB** - *Free on Board* - entregue embarcada (utilizado em modais marítimos, fluviais e lacustres)

- Grupo C de *Cost* ou *Carriage* (Transporte Principal Pago Pelo Exportador): O vendedor contrata o transporte, sem assumir riscos por perdas ou danos às mercadorias ou custos adicionais decorrentes de eventos ocorridos após o embarque e despacho.
 - **CFR** - *Cost and Freight* - custo e frete (utilizado em modais marítimos, fluviais e lacustres)
 - **CIF** - *Cost, Insurance and Freight* - custo, seguro e frete (utilizado em modais marítimos, fluviais e lacustres)
 - **CPT** - *Carriage Paid To*
 - **CIP** - *Carriage and Insurance Paid to*

- Grupo D de *Delivery* (Chegada - Máxima obrigação para o exportador): O vendedor se responsabiliza por todos os custos e riscos para colocar a

mercadoria no local de destino, por exemplo, no pátio da fábrica do importador.

- **DAF** - *Delivered At Frontier* - entregue na fronteira (mais utilizado em modais terrestres)
- **DES** - *Delivered Ex-Ship* - entrega da mercadoria embarcada no navio (utilizado em modais marítimos, fluviais e lacustres)
- **DEQ** - *Delivered Ex-Quay* - mercadoria entregue no cais (utilizado em modais marítimos, fluviais e lacustres)
- **DDU** - *Delivered Duty Unpaid* - entregue com impostos a serem pagos
- **DDP** - *Delivered Duty Paid* - entregue com impostos pagos.

2.7 TRANSPORTE INTERNACIONAL

Uma das mais importantes atividades do Comércio Exterior é a de transporte, visto que não existe compra e venda de mercadorias sem ela. Para Keedi (2007, p. 131), “o Comércio Exterior precisa de uma logística adequada para a colocação de produtos nos mercados demandantes”. Além disso, os meios de transportes influenciam na formação dos preços e na competitividade dos produtos que são comercializados. Ainda conforme o autor é impossível a transferência da mercadoria de um ponto a outro sem o uso de pelo menos um dos modos de transportes existentes, e não há como ser competitivo sem a melhor utilização deles, separados ou em conjunto.

A localização geográfica do exportador e do importador, as características do produto e o atendimento dos prazos em contratos internacionais,

são os fatores que devem ser levados em conta na escolha do modal a ser utilizado. O transporte requer controle específico dentro do planejamento traçado, por envolver aspectos financeiros, comerciais e operacionais. Deve-se levar em conta o volume, a frequência dos fretes, a área, as opções disponíveis e a assessoria, não podendo se esquecer de considerar também rapidez, a segurança e o menor custo (GONÇALVES, 2006).

O transporte internacional pode ser realizado pelos meios marítimo, terrestre, aéreo ou pela combinação destes meios (intermodalidade e multimodalidade).

Entende-se como frete a remuneração pelo serviço contratado de transporte de uma mercadoria. O pagamento do frete pode ocorrer de duas formas, o frete pago no local do embarque e o frete pago no local de desembarque e separadamente ao frete podem ocorrer cobranças de taxas de emissão de documentos, coletas de cargas, assim como outros emolumentos, independentemente da modalidade utilizada. (LOPEZ, 2007, p. 465)

A escolha ideal do meio de transporte deve atender as necessidades, tanto do exportador quanto do importador.

2.8 INTERMODALIDADE

A Intermodalidade caracteriza-se, basicamente, pelo transporte da mercadoria em duas ou mais modalidades, desde a origem até o destino do produto, em uma mesma operação, onde cada transportador emite um documento e responde, individualmente, pelo serviço que presta. No caso de problemas com a carga, como danos e avarias, o embarcador recorre apenas contra o transportador responsável por aquele momento do transporte (ARNOLD, 1999).

A intermodalidade pode reduzir custos de outros modais mais onerosos em locais de entrega da mercadoria que não podem ser atingidos por um único meio de transporte, dependendo da proporcionalidade da distância e de outros fatores representados por cada um deles. As dificuldades da intermodalidade dão-se pela perda de tempo e nos custos de transbordo (ARNOLD, 1999).

Segundo a ANTT (2006) Transporte Multimodal de cargas é aquele que, regido por um único contrato, utiliza duas ou mais modalidades de transportes, desde a origem até o destino, e é executado sob a responsabilidade única de um Operador de Transporte Multimodal. O Transporte Multimodal de Cargas compreende, além do transporte em si, os serviços de coleta, unitização, desunitização, movimentação, armazenagem e entrega de carga ao destinatário, bem como a realização dos serviços correlatos que forem contratados entre a origem e o destino, inclusive os de consolidação e desconsolidação documental de cargas. Além de propiciar melhor aproveitamento dos equipamentos, a multimodalidade resulta na maior eficiência dos serviços de transportes de carga, com menores custos, maior agilidade e confiabilidade de entrega.

Conforme a ANTT (2006) a Intermodalidade se caracteriza pela emissão individual de documento de transporte para cada modal, bem como pela divisão de responsabilidade entre os transportadores. Na multimodalidade, ao contrário, existe a emissão de apenas um documento de transporte, cobrindo o trajeto total da carga, do seu ponto de origem até o ponto de destino. Este documento é emitido pelo OTM, que também toma para si a responsabilidade total pela carga sob sua custódia.

2.8.1 Transporte Marítimo

O Transporte marítimo representa quase a totalidade dos serviços internacionais de movimentação de carga. É o meio mais utilizado no Comércio Exterior porque se caracteriza pelo baixo custo. Nas operações CFR e CIF, a indicação do navio é feita pelo exportador, cabendo ao importador esta indicação no caso das operações FOB. O exportador deve certificar-se de que o transporte da mercadoria vai contar com uma malha portuária automatizada e com boa capacidade de carga, descarga e transbordo, o que possibilita uma diminuição nos custos. Neste tipo de transporte, o frete representa o montante recebido pelo armador como remuneração pelo transporte da carga. Para se conseguir melhor preço o ideal é fechar um contrato com reserva de espaço (FERREIRA, 2001).

Assim conforme preceitua Vasquez (2001, p. 15) com esta modalidade de transporte tem-se as seguintes vantagens

Maior capacidade de carga; Transporta maior variedade de carga; Menor custo de transporte. Porém esta modalidade tem suas desvantagens que são: Necessidade de transbordo nos portos; Maior exigência de embalagens; Distância dos centros de produção; Maior tempo de viagem; Maior tempo de carregamento e descarga devido a freqüentes congestionamentos nos portos.

Vislumbra-se que os terminais podem ser oferecidos pelo governo, mas estão cada vez mais tornando propriedade privada. Em qualquer dos casos, a transportadora deve pagar uma taxa para utilizá-los. Assim, os terminais são, em sua maioria, de custo variável. Os veículos (navios) podem ser de propriedade da transportadora ou arrendados por ela e representam o principal custo de capital (ARNOLD, 1999).

A principal vantagem do transporte hidroviário é o custo. Os custos operacionais são baixos, e como os navios têm uma capacidade relativamente grande, os custos fixos podem ser absorvidos pelos grandes volumes. Os navios são lentos e podem oferecer um serviço porta a porta apenas se o expedidor e o consignatário estiverem localizados em uma hidrovia. Portanto as hidrovias são mais adequadas para transportar cargas grandes e de baixo valor para distâncias relativamente longas, onde existem hidrovias disponíveis (ARNOLD, 1999).

2.8.2 Transporte Terrestre ou Rodoviário

O transporte rodoviário é recomendável para curtas e medias distancias. Proporciona agilidade e flexibilidade tanto no deslocamento de cargas, isoladas ou em conjunto com outras, e também na integração de regiões (BALLOU, 2004).

Brasil, Argentina, Bolívia, Paraguai, Uruguai, Chile e Peru assinaram o Convênio Sobre Transporte Internacional Terrestre, regulamentando a movimentação de carga por rodovias e os procedimentos referentes aos assuntos

aduanheiros, migratórios, de seguros e operacionalidade do sistema. No Mercosul o transporte rodoviário é regulamentado pelo sistema de licenças ou permissões, que exige que as empresas sejam cadastradas para comercializar pelo bloco. (ARNOLD, 1999).

Desta forma Arnold (1999, p. 37) relata em sua obra algumas vantagens do transporte rodoviário:

Versatilidade – os caminhões podem ser transportados em barcos, em serviços de auto-transbordo ou em vagões com plataforma para serviços ferro-rodoviários; Acessibilidade – possui grande capacidade distributiva; Prontidão – a partida e chegada dos caminhões podem ser organizadas com horários precisos; Embalagem – é o meio de transporte ideal para mercadoria geral ou carga a granel líquida ou sólida em pequenas quantidades, em veículos especializados. Exige menos embalagens que os outros meios; Desvantagens do transporte rodoviário: Capacidade – todos os outros meios de transporte têm capacidade de carga maior. Longas Distâncias – pode operar apenas dentro de certos limites, deixando o transporte de longas distâncias para outros meios; Regulamentação rodoviária e de trânsito; A segurança e o controle interno, as dimensões das estradas, a capacidade de pontes e outros fatores não são padronizados em alguns países em desenvolvimento.

Nos últimos anos, a modalidade de transporte rodoviário vem sendo responsável por algo em torno de 60% do transporte de carga no Brasil, contra 20% do sistema ferroviário e outros também quase 20% do sistema hidroviário. Neste sentido, o Programa Brasil em Ação, no âmbito do Governo Federal Brasileiro, é uma das iniciativas mais dinâmicas dos últimos tempos, responsável pela identificação e financiamento de uma série de projetos na infra estrutura de transporte (ARNOLD, 1999).

Os projetos de infra-estrutura de transportes em particular, tem dito respeito a basicamente quatro vertentes: o modelo intermodal, a descentralização da malha rodoviária federal, a integração continental e a privatização da operação portuária.

2.8.3 Transporte Ferroviário

Esta modalidade de transporte é pouco utilizada pelos exportadores brasileiros. Percorre trajetos devidamente delineados, portanto, sem flexibilidade de

percursos e presos a caminhos únicos. A agilidade do transporte ferroviário não se compara ao do rodoviário, pois, as cargas geralmente têm de ser levadas a ele (ARNOLD, 1999).

Assim o referido autor enfatiza também algumas vantagens do transporte ferroviário

Custo menor de transporte; Reduzida poluição ambiental; Executa viagens sem problemas de congestionamentos; Proporciona o transporte de grande quantidade de mercadorias de uma só vez. Desvantagens do transporte ferroviário: Baixa flexibilidade por causa das restrições da rede e das diferenças de bitola; Transbordo a localização dos pontos de produção com relação às estações exige transporte prévio e posterior da remessa que pode causar danos à mercadoria; Furtos, esta mais exposto a furtos em razão de percursos maiores e armazenagem entre a origem e o destino final (ARNOLD 1999, p. 38).

É possível dizer ainda que o transporte ferroviário oferece suas próprias vias, terminais e veículos, todos representando um grande investimento de capital. Isso significa que a maior parte do custo total de operação de uma ferrovia é fixo. Assim, as ferrovias devem ter alto volume de tráfego para absorver os custos fixos. Não é funcional instalar e operar linhas férreas a não ser que haja um volume suficientemente grande de tráfego. Os trens transportam produtos em cargas férreas compostas de 100 vagões aproximadamente, cada um com uma capacidade da ordem de 72 toneladas (VASQUEZ, 2001).

2.8.4 Transporte Aéreo

Em razão da velocidade e menor capacidade de transporte, é recomendável para pequenas cargas e que tenham urgência na entrega. Os fatores básicos de segurança, ética e operacionalidade estão estabelecidos nas normas da IATA (International Air Transport Association) e em acordos internacionais (ARNOLD, 1999).

Este modal tem as seguintes características, crescente aumento de frotas e rotas; Maior rapidez no transporte; Ideal para envio de mercadorias com pouco peso, volume e alto valor agregado; Eficaz no transporte de amostras;

Eficácia na entrega de produtos com urgência; Acesso a determinados mercados difíceis de alcançar por outros meios de transporte; Menor custo de armazenagem. (BALLOU, 2004)

As principais vantagens e desvantagens oferecidas por este transporte conforme aborda Arnold (1999) são:

- Menor custo de transporte até o aeroporto e agilidade no deslocamento;
- Possibilidade de manutenção de pequeno estoque no caso de indústria que utiliza o sistema just-in-time, com embarque diário que reduz custos de capital de giro;
- Entrega mais rápida de produtos perecíveis ou que tenha validade curta;
- A redução nos custos de embalagens, que não sofrerão muita manipulação e não precisam ser muito resistentes;
- Facilidade e segurança no deslocamento de pequenos volumes;

- Custo de frete superior a outros modais de transporte;
- Menor capacidade de cargas.

2.8.5 Estrutura Portuária

O aumento do comércio internacional indica que a especialização do trabalho continua acontecendo numa escala mundial. Os desafios de estruturas portuárias que resultam destes movimentos internacionais devem ser resolvidos. A medida que estes problemas puderem ser solucionados, todos poderão beneficiar-se de mercadorias de melhor qualidade e menor custo.

Desta forma

Consideram-se portos organizados aqueles construídos e aparelhados para atender às necessidades da navegação e da movimentação e armazenagem de mercadorias, concedidos ou explorados pela União, cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de uma autoridade portuária. (LOPEZ, 2007, p. 455 – 456).

Estes portos são administrados por empresas estatais, vinculadas ao Ministério dos Transportes.

2.8.6 Tipos de Cargas

Os tipos de cargas apresentam uma estrutura significativa desempenhando assim um papel vital para a economia e bem estar da Nação.

Durante muito tempo o transporte, embarque e desembarque de carga foi o de maneira convencional, ainda hoje utilizado, que é a da movimentação da carga fracionada. Nas últimas décadas, o transporte foi dotado de condições de unitização. (KEEDI, 2007, p. 132).

Assim segundo definição do autor Lopez (2007, p. 447),

transformar a mercadoria em carga implica atentar para dois aspectos: as características intrínsecas do bem em questão (dimensões, pesos, fragilidade, perecibilidade e periculosidade, dentre outras) e as condições de manipulação normalmente disponíveis no mercado (se adequar às formas comuns de acondicionamento, na medida do possível).

Ainda de acordo com Lopez (2007), as cargas podem ser divididas em:

a) Carga Geral: carga embarcada, com marca de identificação e contagem de unidades, podendo ser soltas ou unitizadas; *Soltas (não unitizadas)*; Carga a Granel (sólida ou líquida): carga líquida ou seca embarcada e transportada sem acondicionamento, sem marca de identificação e sem contagem de unidades (exemplos: petróleo, minérios, trigo, farelos e grãos, etc.); c) Carga Frigorificada: necessita ser refrigerada ou congelada para conservar as qualidades essenciais do produto durante o transporte (exemplos: frutas frescas, pescados, carnes, etc.); d) Carga Perigosa: aquela que, por causa de sua natureza, pode provocar acidentes, danificar outras cargas ou os meios de transporte ou, ainda, gerar riscos para as pessoas. e) Neo-granel: carregamento formado por conglomerados homogêneos de mercadorias, de carga geral, sem acondicionamento específico, cujo volume ou quantidade possibilita o transporte em lotes, em um único embarque (exemplo: veículos).

Segundo o Departamento de Operações de Comércio Exterior (2007), o aprimoramento no embarque de cargas teve um grande impulso com a utilização em larga escala do conceito de carga unitizada. Entenda-se por unitização de cargas, o desenvolvimento de modernos sistemas para sua movimentação, que consiste em acondicionar volumes uniformes em unidades de carga, visando reduzir os custos de viagem e o tempo de permanência dos veículos transportadores nos portos de embarque e desembarque, além de conceder maior segurança à carga, eliminando seu manuseio direto.

2.8.7 Seguro Internacional

Em decorrência de sua própria função econômico-social, o contrato de seguro internacional praticado na atualidade se insere no campo do Direito Comercial, devido à obrigatoriedade de somente empresas organizadas, sob a forma de sociedade anônima, poderem celebrá-lo na qualidade de segurador (MOURÃO, 2005).

Desta forma Hartung (2002, p. 34),

nas transações realizadas internacionalmente sempre temos a figura do seguro. Ele visa agregar garantias não apenas as negociações, mas também ao funcionamento do produto adquirido. As responsabilidades pela contratação do seguro são previamente verificadas entre os envolvidos.

Haja vista que se contrata um seguro para que a realização da exportação ou importação de um bem ou serviço não seja perdido com algum dano ou eventual avaria neste. É uma atividade exercida por seguradoras autorizadas a operar nos vários ramos de seguros, tendo como objetivo segurar os bens de seus clientes e indenizá-los em caso de perda ou avaria. (KEEDI, 2007, p. 140).

Normalmente o seguro inicia os seus efeitos no momento em que os objetos seguros deixam o armazém na localidade indicada na apólice para o começo da viagem, continuando em vigor durante o percurso normal da viagem. E o seguro

termina com a entrega dos objetos seguros no armazém do destinatário na localidade de destino mencionada na apólice. Os seguros podem ser básicos ou com coberturas adicionais (RATTI, 2001).

3 INTERVENIENTES DO COMERCIO INTERNACIONAL

É importante citar que o Brasil viveu décadas de absoluto isolamento comercial e tecnológico do resto do mundo, de forma que as empresas tornaram-se míopes nesta área. Após o processo de abertura desencadeado no início da década, esta situação começou-se a reverter-se (RATTI, 2001).

Assim

Normalmente, para que se concretize uma operação de Comércio Exterior é necessária à participação dos mais variados atores, agentes ou intervenientes, agindo diretamente na operação. Estes podem atuar tanto internacional quanto nacionalmente, visto que fazem parte do dia-a-dia das pessoas, empresas e governos, e seu desconhecimento dificulta as ações de quem pretende exportar e/ou importar” (KEEDI, 2007, p. 28)

Diante desta contextualização é correto afirmar que as organizações, bem como os produtos, seguem por um caminho previsível de desenvolvimento, onde também pode ser chamado de ciclo de vida. Mesmo tendo muitas críticas em face desta teoria, o ciclo de vida empresarial começa com a fundação da organização, evolução dos negócios, atinge uma estagnação do faturamento e logo chega ao declínio (HARTUNG, 2002).

Assim nas relações comerciais internacionais entre os países, segue as que têm maior alcance e importância. De acordo com definição do site oficial a Organização Mundial do Comércio (OMC) é uma organização internacional que trata das regras sobre o comércio entre as nações. Os membros da OMC negociam e assinam acordos que depois são ratificados pelo parlamento de cada nação e passam a regular o comércio internacional. Em inglês é denominada *World Trade Organization*” (WTO) e possui 153 membros — em 23 de Junho de 2008 Cabo

Verde se tornou o mais novo membro da OMC. A sede da OMC é em Genebra na Suíça (LOPEZ, 2007).

Um importante função da OMC é administrar o Sistema de resolução de Controvérsias da OMC, o que a destaca entre outras instituições internacionais. Este mecanismo foi criado para solucionar os conflitos gerados pela aplicação dos acordos sobre o comércio internacional entre os membros da OMC.

Já a UNCTAD (*United Nations Conference On Trade And Development*) é a sigla em inglês para Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento. A UNCTAD tem se revelado há quarenta anos, a instituição da ONU dedicada a integração do comércio e do desenvolvimento nas áreas de investimento, finanças, tecnologia e desenvolvimento sustentável. O órgão promove a integração de países em desenvolvimento na economia mundial e tem sido progressivamente reconhecido como ator valioso em debates políticos. Seu maior foco de concentração está em maximizar o comércio e disseminar valores nos quais as políticas e a ação internacional devam mutuamente promover o desenvolvimento sustentável (LOPEZ, 2007).

Desta forma é possível citar que

No Brasil, temos muitos órgãos envolvidos no Comércio Exterior, e não temos ainda uma entidade aglutinadora que centralize todos os interesses nacionais, para que possamos nos alinhar aos países mais desenvolvidos economicamente e no Comércio Exterior (KEEDI, 2007, p. 32).

Os órgãos que compõem a estrutura do Comércio Exterior brasileiro podem ser classificados por área de atuação. Alguns tratam dos interesses brasileiros no exterior e outros são responsáveis pela condução dos assuntos reguladores e gerenciais do Comércio Exterior. Estão vinculados ao Ministério das Relações Exteriores (MRE), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e Ministério da Fazenda. (Guia Banco do Brasil de Exportação, 2006, p. 22).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior foi criado pela Medida Provisória nº 1.911-8, de 29/07/1999 - DOU 30/07/1999, tendo como área de competência os seguintes assuntos: Política de desenvolvimento da indústria, do comércio e dos serviços; Propriedade intelectual e transferência de tecnologia; Metrologia, normalização e qualidade industrial; Políticas de Comércio Exterior; Regulamentação e execução dos programas e atividades relativas ao Comércio Exterior;

Aplicação dos mecanismos de defesa comercial participação em negociações internacionais relativas ao Comércio Exterior; Formulação da política de apoio à microempresa, empresa de pequeno porte e artesanato; Execução das atividades de registro do comércio (Guia Banco do Brasil de Exportação, 2006, p. 22).

Ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior estão vinculados as seguintes entidades:

- Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA);
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI);
- Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO);
- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

A missão do MDIC “é construir um Brasil competitivo, justo e rico em oportunidades, em parceria com setores produtivos, através de ações que resultem na melhoria da qualidade de vida da população” (LOPEZ, 2007).

Em relação a Câmara de Comércio Exterior - CAMEX, órgão integrante do Conselho de Governo tem por objetivo a formulação, adoção, implementação e a coordenação de políticas e atividades relativas ao Comércio Exterior de bens e serviços, incluindo o turismo. Ressalte-se que os atos expedidos pela Camex devem considerar, ainda, os compromissos internacionais firmados pelo País, em particular junto à Organização Mundial do Comércio – OMC, ao MERCOSUL e à Associação Latino-Americana de Integração – ALADI (LOPEZ, 2007).

Câmaras de comércio - são sociedades civis, sem fim lucrativo, constituídas com o aval oficial do país que representam. Visam a estimular o comércio bilateral. Normalmente são fundadas por empresários interessados em expandir o comércio com um determinado país e têm como associados pessoas físicas e jurídicas em ambos os países.

A Secretaria da Receita Federal é o órgão do Ministério da Fazenda responsável pela administração dos tributos internos e aduaneiros da União. Fiscaliza as entradas e saídas de produtos do País e arrecada os direitos aduaneiros sobre as importações brasileiras. O atendimento é feito nas Delegacias

da Receita Federal em cada Estado, por intermédio do Siscomex, a SRF analisa on-line as operações de exportação. No âmbito do Sistema Integrado de Comércio Exterior, opera como entidade gestora (LOPEZ, 2007).

O Banco Central do Brasil estabelece normas sobre as operações de câmbio no Comércio Exterior, bem como fiscaliza e controla sua aplicação. Por intermédio do Siscomex, o BACEN analisa on-line as operações de exportação. O atendimento ao público é efetuado nas delegacias regionais do Banco Central. O Sistema Integrado de Registro de Operações de Câmbio (Sisbacen) é o sistema informatizado que integra o Banco Central e os bancos autorizados a operar em câmbio, além de corretores credenciados. O exportador deverá negociar as condições do contrato de câmbio com a instituição habilitada, para registro no Sisbacen. No âmbito do Sistema Integrado de Comércio Exterior, opera como entidade gestora.

3.1 SISCOMEX

Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX é um instrumento informatizado, por meio do qual é exercido o controle governamental do Comércio Exterior brasileiro. É uma ferramenta facilitadora, que permite a adoção de um fluxo único de informações, eliminando controles paralelos e diminuindo significativamente o volume de documentos envolvidos nas operações. É um instrumento que agrega competitividade às empresas exportadoras, na medida em que reduz o custo da burocracia.

O Siscomex promove a integração das atividades de todos os órgãos gestores do Comércio Exterior, inclusive o câmbio, permitindo o acompanhamento, orientação e controle das diversas etapas do processo exportador e importador. O Siscomex começou a operar em 1993, para as exportações e, em 1997, para as importações. É administrado pelos chamados órgãos gestores, que são: a Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, a Receita Federal do Brasil - RFB e o Banco Central do Brasil – BACEN (VASQUEZ, 2001).

As operações registradas via sistema são analisadas online tanto pelos órgãos gestores, quanto pelos órgãos anuentes que estabelecem regras específicas para o desembaraço de mercadorias dentro de sua área de competência. O módulo Drawback Eletrônico está incorporado ao Siscomex desde 2001 (VASQUEZ, 2001).

Os usuários do Siscomex podem ser:

- Importadores, exportadores, depositários e transportadores, por meio de seus empregados ou representantes legais;
- A Receita Federal do Brasil - RFB, a Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, os Órgãos Anuentes e as Secretarias de Fazenda ou de Finanças dos Estados e do Distrito Federal, por meio de seus servidores;
- As instituições financeiras autorizadas pela SECEX a elaborar licença de importação, por meio de seus empregados;
- O Banco Central do Brasil - BACEN e as instituições financeiras autorizadas a operar em câmbio, mediante acesso aos dados transferidos para o Sistema de Informações do Banco Central - SISBACEN, por meio de seus servidores e empregados (VASQUEZ, 2001).

3.2 SISBACEM

O Sisbacen - Sistema de Informações Banco Central é um sistema eletrônico de coleta, armazenagem e troca de informações que liga o Banco Central aos agentes do sistema financeiro nacional. Visto ser obrigatório o registro de todas as operações de câmbio realizadas no País, o Sisbacen é o principal elemento de que dispõe o Banco Central para monitorar e fiscalizar o mercado. O Sisbacen concentra todas as informações e cadastros relativos às transações de importação, exportação e financeiras. Ainda através do SISBACEN, tem acesso a dados relativos a taxas e condições do mercado de câmbio, bem como resoluções e normas do Banco Central (VASQUEZ, 2001).

Conselho Monetário Nacional (CMN), criado pela Lei 4.595, de 31.12.64, é a entidade normativa superior do sistema financeiro nacional, responsável pela fixação das diretrizes da política monetária, creditícia e cambial do País. Onde o Banco Central do Brasil exerce as funções de Secretaria Executiva do Conselho.

3.3 A IMPORTÂNCIA DA COMERCIALIZAÇÃO DA CANA ORGÂNICA E O SEU DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Não há o que discutir acerca do papel relevante e cada vez maior de participação das empresas na economia brasileira, principalmente quando se observa as dificuldades que as pessoas tem encontrado para conseguir emprego nas médias e grandes empresas, porque estas passaram a eliminar vagas, em função da reestruturação do processo produtivo na busca do aumento da produtividade, acompanhado da redução dos custos (DOMINGOS, 1995).

Assim o processo de internacionalização da cana orgânica é essencial para que ela possa ter condições de competir no mercado internacional, sem um planejamento adequado de como ela deve agir, dificilmente o produto obterá sucesso. Cada vez mais e mais, os mercados estão abertos a entrada de empresas internacionais, ou seja, mesmo quando as empresas independentes de qualquer porte, não atuem no mercado internacional, de uma maneira ou de outra, elas acabam enfrentando a concorrência e de certa forma, já estão se internacionalizando.

Não planejar a internacionalização, não preparar adequadamente a empresa para o comércio exterior, desconhecer as técnicas e os procedimentos básicos da exportação e/ou da importação, relevar barreiras e diferenças culturais, desconhecer mercados nos quais se pretende operar, enfim, não administrar de forma diferenciada o comércio exterior é torná-lo, para a empresa, idêntico à obra de Shakespeare - uma tragédia. (SOARES, 2004, p. 200).

Para Soares (2004), o motivo para uma empresa se internacionalizar é que, no ambiente da globalização, os produtos, os preços, os negócios, as organizações e até mesmo as normas são definidos no comércio internacional.

As distâncias do comércio exterior diferenciam a administração de uma empresa que se volta para o negócio internacional da administração voltada somente para o mercado doméstico. O ambiente da globalização que acabamos de mapear nos ajuda a escolher o caminho que vamos trilhar quando uma empresa deseja buscar mercados externos [...] internacionalizar uma empresa é introduzir no seu planejamento estratégico (visão de longo prazo) o objetivo de buscar e manter negócios internacionais, tanto em relação a importação quanto a exportação (SOARES, 2004, p. 211).

Assim Luostarinen (1988, p. 36, apud Marques, 2006) definem a internacionalização como “o processo de envolvimento crescente em operações internacionais”. Desta forma uma simples idéia para se entender a crescente evolução das operações internacionais, é dimensionar o comprometimento dos ativos através da sua presença no exterior.

Assim o processo de internacionalização passou a ser uma necessidade das empresas que quisessem se manter no mercado.

Seja qual for a razão para expandir-se internacionalmente, deve estar sempre baseada em uma estrutura sólida no mercado doméstico, capaz de atender um mercado externo diferente, regulado por legislação comercial tributária e trabalhista diversa, e onde os costumes podem variar consideravelmente (NETO, 2002, p. 88).

Pois toda instituição apresenta desde a sua fundação até o desenvolvimento de seu produto duas grandes preocupações que são definidas como os riscos dos investimentos efetuados e a necessidade de definir o método pelo qual o mesmo será financiado (MARQUES, 2006).

Em relação a primeira preocupação a teoria financeira encontra-se totalmente desenvolvida, pois através de uma ampla variedade de cálculos pode se então definir a rentabilidade que pode ser atingida.

Diante desta contextualização é correto afirmar que as organizações, bem como os produtos, seguem por um caminho previsível de desenvolvimento, onde também pode ser chamado de ciclo de vida. Mesmo tendo muitas críticas em

face desta teoria, o ciclo de vida empresarial começa com a fundação da organização, evolução dos negócios, atinge uma estagnação do faturamento e logo chega ao declínio (MARQUES, 2006).

Existem variados estudos que preconizam o déficit financeiro é de ordem pequena quando a economia passa por um período de recessão. Desta forma as grandes potências mundiais situadas nos principais mercados desenvolvidos, a maioria das empresas presentes nestas localizações buscam nos países emergentes maiores lucros, apresentando assim uma idéia para onde irá as atenções dispensadas pelo capital internacional.

Escreve Mourão (2005, p. 15) que

a internacionalização pode ser vista como um processo conceutivo do planejamento estratégico, e sua implementação, onde a partir de então a empresa apresenta condições de operar em outros países. Desta forma aborda-se que faz-se uso das relações existentes na questões da importação e exportação.

Pode-se então mencionar que as pequenas e médias empresas devem selecionar bem o método utilizado para se internacionalizar onde as principais estratégias utilizadas podem ser definidas como escreve Mourão (2005) e Marques (2006):

- 1) Transações – tanto importação quanto exportação, processos de licenciamento e patenteamento de marcas;
- 2) Investimentos – fusões, investimentos através de Joint Ventures;
- 3) Projetos Especiais – através de ações de ordem produtiva que em 90% dos casos são realizadas no mercado consumidor;
- 4) A organização global denomina-se como uma rede complexa, multidimensional.

Segundo Facirolli (2000) os principais papéis da organização que pretendem ingressar no mercado internacional são:

- a) Valorizar e estimular os potenciais criativos do homem, visando transformar problemas, dificuldades e crises em oportunidade de

crescimento pessoal (aprimoramento íntimo através do auto-conhecimento e técnico-científico).

- b) Propiciar um ambiente que estimule e oportunize as relações sinérgicas entre as pessoas e entre as pessoas e o mundo, criando assim, um movimento holístico dentro da organização.
- c) Utilizar os recursos da administração estratégica para alinhar propósitos das pessoas, organizações e comunidade global, participando assim, ativamente da construção de um mundo melhor.
- d) Criar um espaço comprometido com um aprendizado abrangente, que possa melhorar tanto o aspecto técnico, necessário para o exercício das atividades relacionadas ao negócio ou serviço prestado pelas empresas, quanto ao aspecto humano, o que proporciona o crescimento pessoal nos níveis bio-psíquico-social e espiritual.
- e) Praticar o amor, como força geradora de vida e como base de todo movimento expresso através dos seres humanos.

Muitas metáforas podem ser usadas na tentativa de explicar o funcionamento das organizações. Morgan (1996) descrever algumas, a saber:

- Organizações como máquinas: desenvolvimento da organização burocrática; máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo;
- Organizações como organismos: compreender e administrar as "necessidades" organizacionais e as relações com o ambiente, diferentes tipos de organizações como pertencendo a diferentes espécies;
- Organizações como cérebros: importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência; cérebro como um computador, cérebro como um holograma;
- Organizações como culturas: realidades socialmente construídas sustentadas por um conjunto de idéias, valores, normas, rituais e crenças;
- Organizações como sistemas políticos: sistemas de governo baseados em vários princípios políticos que legitimam diferentes tipos de regras

assim como os fatores específicos que delineiam a política da vida organizacional;

- Organizações como prisões psíquicas: as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças ou preocupações que se originam na dimensão inconsciente da mente;
- Organizações como fluxo e transformação: compreensão da lógica de mudança que dá forma à vida social (sistemas autoprodutores, causalidade mútua, lógica dialética);
- Organizações como instrumentos de dominação: aspectos potencialmente exploradores das organizações; sua essência repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem seus desejos sobre as outras.

Segundo dados obtidos a partir de pesquisa do SEBRAE (2005, p. 15) foram possíveis observar que:

Os dados da pesquisa permitem concluir, reunindo respostas estimuladas e espontâneas, que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributação. As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores.

Com base nos dados obtidos nas pesquisas do SEBRAE, foi possível observar que a habilidade gerencial é considerada como fator determinante no sucesso ou fracasso do empreendimento. Serão analisados os conceitos de alguns autores sobre essa questão.

Segundo Porterfield (1976, p13) um problema econômico fundamental e comum aos indivíduos, empresas e nações é o da alocação de recursos” e que “é necessário, também um método de medição e de comparação dos possíveis usos dos fundos.

O autor cita que as habilidades gerenciais compreendem:

- Relacionamento com pares;

- Liderança;
- Resolução de conflitos;
- Processamento de informações;
- Tomada de decisões em condições de ambigüidade;
- Alocação de recursos;
- Empreendedorismo;
- Introspecção e reflexão.

Conforme Mintzberg (apud Chiavenato, 1999), as habilidades gerenciais consistem em: Habilidade conceitual, humana e técnica, citando que o bom conhecimento deste ramo da economia, microeconomia, é fundamental para o processo de tomada e decisão na empresa, para planejar e compreender a política do governo e de maneira mais geral, para poder apreciar o funcionamento da economia moderna.

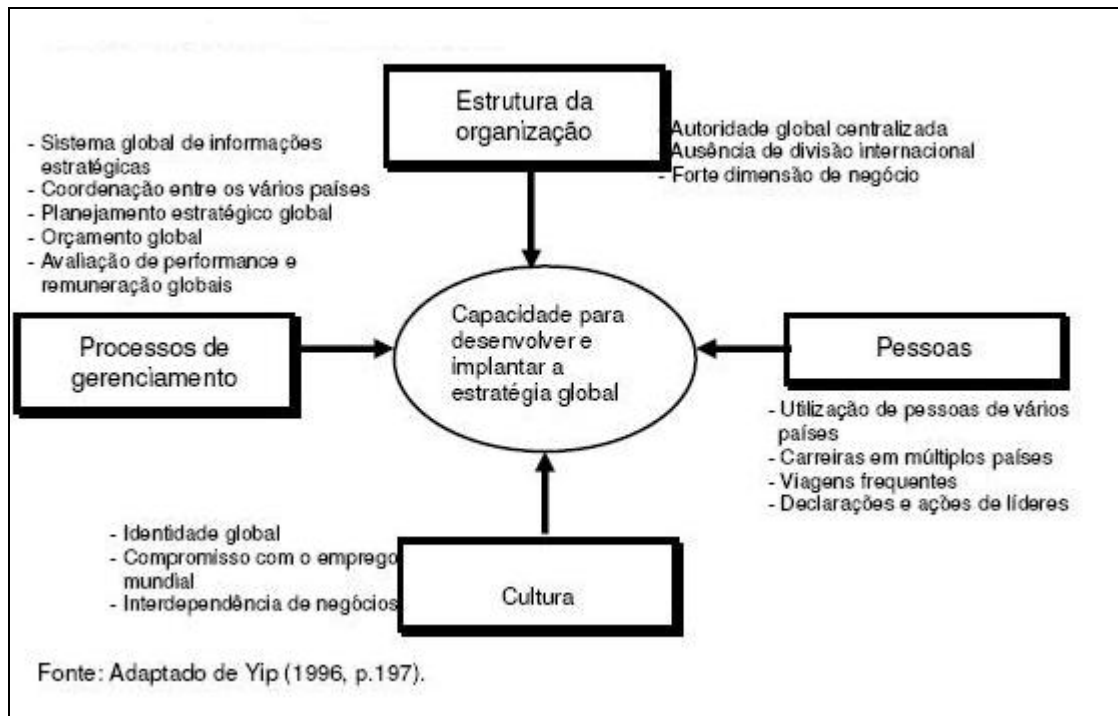
Como visto, as principais causas de insucesso dos empreendimentos são geradas por falta de habilidades gerenciais, principalmente em questões sobre as decisões de financiamento. De acordo com Lemes Jr. (2002, p11), as decisões de financiamento envolvem a escolha da estrutura de capital e a captação de recursos”, citando ainda que “remetem, portanto, à definição das fontes de financiamentos a serem utilizadas nas atividades da empresa e nos projetos de investimento. Os recursos financeiros advêm de duas fontes: capital próprio ou de terceiros.

Afirma Morgan (1996, p 89), o caminho para mudanças implica na construção da identidade da empresa ao mesmo tempo em que desempenha um papel ativo na construção dos seus ambientes. “À medida que as organizações sedimentam suas identidades, podem iniciar transformações mais amplas na ecologia social a que pertencem. Podem criar as condições que permitirão a elas evoluírem junto com o ambiente”.

Quando então se reconhece que os indivíduos, os grupos e as organizações tem necessidades que devem ser satisfeitas, a atenção volta-se invariavelmente para o fato de que isto depende de um ambiente mais amplo a fim de garantir várias formas de sobrevivência. É este tipo de pensamento que agora

está subentendido no enfoque sistêmico da organização. A organização global denomina-se como uma rede complexa, multidimensional conforme pode ser visualizada na figura abaixo.

Figura 01: Elementos de organização global



Segundo McCALL (2003, p. 21) em 500 a.C., Heráclito escreveu Da Natureza, livro do qual restam apenas fragmentos. Em seus esforços para compreender a natureza, Heráclito observou que esta aprecia ocultar as suas verdades e que são elusivos os seus princípios. Através de vários estudos pra descobrir a verdade em relação a como os executivos globais se desenvolvem para que então se possa traduzir a verdade de uma forma simples e útil aos aspirantes a executivo e a organizações globais. Constata-se então ser a realidade um tanto mais complicada do que antes, e mais óbvias do que muitas verdades acessíveis.

Assim vislumbra-se que todo negócio é hoje em uma certa medida global e as organizações não podem se esconder disso, sendo forçadas a desenvolver estratégias e estruturas apropriadas ao contexto internacional.

Pois durante a maior parte da história dos negócios o termo internacional foi suficiente; o seu significado era claro, fora do país original da organização.

De acordo com Barlett & Goshal (apud McCALL 2003, p. 38) com a evolução das comunicações e dos transportes, ser internacional passou a ser mais do que simplesmente mudar-se para uma nova terra. Os executivos podiam viajar para longe de casa e retornar, ainda morando em seus países de origem. A facilidade aparente da viagem entre os países permitia aos chamados “gaivotas corporativas” voarem da sede das empresas para gerir operações no exterior. Embora a expressão líder global tenha aparecido apenas nos anos 60 e 70 para descrever a posição de mercado de uma empresa, ao final da década de 80, a expressão liderança global aplicava-se aos executivos e aos cargos.

Assim ainda Barlett & Goshal (apud McCALL 2003, p. 38) descreveram um modelo de negócio transnacional que busca lidar com as crescentes demandas competitivas de um mundo interligado, construindo eficiências globais e respostas nacionais impulsionando a aprendizagem entre os mercados.

A nova realidade está todos os dias nas revistas de economia e negócios, onde, onde são relatados os embates corporativos. Os caminhos e descaminhos das megafusões, dos empreendimentos conjuntos e das incursões em novos mercados, bem como as lutas de vida ou morte entre os concorrentes internacionais são leitura excitante, envolvendo toda a indústria, dos automóveis a telefonia celular (MOURÃO, 2005).

Assim o conceituado autor aborda ainda que existem muitos tipos diferentes de corporações globais, com inúmeras variações, desde o seu grau de presença internacional, a como são projetadas, até o quão multinacionais são as suas equipes. Já que situações diversas requerem talentos e habilidades executivas diversas, deve haver muitos tipos de executivos globais. Assim neste contexto de desenvolvimento, enfatiza que a estratégia empresarial e a estrutura de uma corporação global afetam diretamente o número e o tipo de cargos internacionais, quantos executivos globais com quais habilidades serão necessários e quais as experiências disponíveis para ensinar o que eles precisam saber (MARQUES, 2006).

O problema é que poucas organizações possuem visão totalmente nítida de sua estratégia empresarial global a ponto de poder traduzi-la em

necessidades específicas de desenvolvimento. Responder as questões existentes no ambiente internacional raras vezes resulta em estratégias lógicas implementadas de modo ordenado (PORTER, 1990).

4 A UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DA CANA ORGÂNICA

O plano de internacionalização de uma empresa é fundamental, para que a mesma possa se orientar, mas para que funcione de maneira adequada, é necessário que ela seja elaborada por profissionais qualificados, que entendam de Comércio Exterior. Soares (2004) recomenda que a primeira atitude que a empresa deve fazer ao optar pela internacionalização é contratar alguém que saiba elaborar um plano.

Um plano de internacionalização é redigido para nortear as ações de marketing, elaborar um orçamento e suas formas de financiamento e, sobretudo fixar metas e objetivos a serem alcançados dentro de prazos definidos por uma gestão específica das operações internacionais. Somente dessa forma a empresa poderá averiguar se seus esforços estão sendo bem sucedidos ou não (SOARES, 2004, p. 228)

Outro ponto importante para que o plano de internacionalização funcione de maneira adequada, é em relação aos recursos financeiros, e esse sem dúvida é um dos maiores obstáculos, pois na maioria das vezes em uma empresa pequena, os recursos financeiros pessoais acabam se confundindo com o da empresa.

Soares (2004, p. 233) enfatiza que dois terços do processo de internacionalização de uma empresa, seja ela pequena, média ou grande, acontecem dentro de casa [...] antes de qualquer viagem ao exterior ou busca de oportunidade de negócio.

As fases de preparação, segundo Soares (2004) são compostas por:

- Mudança de comportamento das empresas, elas podem ter dois tipos de comportamentos: reativo ou proativo. No comportamento reativo, a

empresa atua de maneira esporádica, pois as vendas são ocasionais. Já no comportamento proativo, a empresa é regular, pois as vendas são regulares.

- Competência internacional, que consiste em cinco etapas operacionais, que são: comercial, administrativa, logística, fiscal e cambial. Uma empresa possui competência internacional, quando tem domínio sobre todas essas etapas, por isso é um dos maiores desafios para a empresa, pois envolve todas as suas áreas.
- Estrutura administrativa, é fundamental que a estrutura administrativa esteja voltada para o comércio exterior, ou seja, a empresa pode não ter profissionais qualificados em comércio exterior, porém é essencial que esses profissionais pensem como um profissional de comércio exterior.
- Recursos humanos, é preciso mudar a mentalidade dos profissionais brasileiros em relação a MPEs, ou seja, a de que a exportação é para grandes empresas. Além do que, boa parte das exportações brasileiras são feitas por MPES. Os profissionais de hoje em dia são multifuncionais, fazem de tudo na empresa e não apenas uma função.
- Recursos financeiros, pode acontecer da empresa possuir enorme potencialidade para internacionalizar-se, porém, não possuir recursos financeiros para isso. A solução para empresas que encontram-se nessa situação, pode ser a escolha do modelo de internacionalização ou a busca de apoio e recursos de organizações governamentais e não-governamentais.

Em relação a implementação que configura-se como a última etapa do processo, para Soares (2004) ela consiste em:

- Seleção de Mercados, é importante fazer a seleção, pois, geralmente os melhores mercados para uma empresa iniciar o comércio internacional, são os mercados que estão mais pertos, pois, quanto mais pertos, menores serão os custos com: transporte, negociação, maior facilidade de penetração, etc. Outro item que deve ser observado é a existência de acordos entre os países.
- Perfil do país, após a escolha do mercado a qual a empresa irá entrar, é preciso fazer uma análise geral sobre o país escolhido, como situação

econômica, política, social, relações internacionais com o país da respectiva empresa, se existe algum tipo de preconceito em relação à população. Toda essa análise é importante, para que não haja risco da empresa prejudicar-se.

- Marketing estratégico, é preciso fazer um plano de marketing estratégico, para que a empresa faça uma abordagem correta no mercado escolhido, através da análise de seus produtos, ou seja, se terão que fazer alguma adaptação, se o preço é competitivo, a influência dos fatores culturais, segmentos de mercado, etc.
- Logística, é importante fazer uma avaliação dos custos com logística, é indicado que haja alguém responsável por essa parte, pois a logística é um processo complicado e exige profissionais especializados nessa área, para que a empresa não saia prejudicada. Há também o marketing mix, que consiste na análise de itens como: preço, os canais de distribuição da empresa, do material promocional e do produto.
- Em buscar as melhores oportunidades de negócio em feiras internacionais, em missões comerciais, pesquisa em banco de dados, do uso dos serviços disponíveis do governo. Da mesma maneira, consiste também em manter networking internacional, o objetivo dessas viagens é formar uma rede de contatos internacionais, através de missões comerciais e das visitas também aos órgãos do governo e não apenas nas empresas;
- Na escolha certa dos parceiros, que é a chave para o sucesso, porém achar o parceiro ideal é difícil. Os requisitos fundamentais para a escolha do parceiro ideal, é verificar se ele está comprometido com o seu produto, se a capacidade financeira é estável, se a penetração dele no mercado é boa;
- Fazer a manutenção dos negócios, ou seja, depois de conquistado o mercado, é preciso saber fazer a manutenção do mesmo, mas também se deve saber se vale a pena mesmo continuar investindo ou se é o momento de sair do mercado. Deve-se também fazer o controle do orçamento, qualquer decisão por menor que seja, tem que ser tomada com base na análise do orçamento.

Já Lacava (1999) contextualiza que os processos de internacionalização não são simples e nem podem ser reparados das estratégias competitivas das

empresas implicando notadamente nos seguintes pontos: atitude competitiva, concentração geográfica das empresas, mecanismos de gestão e de coordenação de atividades, desenvolvimento interno de competências dinâmicas, absorção e integração de conhecimento, relação com outras empresas e a capacidade de adaptação e articulação das diferentes condições locais.

Assim a palavra estratégia tem origem grega *Strategía* que tem dois significados. Um se associa ao termo general e remete-se às escolhas do general, à arte e a ciência de comandar um exército por um caminho contra o inimigo. O outro associa-se ao termo geral, o que interessa a todo o processo em questão, no contexto da administração, ao que diz respeito a toda a organização ou processo gerencial (STEINER & MINER, 1981).

A estratégia é amplamente utilizada nas teorias organizacionais e gerenciais contemporâneas e na consultoria empresarial, o termo estratégia se tornou alvo e depósito de significados, definições e modelos dos mais diversos. Alguns autores comemoram tal diversidade, ou apenas consideram inevitáveis, pela riqueza semântica do vocabulário e da natureza complexa daquilo que se acostumou tratar como estratégia no contexto das organizações (MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND, 2000). Já outros defendem alguma disciplina no campo, principalmente para facilitar o acúmulo de conhecimento, por meio de uma utilização sistemática de um conjunto de conceitos razoavelmente aceito (VENKATRAMAN & GRANT, 1986).

Quando aborda-se de um assunto todos buscam uma definição para cada conceito. Para estratégia muitos livros trazem definições como: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”:

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (WRIGHT Et Al., Apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 16-17).

Para Stoner e Freeman (1995, p. 141), “estratégia é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões”.

Para Megginson, Mosley e Pietri Junior (1986, p. 111), as estratégias podem ser consideradas “como os mecanismos que ajudam as organizações a se adaptarem a seus ambientes e integrarem as operações internas”.

Para Chandler (apud Porter 1990, p. 2), estratégia é “a determinação de objetivos e metas de longo prazo de uma empresa, e a adoção de linhas de ação bem como a alocação dos recursos necessários para atingir tais metas”.

Para Porter (1990, p. 30), estratégias são ações que visam criar uma posição vantajosa em uma indústria, a fim de que ela consiga enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e assim, obter para a empresa um maior retorno sobre o investimento.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a estratégia requer uma série de definições e cinco em particular:

- estratégia é um plano (estratégia pretendida) uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro;
- estratégia é um padrão (estratégia realizada), isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. As estratégias então podem ser entendidas como estratégias deliberadas (plenamente realizadas), estratégias irrealizadas e estratégias emergentes, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. Na vida real as estratégias deliberadas e emergentes são mescladas;
- estratégia é uma posição, ou seja, a localização de um determinado produto em determinados mercados;
- estratégia é uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- estratégia é um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Para Oliveira (1993, p. 164) a finalidade das estratégias é apresentar os caminhos a serem seguidos para que se possam alcançar os objetivos e desafios

estabelecidos. "O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente".

A empresa, a partir de suas experiências passadas, de seus pontos fortes, pontos fracos e das oportunidades e ameaças que o ambiente lhe propõe, faz uma avaliação e seleção desse cenário geral e traça seu caminho de ação para o futuro. Existem diversos tipos de estratégias e é preciso tomar cuidado na hora de escolhê-las, porque elas variam em tempo e lugar, ou seja, o que pode ser bom em determinado momento, pode perder toda a sua validade em pouco tempo. Do mesmo modo, uma estratégia considerada boa para determinada empresa, não é, necessariamente, para outra.

Dentro desse raciocínio, Oliveira (1993, p. 170) alerta que "a combinação de estratégias deve ser feita de forma que se aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo".

A administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado com seu ambiente (CERTO, 1993 *apud* FERNANDES, 2004). A administração estratégica estabelece as decisões a serem tomadas pelo administrador para que a situação futura não seja diferente do esperado.

Segundo Certo e Peter (1993) seguir as etapas da Administração Estratégica e utilizar seus princípios constantemente na organização pode disponibilizar a organização diversos benefícios, tais como:

- Ajuda os administradores a serem genuinamente mais interessados na organização.
- Alerta a organização para as mudanças e permite ações e respostas a mudanças.
- Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados.
- Permite que os administradores tenham uma ampla visão do negócio.
- Facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado.
- Fornece uma estrutura para revisar a execução do plano e controlar as atividades.

- Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas.
- Da à empresa uma vantagem sobre os concorrentes.
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação.
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

Porém, para as empresas parece que o benefício mais importante ainda é a possibilidade de aumento nos lucros. Estudos, como por exemplo, os de Robinson Jr. (1982), comprovam que um eficiente sistema de Administração Estratégica pode aumentar, consideravelmente, a lucratividade das organizações.

Onde então a visão pode ser compreendida sendo, clara e permanente da natureza e da essência da empresa, em termos de seus objetivos, do escopo do negócio, da concorrência etc. São os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Visão é segundo Lobato (1997):

(...) é a inspiração do excelente – o que a pessoa, a equipe ou a organização deseja criar para o seu melhor futuro. É uma descrição evocativa do que é possível. Uma visão não é algo impraticável, mas é uma maneira de estabelecer um cenário viável. Criando esta imagem do que o futuro demandará de habilidades, descortina-se um sendo de possibilidades e um foco sobre os quais, novas iniciativas levarão ao sucesso. Lobato (1997, p.16):

A visão é essencial para qualquer estratégia, devendo ser o resultado de um consenso de um grupo de pessoas, não podendo expressar a vontade de somente uma pessoa. A visão deve ser estabelecida de forma clara, pois uma visão confusa pode ser difícil de cumpri-la. A partir da visão e missão da empresa pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipuladas. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa. O plano de negócios de uma empresa deve contemplar de forma objetiva essa formulação estratégica da empresa (OLIVEIRA, 1993).

A empresa bem-sucedida tem uma visão do que pretende e esta visão trabalhada quanto a seus propósitos e a seu modelo de gestão constitui a missão que fornece à empresa o seu impulso e sua direção. A Administração Estratégica pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo, pode-se tornar menos provável que a organização se surpreenda por movimentos do mercado ou por ações de seus concorrentes que podem colocá-la em desvantagem (OLIVEIRA, 1993).

A definição de Administração Estratégica proposta por este trabalho é dada por Certo e Peter (1993), que acentua que administradores se dediquem a uma série de etapas ou processo de Administração Estratégica divididas em: (1) execução de uma análise do ambiente, (2) estabelecimento de uma diretriz organizacional, (3) formulação das estratégias, (4) implementação destas estratégias e, finalmente (5) o controle estratégico.

Uma boa análise do ambiente deve ser a primeira etapa a ser seguida para se realizar o processo de Administração Estratégica. Analisar o ambiente significa monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. O ambiente organizacional encerra todos os fatores tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. A Figura 2 lista algumas variáveis ambientais que devem ser monitoradas durante a realização da análise do ambiente.



Figura 2 - VARIÁVEIS AMBIENTAIS

Fonte: Certo e Peter (1993)

Estas são algumas das inúmeras variáveis existentes no ambiente. Para entendê-las os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente e sua importância na realização de um processo de Administração Estratégica (OLIVEIRA, 1993).

A segunda etapa do processo de Administração Estratégica é o estabelecimento das diretrizes organizacionais que nada mais é do que determinar o caminho que a organização irá tomar. Missão e objetivos são estabelecidos com intuito de nortear uma organização. A missão organizacional é a descrição da finalidade de uma organização, sua razão de existência. Objetivos são as metas para qual a organização direciona seus esforços. Ao moldarem objetivos devem-se analisar as tendências, desenvolver objetivos para a organização como um todo, hierarquizando-os e especificando objetivos individuais (OLIVEIRA, 1993).

Por meio de uma combinação eficiente entre missão e objetivos, desenvolvendo uma missão apropriada e formulando objetivos claros, os administradores podem estabelecer as diretrizes organizacionais. A terceira etapa do processo de Administração Estratégica é a formulação das estratégias que serão utilizadas para alcançar os objetivos anteriormente estabelecidos. No início desta fundamentação descreveu-se várias definições e conceitos de estratégia organizacional. Porém, vale sempre frisar que segundo Fernandes (2004) estratégia pode ser definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

Formular estratégias é o processo de projetar e selecionar as estratégias que levarão a organização aos objetivos. Assim que o ambiente tenha sido analisado, discernido as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos juntamente com os recursos disponíveis e as diretrizes organizacionais estipuladas, a formulação das estratégias pode traçar os cursos de ação com diversas alternativas em um esforço informado e direcionado (CERTO & PETER, 1993).

A penúltima etapa é a implementação da estratégia organizacional. Esta etapa envolve colocar em ação as estratégias que foram definidas na etapa anterior. A implementação das estratégias é a parte mais importante de todo o processo, pois sem a implementação das mesmas a organização é incapaz de obter os benefícios da Administração Estratégica.

A fim de implementar com sucesso a estratégia organizacional os administradores devem ter uma clara idéia de assuntos distintos: quantas mudanças são necessárias dentro de uma organização quando se implementa uma nova estratégia, qual é a melhor forma de se lidar com a cultura da organização para garantir para que a estratégia será de fato implementada, como a implementação da estratégia e suas formas de estruturas organizacionais estão relacionadas, que diferentes abordagens de implementação um administrador pode seguir e que conhecimentos são necessários aos administradores que esperam ser bem sucedidos na implementação da estratégia organizacional.(CERTO E PETER, 1993)

Nesta citação os autores exaltam importantes considerações para se obter uma implementação das estratégias com sucesso.

Para ter sucesso os administradores devem compreender o processo de controle estratégico e os papéis das auditorias estratégicas, além disso, devem compreender os meandros dos sistemas de informações e a forma como esses

sistemas podem ser úteis no processo de controle. O controle estratégico é um tipo de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um ótimo funcionamento das Estratégias colocadas em prática (OLIVEIRA, 1993).

A apresentação do processo de Administração estratégica fica desta forma, estipulada neste trabalho para fins didáticos, na prática os administradores devem ser dinâmicos e criativos aplicando várias etapas ao mesmo tempo ou mesmo seguindo as etapas em outra seqüência e com isso adaptar o processo à realidade de sua organização (CERTO & PETER, 1993).

Outro ponto que será discutido nesta pesquisa é o fato de que alguns autores os termos Administração Estratégica e Planejamento Estratégico de forma similar. Mas, a Administração Estratégica, não se aproxima nem um pouco do “pensamento estratégico” presente nas empresas. Ela se caracteriza não unicamente pelo pensar estrategicamente, mas, além disso, temos a implantação, a execução das ações. Pode-se entender a Administração Estratégica como um processo mais amplo que envolve planejar, executar e controlar. Ela estabelece objetivos, meios e instrumentos de controle para encaminhar a organização à sua meta.

Analisando o processo de internacionalização para as micros e pequenas empresas, surgem novas perspectivas advindas da proteção do produto bem como, marca, nome, transferência de tecnologia, a questão do transporte destas mercadorias, assim como também o objeto da relação comercial, ampla proteção das partes, fácil circulação nos mercados externos, atingindo ainda as modalidades contratuais para a inserção nos novos mercados (SOARES, 2004).

No lado jurídico para se internacionalizar as empresas utilizam como estratégias:

- A utilização de uma empresa especialista em trading company;
- Escritório estabelecido para a área de vendas no exterior;
- Subsidiárias ou concessionárias no exterior;
- Assim como a formação de uma joint venture.

Seguindo os preceitos acima acredita que a constituição de uma joint venture é a estratégia que mais fortalece a ligação entre as empresas, haja vista que a mesma proporciona atividades cooperativas entre empresas independentes (NETO, 2002).

As alianças através das joint ventures é uma forma de unir empresas, concorrentes ou não, fundir recursos, competências e meios adequados para tentar captar oportunidades, tornando-se fundamentais para o sucesso competitivo em mercados globais, requerendo um ponto de vista de longo prazo e grande investimento em relacionamento (NETO, 2002, p. 43).

Desta forma conforme Porter (1990, p.1), “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Analisando tudo o que foi explicitado acima entende-se que

[...] as alianças estratégicas representam uma possibilidade concreta de reposicionamento competitivo das empresas, ou seja, as alianças funcionam como um canal de aprendizagem e internalização de novas competências, as etapas das alianças são divididas em, cooptação, especialização, aprendizagem e internalização (DOZ e HAMEL (1998, p. 30)

Mourão (2005) cita que os principais documentos que compõem o contrato para negociação de uma joint venture são:

- Acordo de confidencialidade;
- Memorando de entendimentos;
- Contrato de associação;
- Acordo de acionistas;
- Estatuto social

A renomada autora Basso (1998 apud MOURÃO (2005) enfatiza que o acordo base é estabelecido pela instrumentalização dos elementos compostos na joint venture, onde pode se encontrar:

- 1) A definição do projeto;
- 2) Pretensões dos co-ventures;
- 3) Estratégias para implantação;

- 4) Tipo de joint venture a ser utilizada;
- 5) Direitos e deveres do co-ventures;
- 6) Administração da joint venture;
- 7) Análise financeira para execução do projeto
- 8) Formação dos recursos humanos;
- 9) Distribuição de ganhos e perdas;
- 10) Verificar disponibilidade para que no futuro seja elaborado contratos satélites de transferência de tecnologia e etc;
- 11) Duração da joint venture;
- 12) Verificação das cláusulas do contrato.

É importante citar que os chamados contratos satélites são instrumentos utilizados no meio jurídico que servem como complemento ao contrato central.

Através dos autores estudados, salienta-se que os setores de atividade onde as micros e pequenas procuram se basear ocorrem com maior frequência através das características próprias do sistema de distribuição em cada país, ou ainda do respectivo grau de desenvolvimento da internacionalização.

Pois é importante dizer que através da globalização é preciso que se tenha um sistema jurídico que não crie conflitos entre si, para que as atividades organizacionais possam prosperar em ambiente harmônico e construtivo. A partir do momento que passam a atuar no mercado global, é preciso que se busque a proteção jurídica aos contratos, tanto na ordem jurídica, quanto nas regras uniformes, que são desenvolvidas através dos usos e costumes comerciais instituídos por diversos setores pelas próprias associações de franqueadores.

Preceitua assim Neto (2002) que as regras unificadas servem com o intuito de facilitar as relações entre os países e entre os indivíduos de países diferentes, mediante o estabelecimento da disciplina legal para as áreas jurídicas onde essas relações são mais frequentes.

O interesse pela unificação ficou mais claro através da realização da Assembléia Geral das Nações Unidas, em 1966, com a criação da UNCITRAL – *United Nations Commission on International Trade Law*.

Desta forma mesmo embora os juristas dos países de *common law* tenham expressado a opinião de que a legislação atualmente existente é amplamente suficiente, os juristas dos países de *civil law* entendem a necessidade da regulamentação da internacionalização das micros e pequenas empresas.

Neste contexto as pequenas e micro empresas para reconhecerem um processo de internacionalização precisa conhecer os questionamentos acerca do tema bem como dos elementos de conexão conflitual que os informam, que podem seguindo materiais encontrados em Neto (2002, p. 104) oportunizar suporte em moeda corrente, fazer um respaldo duplo de bens; transfronteiricidade; estraneidade; relação mercantil, situações cambiais, princípios de Ordem Pública externa e interna; Teoria Geral dos contratos. Tratados, Convenções, leis, jurisprudência e doutrina jurídica em geral.

Inicialmente, as decisões estratégicas são tomadas pela chamada formulação da estratégia, que é o processo que envolve uma fase de identificação das ameaças e oportunidades em relação ao presente ou futuro, conforme o meio em que a empresa está inserida, a identificação de pontos fortes e fracos da empresa, a segmentação do mercado, análise dos segmentos do mercado, determinação dos segmento-alvo que a empresa intenciona investir, definição de ação comercial a ser implementada, bem como definição dos objetivos de desenvolvimento a alcançar (MOURÃO, 2005).

A formulação diz respeito ao processo que dá origem a determinada estratégia, que não é idêntico em todas as organizações e resulta do conjunto de fatores externos e internos referidos acima e que estão envolvidos. Os fatores externos são as características e as condições do meio envolvente, como fatores internos se pode citar diferentes aspectos, tais como: capacidades materiais, humanas e organizacionais (MARQUES, 2006).

Existem três linhas básicas de formação da estratégia, são elas: formação da estratégia como um processo racional e formal, formação da estratégia

como um processo negociado e a formação da estratégia como um processo em construção permanente. A formação da estratégia como um processo racional e formal é predominante na literatura, que a concebe como um processo metódico, racional e analítico baseado na racionalidade econômica. Em relação à formação da estratégia como um processo negociado, os autores acreditam que somente as pessoas têm objetivos e logo a formação da estratégia é um processo que envolve negociação entre grupos sociais internos da empresa e isso significa que há restrição à racionalidade econômica (NETO, 2002).

Assim não negando o processo racional de internacionalização, Thietart (1984) e Martinet (1984) valorizam também o papel dos atores intervenientes, acentuando a importância da inclusão da dimensão social e política no processo de formação de estratégia. O plano será, assim, um instrumento auxiliar, mas secundário. O processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura organizacional são os aspectos mais importantes a considerar na formação da estratégia (THIETART, 1984).

Sobre a formação da estratégia como um processo em construção permanente se pode afirmar que esta perspectiva foi introduzida por Lindbloom (1959), mas se desenvolveu com Quinn (2001), a estratégia envolve forças em tão grande número e dimensão e tão vasta combinação de poderes que ninguém pode prever os acontecimentos em termos probabilísticos. Então a lógica indica que se deve proceder com flexibilidade e experimentalmente, partindo de conceitos vastos para ações específicas, retardando estas tanto quanto possível, com vista a reduzir a incerteza e beneficiar da melhor informação disponível. Este é o processo do incrementalismo lógico.

É um processo consciente, propositado e pró-ativo, uma boa gestão (Quinn, 2001). A formação da estratégia como um processo em construção permanente é também partilhada por Mintzberg et al (2000), ao definir a estratégia como um fluxo consistente de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Embora tenham sido mostradas de forma separada, na prática estas abordagens para a formação da estratégia nas organizações pode conter os três processos simultaneamente.

Na formulação da estratégia alguns aspectos precisam ser levados em consideração, tais como: avaliação da performance, missão, objetivos e políticas, análise das oportunidades e ameaças no ambiente externo, análise dos pontos fracos e fortes no ambiente interno, concepção, avaliação e seleção da melhor alternativa estratégica, implementação, avaliação e controle. Mas há também outras considerações referentes ao aspecto ambiental da empresa que devem ser abordadas, ou seja, identificação dos clientes e dos clientes dos concorrentes, o que os clientes procuram, quais as suas necessidades, o tamanho do mercado, onde se localiza, previsões de alterações futuras, quanto o cliente está disposto a pagar (OLIVEIRA, 1993).

Em relação à concorrência também se faz necessário refletir sobre algumas questões, como quem pode ser o concorrente da empresa no futuro, como os concorrentes definem seus negócios, como eles vêem o cliente, os concorrentes de maior sucesso, como eles estabelecem suas estratégias (NETO, 2002).

Quanto ao ambiente econômico, social e político se considera a análise dos regulamentos que a empresa obedece, os indicadores da mão-de-obra, caracterização da força de trabalho, restrições de importação e exportação etc. “A essência da formulação de estratégias empresariais consiste em lidar com a concorrência. Portanto, o executivo deve conhecer as forças que controlam a concorrência na indústria ou setor de atuação da empresa” (Oliveira, 2001, p. 61).

Para o processo de formulação de estratégias, Porter (1986) apresentou o modelo das estratégias genéricas. Sabe-se da existência de empresas que buscam os mercados em que as oportunidades e ameaças mais sirvam para potencializar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos, estas, em sua grande maioria, acabam se vendo forçadas a competir num mercado onde já estão instaladas empresas de produtos concorrentes. Então estas empresas podem se utilizar de duas estratégias de competição e implementá-las neste mercado: custo mais baixo e diferenciação, ou seja, o produto chega no mercado e seu custo é inferior ao da concorrência (pela influência de elementos como localização, tecnologia empregada, economia de escala), além disso o cliente também percebe no produto as diferenças que o mesmo possui em relação aos produtos da concorrência, os quais estariam dispostos a pagar mais. A diferenciação pode ser

em relação a vários elementos, tais como serviço, credibilidade do pessoal envolvido, inovação, localização, complementaridade entre negócios, dimensão da empresa (NETO, 2002).

5 A CULTURA DA CANA

Uma das principais características da atividade canavieira é marcada pela sazonalidade, decorrente da forte dependência de fatores climáticos, ambientais e dos ciclos biológicos das plantas e animais. O progresso tecnológico tem modificado a sazonalidade natural encurtando os tempos de crescimento e maturação das espécies, desenvolvendo espécies adaptadas e ambientes diferentes daqueles originários, além de vir possibilitando o desenvolvimento de tecnologias que reproduzem as condições climáticas e ambientais originais.

Enquanto na indústria é em geral possível utilizar as receitas correntes para cobrir pelo menos partes dos gastos correntes, na agricultura despesas e receitas realizam-se em períodos diferentes.

Segundo BATALHA (2001, p. 327) essa sazonalidade reflete-se em uma acentuada rigidez da produção agropecuária, seja para responder as mudanças nas condições do mercado, seja para organizar seus fluxos financeiros de forma a reduzir a necessidade de capital de giro.

Desde o início do século, adoção de políticas de preços agrícolas que reduzissem seu impacto negativo sobre o nível de renda da agricultura. Em praticamente todos os países, essa proteção verificou-se mediante políticas de garantia de preços, garantia de renda mínima ou intervenções similares. Justificou, ainda, a implementação de políticas de crédito com o objetivo de prover capital aos produtores em condições e prazos adequados as especificidades do negócio agropecuário, seja na forma de capital de giro. Na verdade, pode-se e deve-se discutir os instrumentos de intervenção, mas dificilmente pode-se colocar em dúvida a necessidade de políticas agrícolas que levem em conta as especificidades da produção e dos mercados.

Atualmente, uma questão bastante importante que se coloca é a redefinição do papel do Estado como promotor do desenvolvimento econômico. No setor sucroalcooleiro, onde o governo teve uma tradição de intervenção longa e intensa, os desafios dessa mudança são grandes.

Segundo Petit (1995), a definição do papel do governo e do setor privado para garantir um desenvolvimento econômico sustentável e o grande obstáculo a ser enfrentado, principalmente quando se consideram os déficits

fiscais crescentes em muitos países em desenvolvimento, que exigem mais atenção para as opções de liberação de mercados e privatizações. Segundo esse autor, entre a mão invisível de Adam Smith e a intervenção profunda do Estado, é necessário definir o tipo e a natureza da intervenção adequada.

Farina. (1997) salienta que, segundo as teorias normativas de regulamentação (que tem como padrão de referência o mercado competitivo e a hipótese da racionalidade ilimitada dos agentes), a intervenção estatal é necessária quando as transações impessoais via mercado, baseadas no sistema de preços, falham em proporcionar um sistema eficiente de alocação de recursos. Nesse caso, o preço de equilíbrio não estaria refletindo adequadamente a avaliação do consumidor ou os custos dos recursos econômicos utilizados na fabricação do produto, e a intervenção do Estado seria no sentido de controlar as falhas de mercado existentes.

A natureza e o tipo de intervenção governamental em dado setor vão depender das falhas de mercado existentes, tais como: a existência de *bens públicos*, a presença de *externalidades*, os problemas de *risco moral*, a existência de *monopólios* (ou indústrias concentradas) e a proteção as *indústrias nascentes*.

O debate sobre a intervenção estatal faz emergir outra questão: a dualidade entre as *falhas de mercado* e as *falhas de governo*, já que o Estado e as agendas reguladoras nem sempre operam com a eficiência esperada. Dessa forma, as falhas de mercado legitimam a intervenção do governo; por sua vez, as políticas ou as falhas do governo levam a uma reavaliação de seu papel.

Petit (1995), ao tratar das falhas de governo, refere-se as contribuições da "nova economia política" que são úteis para explicar as ações tão freqüentes dos governos, que se propõem a servir aos interesses públicos mas acabam servindo aos interesses privados. Elas também ajudam a entender as possibilidades da generalizada corrupção dos agentes públicos. Segundo o autor (p. 448), "como regra, a regulamentação é conseguida pela indústria e é operada principalmente em seu benefício", indicando que mesmo que a regulamentação pretenda servir aos interesses públicos, freqüentemente atende aos interesses privados.

Por outro lado, embora de forma geral sejam reconhecidas as falhas inerentes a intervenção governamental, e a necessidade de reavaliação de suas ações, existem suficientes falhas de mercado, demandas por bens públicos, por

regulações, e externalidades que fazem com que o governo continue tendo um papel importante a desempenhar.

Helfand (1994) salienta que a interação de quatro fatores é relevante ao se analisar a escolha das políticas governamentais: o Estado, os grupos de interesse, a economia e o regime político. Considerando-se o novo ambiente institucional estabelecido, a Constituição Federal de 1988, que impede uma ação intervencionista do Estado; a economia inserida num mercado globalizado, pautada pelas regras de comércio estabelecidas na OMC; o regime democrático vigente no país, que fortalece o papel do Congresso; e a falência do Estado, que tem necessidade de equilibrar as contas públicas, nota-se que atualmente a forma de atuação do Estado no setor sucroalcooleiro deve ser bastante distinta da anteriormente exercida.

Ainda segundo COSAN (*on-line*, 2007), a produção de cana de açúcar em todo o mundo praticamente dobrou desde metade da década de 1990, produzindo aproximadamente 220 milhões de toneladas de cana de açúcar na safra 1994, para aproximadamente 390 milhões de toneladas na safra 2005/06. Como pode ser observado na figura 3, abaixo.

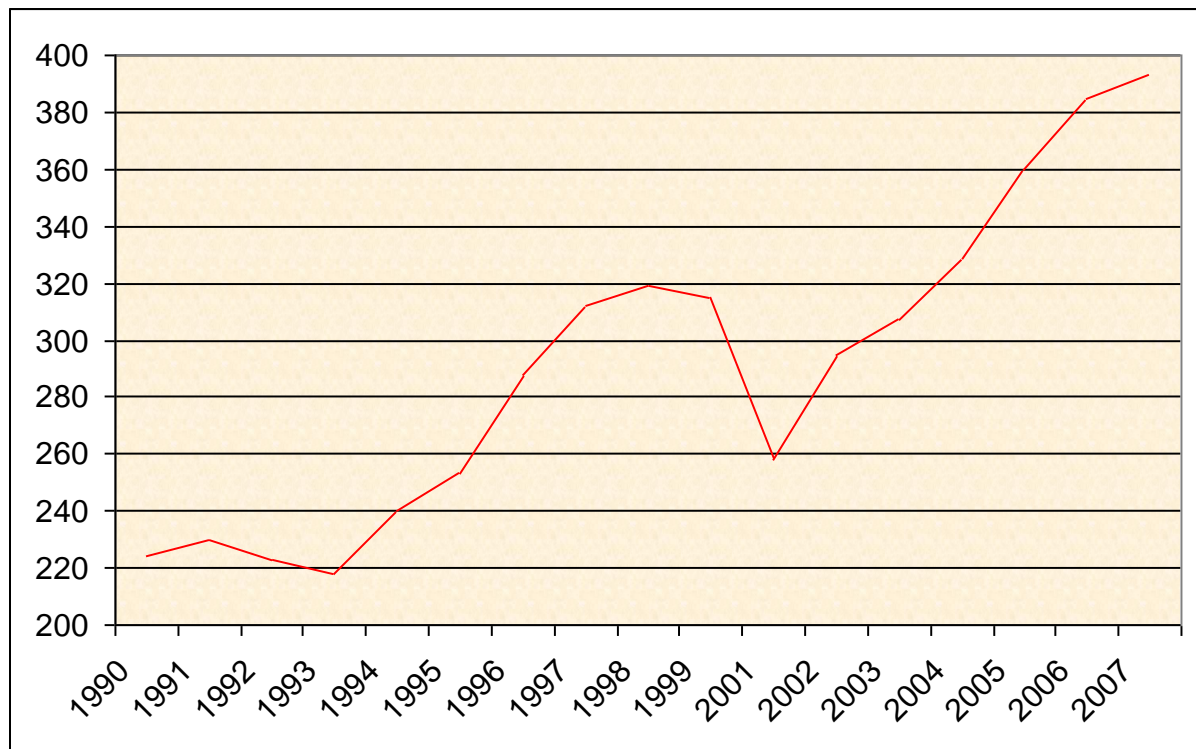


Figura 3: Evolução da Produção de cana de açúcar
Fonte: Unica 11/06/2007

Este aumento na produção de cana de açúcar pode ser explicado pelo aumento do consumo de açúcar, que 142 milhões de toneladas em 2004.

Segundo a União da Agroindústria Canaveira do estado de São Paulo (*on-line*, 2007), uma pesquisa indica que os maiores consumidores de açúcar do mundo são também os maiores produtores do mundo, sendo os cinco principais países produtores responsáveis por 57% da produção mundial de açúcar. O Brasil é o maior produtor de açúcar, com uma participação de aproximadamente 20% da produção mundial. O segundo e o terceiro maiores produtores de açúcar são a União Européia e a Índia, com uma participação aproximada de 15% e 10%, respectivamente. Estas estatísticas podem ser observadas abaixo na figura 4.

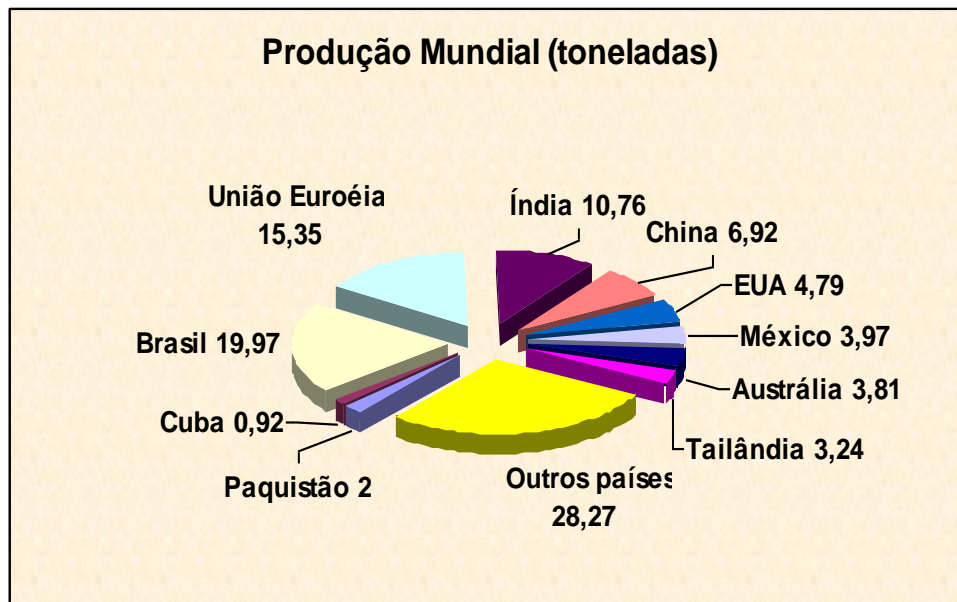


Figura 4: Produção mundial de açúcar em toneladas.

Fonte: Cosan 14/10/2007

O território brasileiro e seu clima favorável possibilitam uma grande quantidade de terras disponíveis para a produção de cana-de-açúcar. Segundo a União da Agroindústria Canaveira do estado de São Paulo (*on-line*, 2007), atualmente, apenas 1,5% das terras agricultáveis do Brasil, ou 5 milhões de hectares, são usados na produção de cana-de-açúcar. As condições favoráveis do Brasil permitem que a cana-de-açúcar seja colhida seis ou sete vezes antes que exista a necessidade de replantar, o que representa uma grande vantagem se comparado com outros países. O ciclo de plantio da cana-de-açúcar oferece

vantagens significativas quanto ao custo em relação à beterraba, que precisa ser replantada todos os anos e exige rotação de colheita que varia de três a cinco anos.

A cana-de-açúcar é cultivada nas regiões centro-sul e norte-nordeste do Brasil. A região centro-sul é responsável por aproximadamente 85% da produção do Brasil, respondendo por aproximadamente 80% e 90% da produção de álcool e açúcar do Brasil, respectivamente. O período de safra da região centro-sul vai de maio a novembro, enquanto que o período da safra na região norte-nordeste vai de setembro a março (União da Agroindústria Canavieira do estado de São Paulo, *on-line*, 2007).

Segundo COSAN (*on-line*, 2007), o Brasil é um dos maiores consumidores de açúcar do mundo, totalizando aproximadamente 10,7 milhões de toneladas na safra 2006/07. O consumo de açúcar no Brasil continua a crescer, principalmente devido ao aumento no consumo dos produtos industrializados com alto teor de açúcar. Os fabricantes de alimentos, principalmente os fabricantes de refrigerantes, chocolates e sorvetes, são responsáveis por aproximadamente 55% do consumo doméstico de açúcar.

Ainda segundo COSAN (*on-line*, 2007), o Brasil é o maior exportador de açúcar do mundo, com 17,6 milhões de toneladas exportadas na safra 2004/05, avaliadas em aproximadamente US\$3,5 bilhões. As exportações brasileiras de açúcar consistem basicamente de açúcar bruto VHP e açúcar branco refinado. O açúcar bruto exportado é embarcado a granel, tipicamente para refinarias. O açúcar refinado é usado na fabricação de produtos alimentícios, como chocolate em pó, refrigerantes ou produtos de varejo, bem como de medicamentos.

5.1 Ciclo produtivo da cana

Depois das etapas iniciais do ciclo que são: preparo do solo, plantio das mudas e os tratamentos para prevenção contra as pragas e o processo de maturação.

A cana passa pelo processo de colheita onde é transportada para usina, após todos os procedimentos da produção a cana tem como seu produto final o açúcar, álcool anidro, usado como combustível adicionado à gasolina numa

proporção de 25%, álcool hidratado que atende os carros movidos a álcool e a energia a partir da combustão do bagaço.

O bagaço tem diversas formas de aproveitamento como, para produção de ração animal, composição de chapas estruturais para indústria moveleira, fabricação de papel e até a hidrólise para produção de álcool.

O Brasil é o maior produtor de cana-de-açúcar do mundo, produzindo cerca de 24 % do total, em aproximadamente 4 milhões de hectares cultivada o que vem a representar uma produção recorde de bagaço na ordem de aproximadamente 100 milhões de toneladas (MAPA, 2008).

O bagaço de cana-de-açúcar é o resíduo de cana após seu esmagamento nas moendas, ou seja, após a moagem da cana-de-açúcar, esse bagaço pode ser diferenciado em um termo ou em um conjunto de termos, por isso são conhecidos também por bagaços de 1º termo e 2º termo. Análises próprias demonstram que o bagaço da cana-de-açúcar pode ser utilizado para diversos fins, tais como: ração animal e matéria-prima para a fabricação de celulose e aglomerados e chapas semelhantes à madeira. Contudo, a principal aplicação do bagaço é na geração de energia elétrica e mesmo assim ainda se possui uma sobra de bagaço nas usinas realmente significativa (Frost & Sullivan, 2008).

O bagaço de cana-de-açúcar, assim como outros resíduos, possui uma composição química que é distinguida em 50% de água, 23% de carbono, 22% de oxigênio, 3% de hidrogênio e 2% de cinzas. Por ser um resíduo lignocelulósico, o bagaço apresenta baixo valor nutritivo, e são ricos em parede celular. Sua composição média pode ser distribuída da seguinte forma:

- Bagaço - Umidade (50%), Fibra (46%), Brix (sólidos solúveis em água (2%)), Impurezas minerais (2%);
- Fibra - Matéria seca e insolúvel em água, contida na cana de açúcar;
- Fibra - Celulose - 48%;
- Hemicelulose - 25%;
- Lignina (maior poder calorífico) - 12%;
- Poder calorífico do bagaço + 1800Kcal/Kg(7530 KJ/Kg).

O gráfico mostra o histórico da produção de bagaço de cana no Brasil em comparação com seu consumo. Percebe-se que a geração de energia a bagaço

de cana possui um grande potencial a ser explorado, visto a diferença entre produção e consumo de bagaço na geração de energia (BEN, 2007).

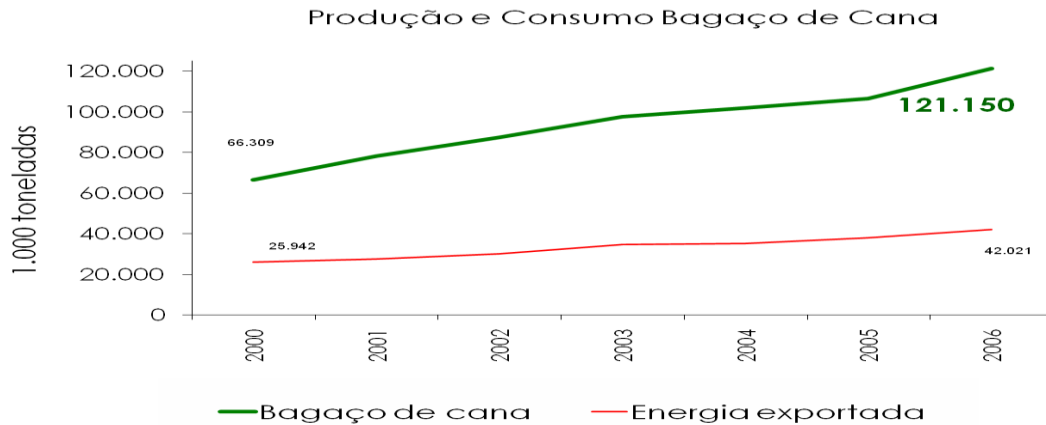


Gráfico 1: Produção e Consumo de Bagaço

Fonte: BEN (2007).

Após a colheita, a cana é transportada até a usina por caminhões com capacidade de carga de 15, 28 ou até 45 toneladas.

Quando chega à unidade industrial é processada o mais rápido possível. Pois a cana é uma matéria prima sujeita a contaminações e conseqüentemente de fácil deterioração. A moagem diária é de 9.000 toneladas.

Assim que chega á usina a cana é pesada, amostrada e descarregada.

Na amostragem são obtidos dois importantes parâmetros que determinam a qualidade da cana recebida: o teor de sacarose aparente e a porcentagem de sólido solúveis. Também importante é o teor de fibra da cana, pois reflete a quantidade de bagaço que estará disponível após a extração do caldo.

Antes da moagem a cana é lavada nas mesas alimentadoras para retirada de terra proveniente da lavoura. Após a lavagem, a cana passa por picadores que trituram os colmos, preparando-a para moagem. Neste processo as células da cana são abertas sem perda do caldo. Após o preparo, a cana desfibrada é enviada à moenda para ser moída e extrair o caldo. Na moenda, a cana desfibrada é exposta entre rolos submetidos a uma pressão de aproximadamente 250 kg/cm², expulsando o caldo do interior das células. Este processo é repetido por seis vezes continuamente. Adiciona-se água numa proporção de 30%.

PROCESSO INDUSTRIAL DA CANA DE AÇÚCAR

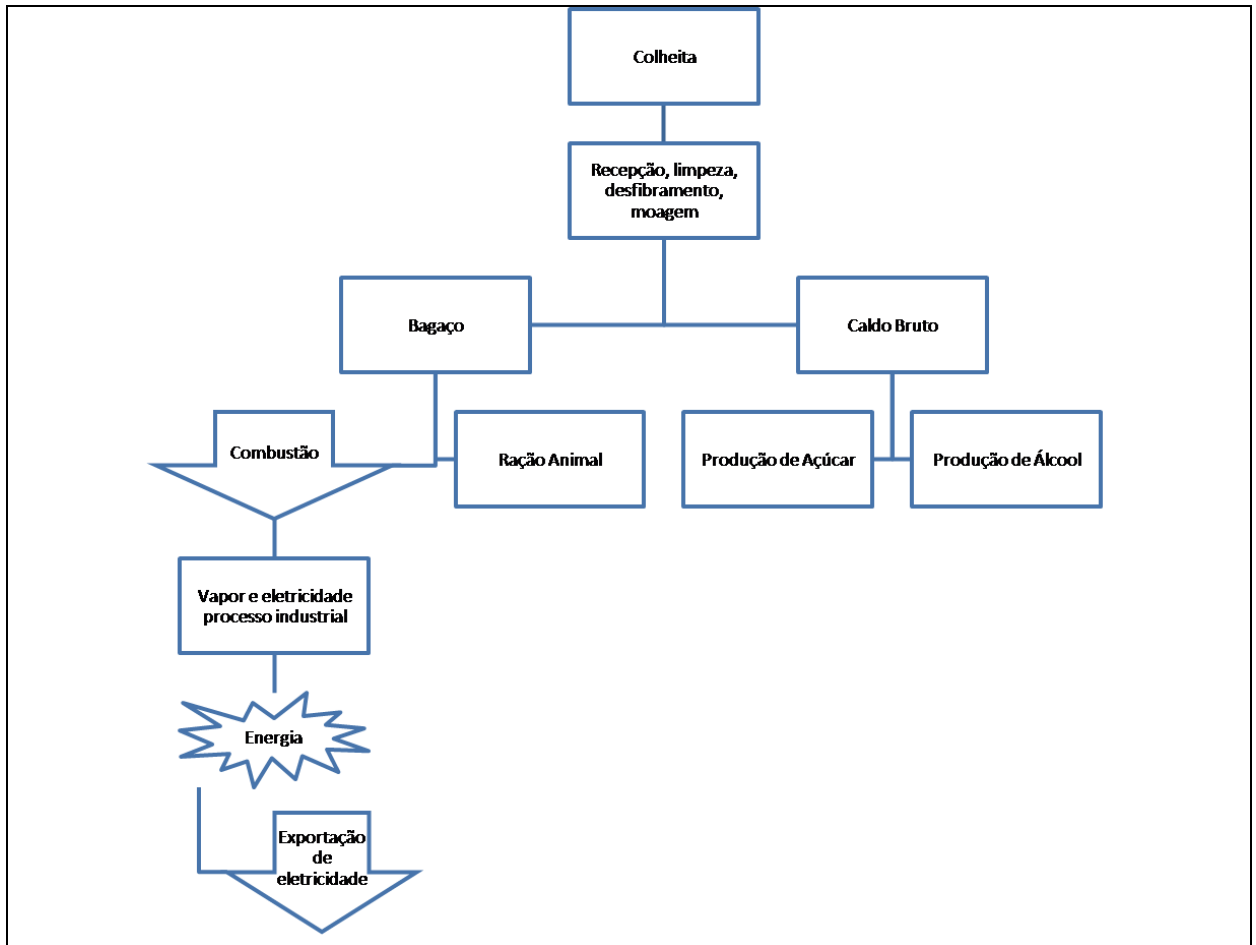


Figura 5: Processo Industrial

A isto se chama de embebição composta, cuja função é embeber o interior das células de cana diluindo o açúcar ali existente e com isso aumentando a eficiência da extração conseguindo assim extrair 96% do açúcar contido na cana. O caldo extraído vai para o processo de tratamento do caldo e o bagaço para as caldeiras.

O bagaço que sai da moenda com 50% de umidade é transportado para as caldeiras onde é queimado para gerar vapor. Parte do vapor gerado é enviado aos turbogeradores que produzem energia elétrica suficiente para movimentar todos os acionamentos elétricos e a iluminação. O consumo é de 4.500 kw.

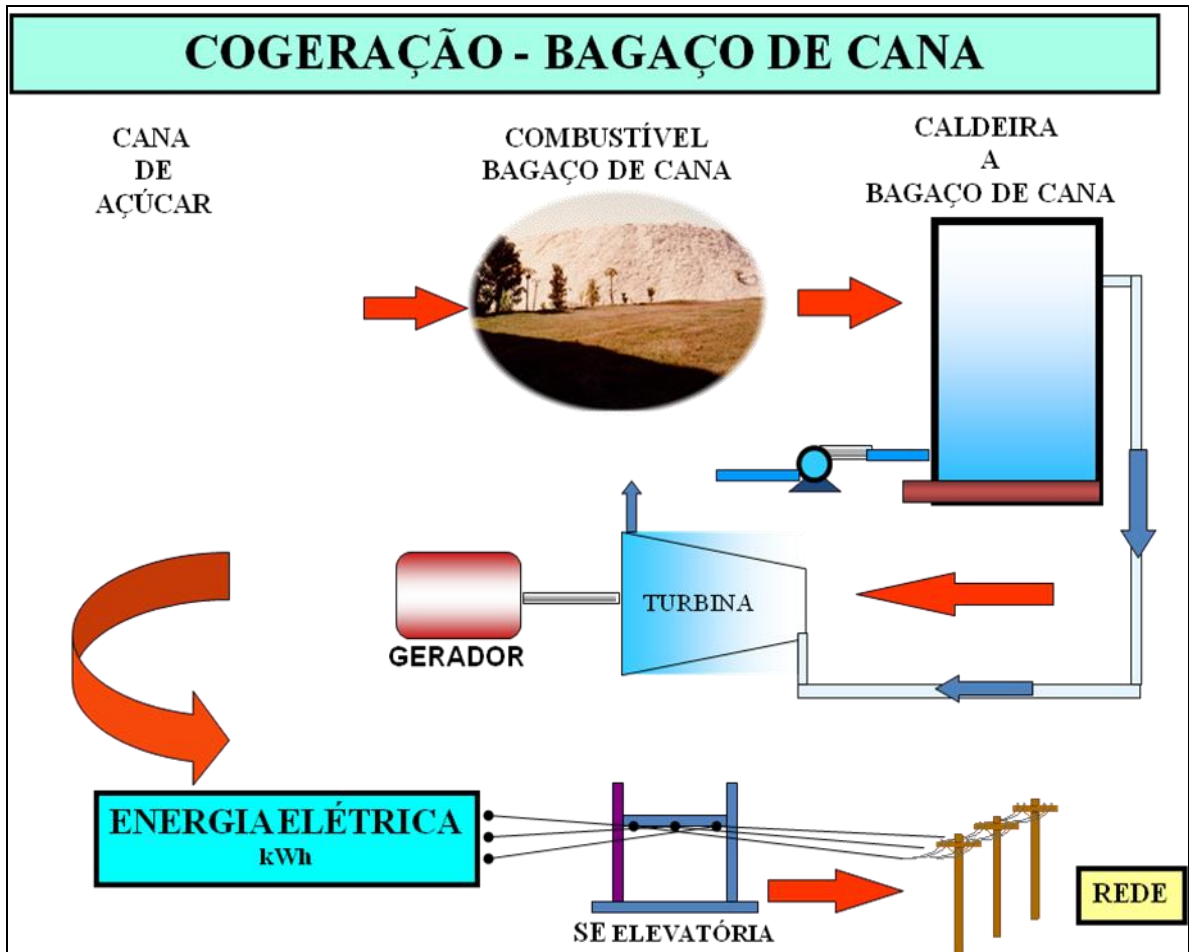


Figura 5:Cogeração

Fonte: Pessine (2008); Instituto de Eletrotécnica e Energia – USP

A determinação dos custos de produção é muito importante no planejamento de geração em um sistema de potência e tem participação muito grande na seleção e comparação de alternativas de expansão que permitirão determinar o plano de custo mínimo. No planejamento de sistemas de potência são usados modelos de avaliação do custo de produção para prever os gastos com combustíveis e o custo de operação de seu sistema, no atendimento aos consumidores, por um período de tempo que pode variar de um mês a vários anos. Estes modelos têm diversas aplicações, tais como previsão de lucros, análise de custo/benefício de programas de conservação e gerenciamento da carga, e planejamento da expansão. Para uma melhor reprodução da realidade, o custo de produção não deve ser avaliado deterministicamente, ou seja, desconsiderando as condições operativas do sistema. Para considerar estas incertezas, são utilizados modelos de simulação do custo de produção. Tais modelos são divididos em: probabilísticos e estocásticos (PEREZ, 1997).

A biomassa é material constituído, mormente, por substratos de origem orgânica, tais como substâncias animais, vegetais e microorganismos. Dentre as

biomassas mais utilizadas perfilam-se: lenha, bagaço da cana-de-açúcar, galhos e folhas de árvores, papéis, vegetais e frutas, certos tipos de esgotos industriais e residenciais, etc.

Sendo o primeiro vetor energético empregado pela humanidade, a biomassa atualmente tem estado presente no contexto Mundial como uma forma energética de grande importância para a produção de eletricidade. Fatores como elevação dos custos de geração de energia elétrica segundo tecnologias convencionais, pressões sociais para com a minimização dos impactos ambientais, processo recessivo nos países industrializados devido aos sucessivos choques econômicos do petróleo, como também a crescente demanda por energia elétrica pelos Estados para provisão da infra-estrutura, tem redesenhado a matriz energética global e desencadeando reformas institucionais e estruturais no setor. (VASCONCELOS; VERÍSSIMO; SILVEIRA & BIANCHINI, 2007, p. 1018)

A energia oriunda da biomassa é considerada eficiente e durável, visto que, é possível garantir seu ciclo, procedendo-se ao reflorestamento ou replantio. Daí advém seu caráter renovável, vislumbrado o fato de que toda a própria biomassa resulta de processos biológicos que fizeram uso da energia solar – elemento que, não utilizado pelo homem, acaba por retornar ao ambiente natural por intermédio de digestão e decomposição de vegetais.

Os processos que transformam a biomassa em energia elétrica são a combustão direta, a gaseificação, a fermentação, a pirólise e a digestão anaeróbica.

Especialmente no Brasil, o consumo de lenha para produção de energia com biomassa ocupa terceiro lugar no ranking mundial, o que suscita grande resultante em termos de eletricidade e abastecimento no âmago da nação, consignando, porém, alguns malefícios de ordem ambiental, com a extração madeireira incisiva, fator bastante preocupante diante dos patamares já devastados.

Em compleição, vale a pena ressaltar que, mundialmente, a produção energética através da biomassa, ainda que consignando proficiente setor pelos resultados gerados, materializa distintos problemas de ordem ambiental: desertificação pelo corte indiscriminado ou não planejado de árvores, destruição e erosão do solo, poluição resultante da própria queima da biomassa (com lançamento de gases tóxicos e poluentes na atmosfera), além de emissão de consideráveis níveis de calor.

Uma possível síntese da produção de energia através da biomassa expressa conexão entre aproveitamento de recursos naturais, renováveis, mas contrapartidas de certo modo poluentes e tóxicas ao meio ambiente, o que não eleva tal produção energética a patamares superiores ambientalmente estabelecidos, fixando, tão somente, um lugar dentre os meios para produção de energia elétrica utilizados e ativos em termos mundiais e nacionais.

Apesar de registrar um crescimento médio entre 30% e 50% em 2007, o mercado de produtos orgânicos precisa ultrapassar obstáculos como o alto custo de produção, que traz reflexos negativos sobre o preço final para o consumidor. Em média, a produção de cana orgânica é de 15% a 20% mais cara que o produto convencional.

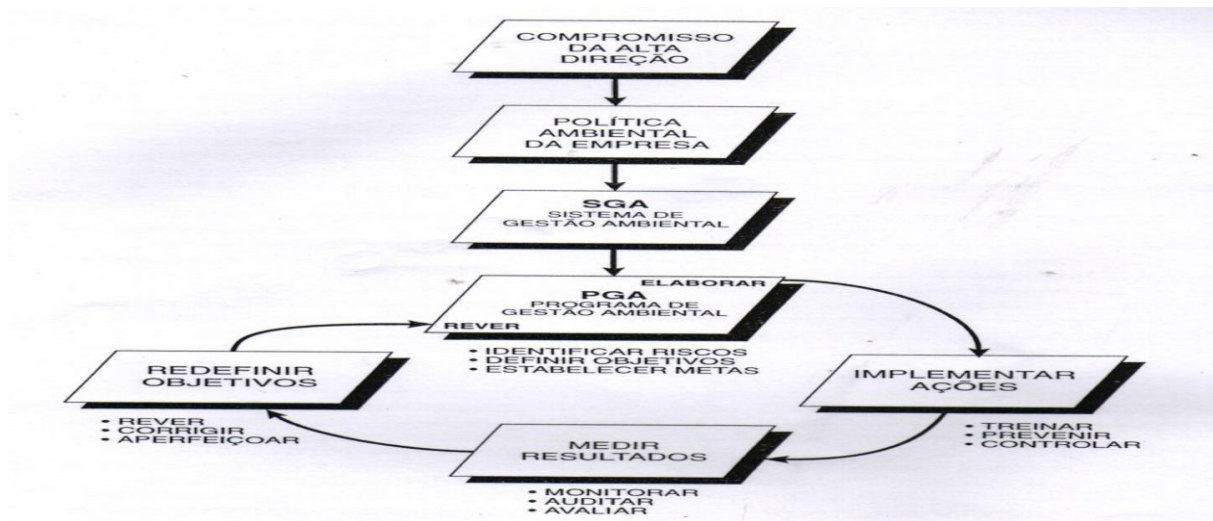
6 A SUSTENTABILIDADE PROPOSTA PELA USINA SÃO FRANCISCO

A gestão ambiental em uma organização já é adotada como uma função administrativa independente e necessária, com diretrizes adequadas que a diferem das funções segurança, relações produtivas, relações públicas e outras mais com as quais interage.

Com a disseminação dos conceitos de garantia de qualidade a Gestão Ambiental passou a ocupar uma posição de destaque entre essas funções organizacionais, não somente pelo apoio prosaico que sobrepõe a imagem de qualidade da empresa, como também pelos resultados nocivos que um mau desempenho ambiental pode causar a essa imagem.

Neste contexto então se observa que a gestão ambiental consiste de um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados que visam a reduzir e controlar os impactos introduzidos por uma empresa sobre a natureza. O ciclo de desempenho da gestão ambiental, para que seja eficiente, deve garantir, por conseguinte, desde a etapa conceptiva do projeto até a eliminação efetiva dos resquícios determinados pela empresa depois de implantado. Deve também asseverar o progresso contínuo das categorias de segurança, higiene e saúde ocupacional de todos os seus colaboradores e um relacionamento saudável com a sociedade.

FIGURA 7 - PLANEJAMENTO DE GESTÃO AMBIENTAL VISANDO A MELHORIA CONTÍNUA.



Fonte: VALLE, Cyro Eyer do. Qualidade Ambiental: como ser competitivo protegendo o meio ambiente. São Paulo: Pioneira, 1995.

Três devem ser os módulos a compor o sistema de gestão ambiental da empresa: planejamento, gerenciamento dos resíduos e monitoramento.

De acordo com a figura acima é mister abordar a respeito da real importância do planejamento, sendo assim segundo ARANTES (1998, p. 138) o planejamento é, entre as funções gerenciais a que tem a primazia. Tanto a função de direção como a de controle dependem do planejamento. Dirigir é implementar os planos e supervisionar sua execução.

É de total evidência as correntes e os debates e acontecimentos que contextualizam sobre o tipo de tratamento e de relação entre o ser humano e o meio ambiente, a expressão desenvolvimento sustentável torna-se cada vez mais popular, ainda que não conhecida em suas minúcias e processos efetivos de materialização; entendimentos, portanto, absolutamente necessários para sua consagração efetiva e conseqüente recomposição ambiental tão essencial à perpetuação do homem e dos recursos naturais do planeta.

Sachs (2004) evidencia:

... o desenvolvimento depende da cultura, na medida em que ele implica a invenção de um projeto. Este não pode se limitar unicamente aos aspectos sociais e sua base econômica, ignorando as relações complexas entre o porvir das sociedades humanas e a evolução da biosfera; na realidade, estamos na presença de uma co-evolução entre dois sistemas que se regem por escalas de tempo e escalas espaciais distintas. A

sustentabilidade no tempo das civilizações humanas vai depender da sua capacidade de se submeter aos preceitos de prudência ecológica e de fazer um bom uso da natureza. É por isso que falamos em desenvolvimento sustentável. A rigor, a adjetivação deveria ser desdobrada em socialmente incluyente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado no tempo. (SACHS, 2004, p. 214)

A priori, uma das mais cabíveis definições da expressão “desenvolvimento sustentável” está consignada ao desenvolvimento humano, em suas mais variadas facetas, que vão desde a produção econômico-financeira até sua expansão sócio-residencial, suprindo as necessidades atuais, sem comprometer a possibilidade das mesmas realizações em tempos futuros. Tal definição seguiu a linha de raciocínio estabelecida pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pelas Nações Unidas para fomentar modos de harmonização de duas metas: propiciar desenvolvimento econômico e resguardar/preservar o meio ambiente.

Mas apesar do alcance público das noções de desenvolvimento sustentável, um freqüente questionamento assola de forma intermitente, tanto os indivíduos, quanto o próprio processo produtivo humano: o que é necessário para se alcançar práticas diretamente consoantes ao desenvolvimento sustentável?

Como resposta, deve-se partir do princípio de que o verdadeiro desenvolvimento sustentável dependerá sempre do planejamento e do entendimento de que os recursos naturais, outrora tidos como “eternos”, são falíveis e findáveis.

Comumente, desenvolvimento é confundido com expansão econômica, que depende invariavelmente do consumo exacerbado de recursos naturais e energia, oriunda, muitas vezes, de fontes agressivas e degradantes ao meio ambiente. Tal concepção desenvolvimentista apresenta forte tendência a ser insustentável, levando tendenciosamente ao esgotamento dos recursos naturais, tão importantes à própria vida do ser humano, das demais espécies e da própria natureza como um todo.

Sendo assim, o desenvolvimento sustentável sugere, factualmente, tipos de produção humana baseadas em qualidade, e não em quantidade, reduzindo-se a utilização de matérias-primas, expansão da reciclagem e supressão incisiva do despejo indiscriminado de substâncias tóxicas nos meios naturais. Tais norteadores são de fundamental importância para o setor organizacional/empresarial internacional, suscitando medidas e ações no sentido de uma produção

profundamente ligada à sustentabilidade, conforme salientam Hinz, Valentina e Franco (2007):

Diante do grande consumo de recursos naturais, o que acarreta uma previsível escassez de água potável, a perda da biodiversidade e o aumento da poluição, sobretudo no que diz respeito à mudança climática global, um número cada vez maior de empresas vem incorporando em suas estratégias o conceito da sustentabilidade. As empresas são alvo de novas expectativas quanto as suas responsabilidades para com a sociedade, como agentes que dispõem de recursos financeiros, organizacionais e tecnológicos para uma atuação mais ágil, decisiva e direta na solução dos problemas ambientais e sociais. Consciente desta situação, metodologias fundamentais para implementar mudanças e práticas de desenvolvimento sustentável foram desenvolvidas. (HINZ, VALENTINA & FRANCO, 2007, p. 2)

Porém, não se pode furta o homem, como indivíduo particularmente delimitado, à tomada de decisões e aplicações residenciais e pessoais, em conexão com finalidades sustentáveis para seu cotidiano, moradia e relações generalizadas com o meio ambiente circundantes. Iniciativas individuais, em adição a processos produtivos organizacionais conscientes, apresentam forte potencial para a reversão dos quadros de depredação e degradação ambiental, os quais são notórios e presentes em todos os meios de comunicação contemporâneos.

As empresas e organizações que se prestam à produção de bens e serviços, em virtude de seu nível de atuação e intervenção em meio aos espaços naturais, entretanto, estão evidenciadas no bojo das discussões e premências por transformações em suas práticas e atividades consignadas. Hinz, Valentina e Franco novamente atentam:

O planeta está passando por mudanças drásticas como conseqüência do desenvolvimento da humanidade. Dessa forma, as empresas e a sociedade precisam se preocupar com a extração dos recursos naturais não-renováveis, através de um gerenciamento adequado, que considere também os ecossistemas envolvidos e inclua sua capacidade de recuperação, conciliando uma relação benéfica junto ao meio-ambiente. Portanto, a questão chave para as empresas, é: Como definir e aplicar estratégias para garantir seu desenvolvimento sustentável? Nesta percepção, em que os problemas ambientais estão associados à produção industrial, torna-se necessário trabalhar e aplicar conceitos de eco eficiência. (HINZ, VALENTINA & FRANCO, 2007, p. 2-3)

Lançando sustentáculos nas citações de Hinz, Valentina e Franco (2007), convém salientar que no âmbito internacional, vislumbrada premente necessidade por atuação organizacional/empresarial de forma a propiciar desenvolvimento sustentável, favorável à vida humana, das espécies do planeta; alguns apontamentos e normatizações foram instituídos no intuito de facilitar o planejamento e a execução de uma cadeia produtiva generalizada mais limpa, condizente com as fragilidades e clamores ambientais. A Norma NBR ISO 14040, de 2006, estabeleceu internacionalmente o conceito para Avaliação do Ciclo de Vida como agregada à compilação e avaliação de entradas, saídas e dos impactos ambientais potenciais de um sistema de produtos no período de seu ciclo de vida, desde o levantamento de matéria-prima até sua finalização.

Em 1986, a Usina São Francisco deu início ao Projeto Cana Verde, cujo objetivo principal era o desenvolvimento de um sistema auto-sustentável de produção de cana-de-açúcar, baseado na busca da total manifestação do potencial ecológico e conservacionista desta cultura. Desde o preparo de solo para plantio até o processamento industrial da cana, foi promovida então a integração da mais avançada tecnologia disponível com antigas e tradicionais técnicas naturais de cultivo. Como resultado dessa iniciativa, a Usina São Francisco recebeu, em outubro de 1997, o certificado de produtor orgânico. (Disponível em www.nativesalimentos.com.br. Acessado em mar de 2009)



FIGURA 8: Vista da Usina
Fonte: USINA SÃO FRANCISCO (2008)

A certificação orgânica é concedida a produtores de alimentos que realizam processos de produção que não utilizem quaisquer defensivos químicos ou fertilizantes minerais industrializados. Além disso, são requisitos básicos para a obtenção do certificado, que tais processos não alterem o equilíbrio ecológico nos campos de cultivo e que a empresa exerça impacto social e econômico positivo sobre a comunidade em que atua. A certificação orgânica é, portanto, um prêmio aos produtores que implantam sistemas de produção auto-sustentáveis em todos os seus aspectos. O Projeto Cana Verde é certificado pela FVO - Farm Verified Organic, Inc, sediada em Dakota do Norte, EUA, credenciada pelo IFOAM - International Federation of Organic Agriculture Movements – pela ECOCERT International, agência certificadora franco-alemã, credenciada pela Comunidade Econômica Européia e pela ICS Japan, Inc. (International Certification Services) - Japão. Trata-se de três das mais respeitadas e rigorosas agências certificadoras do mundo (Disponível em www.nativesalimentos.com.br. Acessado em mar de 2009).

A manutenção das certificações dá-se mediante inspeções anuais sistemáticas, nas quais todas as etapas do processo de produção são rigorosamente auditadas para verificar se as mesmas se mantêm em total conformidade com os padrões orgânicos estabelecidos pelos órgãos certificadores.

A Usina São Francisco cultiva 7.500 hectares de terras com cana-de-açúcar, 100% certificadas para produção orgânica. Para complementar as necessidades de matéria-prima orgânica da Usina, 6.000 hectares de onze fazendas localizadas na Usina Santo Antônio, pertencentes ao mesmo grupo empresarial, também foram convertidas e 100% certificadas no sistema orgânico. Resultado dessa medida, os 13.500 hectares de canaviais certificados possibilitam a São Francisco industrializar toda sua safra organicamente. Este é um dos maiores projetos de agricultura orgânica da atualidade, com o mérito de ter superado vários obstáculos que dificultam a implantação deste tipo de agricultura em larga escala (Disponível em www.nativesalimentos.com.br. Acessado em mar de 2009).

Assim para as aplicações na cadeia produtiva de forma a beneficiar tanto a questão da lucratividade organizacional, quanto o meio ambiente em sua premência por preservação, outra nomenclatura bastante difundida no cenário internacional é a “produção limpa” ou “produção mais limpa; sobre o que, Andrade, Marinho, Cardoso e Santos (2007) mencionam”:

A produção limpa, através do princípio da preservação da poluição, visa otimizar o uso de recursos e reduzir a geração de resíduos nos processos produtivos. Esta compreende uma série de medidas que vão do uso de tecnologias limpas à utilização de materiais menos poluentes e mais duráveis.

Enquanto o princípio da prevenção da poluição tem esse enfoque, as chamadas tecnologias de fim-de-tubo atuam após a geração de resíduos com medidas voltadas para reduzir o impacto dos resíduos no meio ambiente. Além desse princípio, outros três elementos fundamentais compõem o conceito de produção limpa: a precaução, a integração e o controle democrático. (ANDRADE, MARINHO, CARDOSO & SANTOS, 2007, p. 67)

Uma ferramenta que tem sido utilizada pelas organizações em prol da divulgação de dados ambientais é o relatório ou balanço ambiental, em algumas hipóteses, atrelado à divulgação de informações sócio-financeiras. O mencionado instrumento, ainda que facultado na grande maioria das nações, tem sido objeto de crescente regulamentação de parte governamental como forma de normatizar e tornar freqüente e usual sua administração frente a qualquer atividade de cunho empresarial/organizacional.

A São Francisco é a maior produtora mundial de açúcar orgânico, distribuído com a marca Native. Café e suco de laranja também já fazem parte da linha Native de orgânicos. Os preços externos para esses produtos são bons, mas as dificuldades nas exportações são muitas, segundo Balbo. O preço de uma tonelada de açúcar no mercado externo é de US\$ 300. Mas esse produto só chega à Europa por US\$ 900. Só de impostos leia-se barreiras comerciais são US\$ 541. Além disso, os custos de exportação e das certificações exigidas são elevados. O mercado externo de açúcar orgânico é de 70 mil toneladas e o produto é basicamente utilizado em processos industriais. (FOLHA DE SÃO PAULO terça-feira, 16 de março de 2004)

Uma conclusão pertinente sobre a questão do desenvolvimento sustentável e sua relevância para as mais distintas nações não diz respeito tão somente ao perfil político e ao status atrelado às boas ações e conveniente manipulação do meio ambiente. Principalmente está ligada à sobrevivência dos povos, animais, vegetação e florestas, ar, mar, recursos hídricos e minerais, dentre outros, refletindo, portanto, longevidade ao planeta e aos seus habitantes.

Conforme matéria divulgada pelo Jornal da Bionergia (2008 online)

O Brasil é o maior exportador de açúcar orgânico do mundo. Produz também vinhos, compotas, cachaças, carnes e verduras sem o uso de agrotóxicos. De acordo com a Organics Brasil, o açúcar representa 66,68% (ou US\$ 3,7 milhões) das exportações brasileiras de orgânicos entre julho de 2006 a janeiro de 2007. Mas para crescer

em 2008, esse segmento precisa vencer alguns desafios: popularizar o consumo interno, buscar novas oportunidades de crédito e financiamento e colocar em prática uma política consolidada de normas para produção e comercialização. Apesar de registrar um crescimento médio entre 30% e 50% em 2007, o mercado de produtos orgânicos precisa ultrapassar obstáculos como o alto custo de produção, que traz reflexos negativos sobre o preço final para o consumidor. Em média, a produção de cana orgânica é de 15% a 20% mais cara que o produto convencional.

Desta forma o Desenvolvimento sustentável praticado pela Usina São Francisco, contemporaneamente, verte-se em retórica, que conforme salientam Chaves e Rodrigues (2006):

... tem sido utilizada por diferentes grupos como recurso de denúncia política ou exercício de cidadania. Este aspecto revela que, o tratamento desta temática tem possibilitado abertura de novos espaços de expressão, ao mesmo tempo em que se constitui como novo espaço de legitimidade internacional.(CHAVES & RODRIGUES, 2006, p. 104)

Nesses termos, a prática do desenvolvimento sustentável, seja em nível individual, através de conscientização majorada no talhe das ações e empreendimentos realizados; seja em nível organizacional, no direcionamento de atividades produtivas em plena conjugação com a preservação e recomposição do meio ambiente, significam a própria preservação da espécie humana, no sentido mais literal e abrangente que se pode mensurar.

O produto orgânico é resultado de um sistema de cultivo agrícola que busca manejar, de forma equilibrada, o solo e os demais recursos naturais - água, plantas, animais - conservando-os em longo prazo e mantendo a harmonia desses elementos. A agricultura orgânica elimina o uso de fertilizantes, pesticidas e reguladores de crescimento produzidos sinteticamente. Seu sistema de produção baseia-se na rotação de culturas, esterco de animais, adubação verde, cultivos mecânicos, minerais naturais e controle biológico de pragas para manter a estrutura do solo, fornecer nutrientes para as plantas, controlar insetos, ervas daninhas e outras pragas. (MARTINEZ, 2008 apud JORNAL DA BIOENERGIA, 2008)

É importante contextualizar que em relação aos produtos, o açúcar orgânico é um produto caracterizado e com posição importante no mercado mundial, haja vista que o mesmo é completamente consumido por indivíduos que ocupam a

classe média ou alta, que possui instrução superior e com alta preocupação com a saúde. As empresas de cosméticos adotaram também em suas linhas de perfumes e cremes o álcool orgânico que se origina da cana-de-açúcar colhida sem queimadas, cultivada sem o uso de agrotóxicos e adubos químicos. O diferencial do álcool orgânico é a importância oportunizada a sustentabilidade e segurança

Fica para trás, para tempos pretéritos, o perfil predatório e extrativista com que o ser humano atuou na face da terra, às expensas daquilo que poderia ocorrer futuramente. Abre-se uma nova era, onde preservar o que há de natural, significa preservar as possibilidades de vida das presentes e futuras gerações; e para tal construção concreta, as atividades de comunicação se instituem peças-chave na disseminação e perpetuação de consciências e procedimentos responsáveis e salutareis o meio ambiente em suas variadas facetas e formas.

7 METODOLOGIA

7.1 MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS

Os métodos de procedimentos devem ser de caráter bibliográfico e exploratório. O método de abordagem da pesquisa se centrará na indução, buscando-se estabelecer as relações entre um estudo particular para compreender o universo geral. Conforme Martins (2000, p.27), “o método indutivo parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”.

7.1.1 Pesquisa Qualitativa

Quanto à natureza da pesquisa deste estudo do ponto de vista da abordagem do problema pode ser classificada como qualitativa. Barros (2002, p. 155), descreve que é “apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção (...)”.

A pesquisa qualitativa 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 sujeitos, ou seja, dos participantes da situação de estudo.

A pesquisa qualitativa segundo Martins (2001, p. 26) (...) “é mais objetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”.

Essa pesquisa é definida como uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva.

a) Pesquisa Bibliográfica

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado como: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, todo material acessível ao público em geral. Ela pode fornecer instrumentos analíticos para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar em si mesma. Andrade (2003, p. 134)

Segundo Barros (2002, p. 44) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir fontes bibliográficas”.

Conforme descreve Martins (2001, p. 44):

Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Barros (2002, p.65) dispõe em sua obra conforme descrito, “Procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental para favorecer ao pesquisador conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre determinado assunto, tema ou problema”.

b) Pesquisa Exploratória

Conforme Andrade (2003, p. 124), a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação do estudo e a definição de objetivos ou

formulação de hipóteses. Portanto, “através da pesquisa exploratória avaliou-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto”.

Pode-se caracterizar a pesquisa como exploratória, pois esta será desenvolvida baseada nas informações coletadas dentro do ambiente da própria empresa.

A respeito da pesquisa exploratória Barros (2002, p. 41) descreve; “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

CONCLUSÃO

Diante da globalização, um fenômeno que veio para ficar, pode-se dizer que a economia mundial vai mudar mais nos próximos dez anos do que mudou nos últimos cem. Nos anos 80 vivemos a era da qualidade, nos anos 90, a era da reengenharia, o início deste século está sinalizando como a era da velocidade, não se pode precisar a velocidade com que a natureza dos negócios mudará, mas sabe-se que quem está planejando para sair na frente já tem uma grande vantagem sobre os demais, e aí é só administrar.

As empresas do futuro principalmente as exportadoras serão aquelas que souberem utilizar-se de formas competentes as oportunidades oferecidas pela abertura de mercado internacional, nem que para isso tenham que reinventar sua maneira de trabalhar. O rompimento das fronteiras é um dos caminhos. Mas, para que isso aconteça é necessário que as empresas se reestruturem melhor para alcançar o próprio mercado nacional, há uma necessidade de se investir em máquinas, e equipamentos que permitam uma melhor qualidade no produto final, bem como um programa de treinamento para seus funcionários, visando acima de tudo o cliente.

Além disso, cabe destacar que algumas das regras de acesso ao mercado internacional, tais como procedimentos aduaneiros e regras fitossanitárias, estão regulamentadas por legislação própria de cada país, e que em muitos casos torna-se a barreira para se realizar a exportação.

Assim para as empresas de modo geral, os reflexos da globalização são incontestáveis e irreversíveis e estão presentes nas atividades do dia a dia, evidenciando inserção nessa nova ordem econômica mundial. Com o fim das fronteiras econômicas, todos são clientes de todos. Os empresários brasileiros devem cada vez mais ir em busca de internacionalização de seus empreendimentos.

Não podem esquecer que seus clientes internos são alvos da concorrência internacional, e clientes externos podem ser seus potenciais clientes.

A princípio, qualquer empresa, seja de pequeno e médio porte, pode exportar desde que possua a capacidade técnica administrativa. A exportação não está vinculada diretamente ao porte da empresa ou ao seu capital, porém, ao decidir pela exportação esta deverá ser encarada como uma estratégia para melhoria da competitividade. Participar desses novos mercados é um desafio que traz inúmeras vantagens, mas exige das empresas a melhoria do desempenho e da qualidade dos seus produtos. Dentre inúmeras vantagens que uma empresa pode obter através da exportação, onde se pode citar: redução do impacto da presença de concorrentes no mercado interno; aprimoramento administrativo e tecnológico da empresa; distribuição de riscos entre o mercado interno e externo; prolongamento do ciclo de vida dos produtos, melhor programação da produção; possibilidade de preços mais rentáveis; operação em mercados de grandes volumes; diversificação de mercado.

No Comércio Exterior brasileiro encontram-se duas linhas de política comercial, sendo que a primeira era totalmente conduzida pelo protecionismo do mercado, não havendo assim qualquer contrapartida externa, para servir de suporte e fundamento a uma economia agrícola e industrial em formação. Neste contexto as chamadas necessidades do desenvolvimento, cultuavam a legitimidade do protecionismo do mercado. Já a segunda perspectiva da política comercial brasileira caminhava para o multilateralismo aberto do mercado mundial. De maneira clara percebemos que estes são, em princípio, nocivos às regras estáveis e justas do comércio internacional. Visto que o pragmatismo não permite, ao país abdicar de utilizar a integração como instrumento de defesa e promoção do comércio exterior e até mesmo como via de fato de abertura gradual e flexível dos mercados.

Sendo assim, uma possível solução seria a busca de um novo mercado que venha absorver esse produto, através de pesquisa de mercado bem elaborada que identifique quais são as reais exigências que o país coloca.

É importante, porém como recomendação geral deste estudo instigar a necessidade de acontecer no Brasil uma constante melhoria no desempenho exportador das micros e pequenas empresas, voltado especialmente para

investimentos na área de educação, ciência e tecnologia, pois estes fatores contribuem diretamente para a competitividade internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724:** Trabalhos acadêmicos – apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (2006). Disponível em: <http://www.antt.gov.br>. Acesso em: 01/08/08

ANDRADE, J. C. S.; MARINHO, M. M. de O.; CARDOSO, L. M. F.; & SANTOS, J. O. **Análise dos balanços ambientais no Estado da Bahia da perspectiva da produção limpa.** Revista de Gestão Social e Ambiental, vol. 1, n. 1. Campinas, abr/2007.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1987.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais.** São Paulo, Editora Atlas S. A., 1999.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** Petrópolis, R.J. Vozes, 2002.

BITTAR, Carlos Alberto et al. **Os Contratos de adesão e o controle de cláusulas abusivas.** São Paulo: Saraiva, 1991.

BIZELLI, João dos Santos & BARBOSA, Ricardo. **Noções Básicas de Importação.** 6ª Edição. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

- BOBBIO, Norberto. **Teoria do ordenamento jurídico**. Tradução de Maria Celeste Cordeiro Leite dos Santos. 5 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.
- CASTRO, José Augusto de. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1999.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
- CHAVES, M. do P. S. R.; & RODRIGUES, D. C. B. **Desenvolvimento sustentável: limites e perspectivas do debate contemporâneo**. Revista Internacional de Desenvolvimento Local, vol. 8, n. 13. Ribeirão Preto, set/2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral de Administração**. Editora Makron Books, 4ª Edição, 1995.
- DOZ, Yves L. and HAMEL, Gary. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 1998
- FERNANDES, Lima. **Do Contrato Internacional**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.
- FERREIRA, Roberto Giannetti da Fonseca. **O Exportador**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 1999.
- GONÇALVES, R. **O Brasil e o Comércio Internacional. Transformações e Perspectivas**, São Paulo, Ed. Contexto, 2006.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.
- HARTUNG, Douglas S. **Negócios Internacionais**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2001.
- HINZ, R. T. P.; VALENTINA, L. V. D.; & FRANCO, A. C. **Monitorando o desempenho ambiental das organizações através da produção mais limpa ou pela avaliação do ciclo de vida**. Revista produção, vol. 7, n. 3. Santa Catarina, nov/2007.

KEEDI, Samir. **Logística de Transporte Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

KOTESKI, M. A. As Micro e Pequenas Empresas no Contexto Econômico Brasileiro. **Revista FAE Business**. N.º 8. Maio 2004.

LACERDA, A. C. **O Impacto da Globalização na Economia Brasileira**, São Paulo, Ed. Contexto, 1998.

LOBATO, D. M. **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: P&C, 1997.

LOPEZ CORTINAZ, José M et al. **Comércio Exterior Competitivo**. 3. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

LUDOVICO, Nelson. **Comércio Exterior: preparando sua empresa para o mercado global**. Editora Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2002.

LUDOVICO, Nelson. **Logística Internacional: um enfoque em comércio exterior**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARQUES, Dalton S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. Ribeirão Preto, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2 ed.,. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C A. **Introdução a Administração**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

McCALL, JR et al. **Desenvolvimento de executivos globais: as lições da experiência internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MINISTERIO DO PLANEJAMENTO. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 01/08/08

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, P. R. Multimodalidade Facilita Comércio Exterior. 2003. Disponível em: <http://www.novomilenio.inf.br>. Acesso em: 01/08/08

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

- MOURÃO, Barbara et al. **Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras**. Revista Autor. Ano V, nº 53, Novembro, 2005
- NETO CRETELLA, José. **Do contrato Internacional de Franchising**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Campus: Rio de Janeiro, 1990.
- RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. 10 ed. São Paulo: Aduaneiras 2003
- RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. 3ª ed. São Paulo: Aduaneiras. 2003.
- SACHS, I. **Desenvolvimento sustentável - desafio do século XXI**. Ambiente & Sociedade, vol. VII, n. 2. São Paulo, jul/dez 2004.
- SEBRAE Artigos. Planejamento de exportação – 2005. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 10/03/2008.
- SOARES, Cláudio C. **Introdução ao Comércio Exterior**. Editora Saraiva, São Paulo, 2004.
- STEINER G. A.; MINER J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2001
- WANKE, P. A Qualidade da Infra-Estrutura Logística na Percepção dos Grandes Exportadores Brasileiros. 2006. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br>. Acesso em: 01/08/08
- WRIGHT, P.; KROLL M.J.; PARNELL J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

