
Irmãos Belone: Pequena Empresa Tipo Exportação¹

Autores: Teodoro Malta Campos e Edmilson Lima

Professores da pós-graduação em Administração da FACESM e da UNINOVE respectivamente

Este caso de ensino apresenta a trajetória dos irmãos Belone e de sua empresa produtora e exportadora de hortifrúti, destacando elementos de empreendedorismo, estratégia, gestão estratégica e exportação ligados a uma pequena empresa. O texto relata o percurso nada usual dos empreendedores, que identificaram no mercado internacional melhores condições para o desenvolvimento de negócios do que no mercado brasileiro. É mais comum na literatura brasileira sobre empreendedorismo o caso de realização de negócios apenas em território nacional.

Com a história real retratada, o texto descreve desafios e conquistas de dois empreendedores e sua pequena empresa brasileira em suas atividades para atender o mercado europeu com alta qualidade. O exemplo dos irmãos Belone pode ser inspirador para a busca do sucesso também em outros empreendimentos. A persistência é uma marca central dos irmãos Belone, que desenvolveram um plano estratégico racional, surgido inicialmente a partir de uma estratégia emergente. Para realizá-lo, tiveram que superar barreiras culturais, linguísticas e promover mudanças organizacionais.

As mudanças que envolveram o desenvolvimento das exportações beneficiaram-se de atividades típicas do processo empreendedor, tais como identificação de oportunidade, desenvolvimento da visão dos dirigentes, direcionamento para novos mercados, aumento da autoconfiança para lidar com dificuldades e realização pessoal ao se atingir a realização de planos. Isso evidencia que, mesmo no contexto de uma pequena empresa com escassez de recursos quando comparada com uma grande corporação, é possível realizar atividades aparentemente muito sofisticadas para se empreender com objetivos ousados, mais comuns em empresas de maior porte.

O início de um negócio para a boa mesa

Os irmãos Onivaldo e Claudio Belone trabalham junto há mais de 30 anos. A origem das atividades empresarias que exercem remonta a sua tenra idade. Eles dizem que as escolhas que fizeram quanto ao trabalho foram influenciadas pelas experiências que começaram a obter quando crianças, com o pai. O patriarca da família era um imigrante italiano e, quando chegou ao Brasil, estabeleceu-se na região de Campinas, onde comprou uma pequena propriedade rural para o cultivo de frutas. Os irmãos cresceram em um ambiente agrícola auxiliando o pai no cultivo e na comercialização de frutas. Essa experiência lhes possibilitou aprender sobre a produção e o mercado de hortifrúti. Além do pai, também conviveram com vizinhos que tinham pequenas propriedades e que, muitas vezes, faziam vendas em conjunto para atacadistas e distribuidores.

Na década de setenta, chegaram a ajudar o pai na venda de frutas para *trades* exportadoras (empresas intermediadoras que compram de diferentes produtores para, em seguida, exportar em

¹ Uma realização do Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo. Casos e outros trabalhos disponíveis em nosso site: www.grupoapoe.wordpress.com.

maior quantidade) especializadas no comércio com importadores europeus. Na mesma década, abriram uma distribuidora nacional de legumes e frutas com a qual intermediavam a produção de agricultores do estado de São Paulo com feirantes, varejões, atacadistas e supermercados. A rede Pão de Açúcar era um de seus importantes clientes.

Ao longo de vinte anos, os irmãos dirigiram a distribuidora acumulando êxitos quanto aos resultados e à longevidade do negócio. Todavia, o histórico de infância era tema recorrente em suas conversas. Tinham vontade de voltar a atuar como produtores rurais, pois sentiam falta do contato com a terra. Por essa razão, no início da década de noventa, compraram uma propriedade próxima ao aeroporto internacional de Viracopos, município de Campinas, onde iniciaram o cultivo de figo.

A saudade da terra contou, mas também uma visão (ou visão estratégica) que se desenvolveu aos poucos, segundo a qual aumentariam seus ganhos fazendo uma integração vertical, ou seja, acumulando produção e distribuição. Passaram a ser sócios então em duas empresas, a segunda tendo por objeto social a produção agrícola. Ambos afirmam gostar de prospectar novas oportunidades, tendo como foco a busca de melhores condições de negócio e evitar o comodismo. Sentiram-se atraídos pela diversificação das atividades e, ao mesmo tempo, identificaram uma oportunidade interessante de investir em terras produtivas o capital que haviam acumulado ao longo de vinte anos. Aproveitaram para comprar terras em franca valorização, nas proximidades do aeroporto de Viracopos e de rodovias importantes do estado de São Paulo, como a Anhanguera e a Bandeirantes.

Novos rumos

O plano de se tornarem também produtores gerou fortes mudanças para ambos. Uma delas foi que se viram obrigados a dividir o tempo entre o campo e a distribuidora, localizada em Valinhos-SP, a aproximadamente 35 km de Campinas. Os irmãos também tiveram que adequar a nova propriedade para a produção de figo, o que implicou construir caixa d'água para irrigação, edificar casas que serviriam como moradia para funcionários, construir galpões e adequar o solo ao cultivo.

Para eles, o início dessa nova fase não foi fácil. A atividade dupla os obrigou a reduzir o período de sono e a atividade rural consumia seus finais de semana. Passado o tempo necessário para estruturar a propriedade e começar as primeiras colheitas, os resultados obtidos estavam aquém do que tinham imaginado. Além disso, foram percebendo que a atividade agrícola demandava mais tempo do que estavam dedicando ao campo e que lhes faltava conhecimento técnico para obter colheitas de qualidade.

A distribuidora também apresentava dificuldades, uma vez que, nela, os irmãos não conseguiam dar conta de todas as atividades necessárias. Assim, viram-se em uma situação delicada. Estavam enfrentando dificuldades com as quais não contavam, contrariando o direcionamento da visão inicial de anos antes, quando decidiram pela integração vertical.

Em 1996, um importante fato abriu-lhes novas perspectivas e a tentação de novas decisões estratégicas. Representantes de uma *trade* exportadora de frutas atuante na Europa procuraram-nos para comprar parte de sua produção de figo. O êxito da primeira exportação teve como consequência outras pequenas exportações e os irmãos passaram, mesmo indiretamente, a lidar com o mercado externo, exigente, mas lucrativo e sedutor.

As primeiras exportações

À medida que realizavam as primeiras exportações para a Europa, os irmãos constatavam que eram mais vantajosas do que a comercialização nacional. A primeira vantagem percebida por eles foi o preço. Segundo eles, no mercado brasileiro, o preço de frutas e legumes oscila mais de acordo com a lei de oferta e procura. Isso faz com que os ganhos sejam baixos no momento da safra, uma vez que há, então, grande oferta de figo no país. Por outro lado, no mercado europeu, isso não se repete. As oscilações de preço são menores e decorrem mais de flutuações da taxa cambial do que em razão de excesso ou falta de oferta.

A segunda vantagem percebida concerne à fidelidade de compra do importador de frutas europeu. Os dois produtores estavam acostumados com comportamento que consideram “promíscuo” no mercado brasileiro, segundo o qual os compradores mudam muito frequentemente de fornecedor, gerando imprevisibilidade sobre os fornecimentos futuros. As negociações de frutas e legumes no Brasil, de acordo com os irmãos Belone, privilegiam ganhos com margem de lucro elevada em detrimento da qualidade do produto. Segundo eles, esse fato não ocorre com o mercado europeu, uma vez que tende a ocorrer a alta fidelidade do importador com os fornecedores estrangeiros, que se veem obrigados a oferecer alta qualidade dos produtos, mas não deixando de praticar uma margem atrativa.

Dessa forma, a exportação foi algo que emergiu gradualmente para os irmãos Belone. As primeiras experiências de exportação fizeram com que se ampliasse seu leque de conhecimentos. Novas informações foram progressivamente assimiladas por eles quanto ao funcionamento do mercado estrangeiro, inicialmente pouco conhecido. Novas e promissoras oportunidades foram por eles identificadas para superarem as dificuldades enfrentadas em suas duas empresas.

Adicionalmente, havia desafios que se interessaram em superar na exportação, como a falta de contato direto com os importadores, lucros mais baixos usando *trade* do que fazendo a exportação diretamente e a subutilização de competências comerciais associadas ao foco estrito na produção incentivado pela *trade*. Por também serem comerciantes, os irmãos queriam participar das operações de exportação por completo, tendo contato com os clientes estrangeiros. A realização desses novos elementos de visão lhes parecia um problema insolúvel, dadas as barreiras impostas pelas *trades* para o contato direto com os importadores (sigilo quanto aos contatos, etc.).

Assim, inicialmente, decidiram focar os investimentos nos meios e processos produtivos do figo para estabelecerem um padrão de alta qualidade da produção e do produto. Em paralelo, concluíram que a concomitância das atividades empresarias de produção e distribuição não estava funcionando bem. Fecharam a distribuidora em 2003. A iniciativa não foi apenas de cunho racional-financeiro. Os dois já se sentiam cansados de trabalhar como distribuidores e a produção rural é que realmente lhes dava prazer.

Aprendizagem e adequação das operações para exportar²

À medida que os irmãos foram intensificando as exportações, viram-se obrigados a promover um salto qualitativo em suas rotinas de cultivo, algo complexo. Não havia ao seu alcance técnicos agrícolas com conhecimento específico sobre a produção de figo para exportação.

² Para obter mais detalhes sobre este tema, veja o artigo acadêmico de Campos e Lima (2011) descrito ao final do texto.

Para enfrentar esse desafio, buscaram apoio no programa Produção Integrada de Fruta (PIF), realizado no final dos anos 1990 pela parceria EMBRAPA-CNPq. Em termos gerais, o PIF tinha como missão prover conhecimentos técnicos para fruticultores brasileiros interessados em exportar. Com treinamentos e visitas técnicas, os técnicos do PIF ensinavam fruticultores a realizar o manejo adequado da produção principalmente no tocante à adubação e à aplicação de defensivos agrícolas. O PIF teve forte atuação no polo fruticultor localizado entre os municípios de Juazeiro (BA) e Petrolina (PE), e uma atuação mais modesta no estado de São Paulo, beneficiando empresas como a dos irmãos Belone.

Segundo os irmãos, o PIF lhes proveu *know-how* para realizar muito bem a adubação e a aplicação de defensivos de acordo com os padrões exigidos pelo mercado europeu. Porém, não pôde oferecer formação especificamente aplicável à produção de figo. Por essa razão, continuaram a aprimorar internamente em sua empresa as técnicas aprendidas, até chegarem a um processo produtivo bem mais eficaz para seu produto em específico.

Não obstante, consideraram importante a formação do PIF, que ocorreu de 1997 a 2001, por ter contribuído no aprimoramento das rotinas de produção com a implementação de práticas-chave, como os controles da quantidade e da data de aplicação de defensivos. Esses controles possibilitaram a redução dos custos fazendo com que a gestão da produção saísse da condição artesanal para a profissional. Até a entrada no PIF, os irmãos se pautavam por conhecimentos obtidos a partir da infância, no trabalho com o pai, e no contato com vizinhos, que também eram pequenos produtores de fruta.

Outro grande avanço originado na formação do PIF foi a consciência de que poderiam realizar as exportações por via direta, sem depender da intermediação da *trade*. No entanto, essa estratégia de comercialização ainda não era factível no momento do PIF. Ela passou a sê-lo apenas alguns anos mais tarde.

Ao longo da década de 1990, mesmo querendo exportar toda a produção de figo, os irmãos Belone enfrentaram barreiras de entrada no exterior, que os obrigaram a manter boa parte da comercialização apenas no Brasil – do contrário, ela seria perdida.

No início dos anos 2000, ocorreu o advento, no mercado internacional, dos selos de qualidade para exportação de frutas e legumes. Importantes países importadores de *commodities*³ agrícolas brasileiras, como Estados Unidos, Canadá, Japão e países da União Europeia, tinham, já naquela época, regras fitossanitárias restritivas e rígidas para a importação. Para propiciar a adequação a boa parte dessas regras, existem selos internacionais que atestam a qualidade do processo produtivo e dos produtos exportados. Na Europa, um deles chamava-se EUREPGAP.

O EUREPGAP foi criado no início da década de 1990, tendo como inspiração as normas ISO. Na sigla EUREPGAP, o prefixo EUREP significa Europa, enquanto o sufixo GAP significa *good agricultural practices* ou boas práticas agrícolas, em português. Assim, o selo de qualidade atesta a conformidade de produtos e seus processos produtivos a padrões legais europeus. No ano de 2007, as normas do EUREPGAP ganharam maior abrangência de aplicação, pois países de fora da União Europeia passaram a utilizá-lo como referência de qualidade. Por isso, em 2007, o selo passou a ser chamado GLOBALGAP.

³ Produtos cujo comprador pode facilmente comprar de outro fornecedor, dentre muitos que o oferecem em condição equivalente. São normalmente extraídos da terra ou cultivados e mantêm um preço muito próximo ou igual nos diferentes mercados.

Para os irmãos Belone, a obtenção do selo EUREPGAP tornou-se a solução para implementar a estratégia de exportar toda a produção de figo, sem preocupação com barreiras de entrada. Contudo, o caminho mostrou-se longo e árduo. Somente em 2010 lograram êxito com a certificação do já então chamado GLOBALGAP.

A persistência dos dois e dos seus funcionários foi fundamental para a conquista do selo. Pesaram limitações típicas de pequenos produtores rurais, como a pequena capacidade de investimento, o baixo nível de especialização no tocante às técnicas de produção, dificuldades para obterem informações precisas sobre os clientes estrangeiros – pois isso é normalmente guardado como segredo pelas *trades* – e a carência de orientações específicas sobre o EUREPGAP ou GLOBALGAP. Não foi fácil superá-las, o que justifica o longo período de tempo para obterem o selo.

As normas a serem atendidas com o GLOBALGAP envolvem aspectos de segurança alimentar, sustentabilidade e segurança social. Por segurança alimentar entende-se a utilização apropriada de adubos e defensivos químicos, devendo eles ser ministrados em quantidade adequada e segundo prazos de colheita específicos, de maneira a não apresentarem risco para o consumo humano de produtos em que são aplicados. O aspecto da sustentabilidade refere-se à armazenagem dos produtos em local adequado, isento de defensivos químicos e combustível de tratores, bem como à destinação adequada de sobras. A segurança social envolve a proibição de utilização de trabalho escravo e o devido cumprimento da legislação trabalhista e social do país onde se situam os campos de produção.

Algumas mudanças que fizeram para chegar à obtenção do selo foram: a construção de um galpão de armazenagem isolada de defensivos químicos, adubo e outros insumos da produção de figos, assim como a diminuição relevante dos contratos com funcionários temporários, os chamados *meieiros*, acompanhada do aumento da quantidade de empregados próprios com carteira assinada.

Essas ações foram passos necessários no processo de implementação de um plano estratégico cuidadosamente delineado. Como resultado dos esforços, a partir de 2010, os irmãos Belone conquistaram mais credibilidade na Europa e, assim, ampliaram lá sua carteira de clientes. Além disso, desde então, puderam nutrir grande satisfação pessoal por terem atingido um patamar de desenvolvimento e de profissionalismo antes visto como praticamente impossível, principalmente para uma pequena empresa de origens modestas.

Avançando a passos largos – agora também com um *spin-off*

O caminho para exportar toda a produção de figo revelou novas oportunidades. Como já destacado, quando faziam o treinamento do PIF, os irmãos perceberam que seria viável exportar diretamente para a Europa, sem intermediação de *trades* de terceiros. Em paralelo às ações empreendidas na conquista do GLOBALGAP, buscaram informações sobre como abrir uma *trade* própria, que exportaria não apenas sua produção, mas também a de outros produtores.

Sua atuação anterior como distribuidores influenciou no desenvolvimento dessa nova visão, de *spin-off* – processo de criação de uma nova organização a partir de outra anterior contando com a transferência de recursos, como pessoal, conhecimento e/ou recurso financeiro. Seu tino comercial e suas experiências os levaram a crer que a visão era viável. A partir daí, criaram em 2004 uma *trade* cujo objeto social é a importação e a exportação de produtos agrícolas. De 2005 a 2009, havia nela

um terceiro sócio, responsável pelos contatos comerciais, mas desligou-se no início de 2010. A empresa chama-se Valiza Comércio de Frutas, Exportação e Importação Ltda.

Habilitar a Valiza dentro do sistema de Comércio Exterior da Secretaria da Receita Federal foi uma tarefa considerada árdua pelos dois irmãos. Eles detinham pouco conhecimento sobre a burocracia do comércio exterior. Por essa razão, a *trade* fez sua primeira exportação em 2005, quase um ano após sua constituição.

Para se realizar a visão quanto à Valiza, seria necessário que a embalagem dos figos fosse feita nos padrões exigidos pelo mercado europeu. Para tanto, os irmãos Belone edificaram na propriedade uma *packing house* (casa de embalagem). Trata-se de um galpão com aproximadamente 200 metros quadrados de área e um pé direito de seis metros, onde há uma esteira que transporta as frutas ao longo de processos de lavagem, acondicionamento e embalagem. Nela, há também uma câmara fria. Para o transporte dos produtos de Campinas até o aeroporto internacional de Guarulhos, foi comprado um caminhão frigorífico. De acordo com a reportagem do jornal *O Estado de São Paulo*, o investimento total na casa de embalagem da Valiza foi da ordem de R\$ 200.000,00 (COSTA, 2010).

Com a saída do terceiro sócio, coube ao irmão Claudio Belone tratar diretamente com os clientes. Isso o obrigou a desenvolver algumas competências executivas. Passou a utilizar o computador para contatar os clientes utilizando um serviço de comunicação com voz pela internet. Com essa comunicação, consegue atender demandas detalhadas e específicas dos clientes e até contribuir para a gestão estratégica deles, uma vez que informa quando há excedente de produção da Irmãos Belone, um disparador da aplicação de preços promocionais na Europa. Uma peculiaridade dos contatos da Irmãos Belone na Europa é que os importadores têm funcionários brasileiros, que falam em Português com os produtores brasileiros. O fato evita barreiras linguísticas, já que Claudio Belone é proficiente apenas em sua língua natal.

Adicionalmente, Onivaldo Belone já realizou viagens à Itália e à Alemanha, onde aprendeu sobre o mercado consumidor europeu, conheceu frente a frente alguns clientes e prospectou outros. Por meio da *trade* Valiza, os irmãos Belone exportam para Inglaterra, França, Suécia, Suíça e Alemanha.

Aumento do mix de exportação sem tirar o pé da tradição

Após terem conseguido desenvolver a venda de figo no exterior, os irmãos Belone decidiram retomar as atividades de distribuição de frutas e legumes. Assim, fizeram em 2010 algumas tentativas para exportar mandioca cortada em palito, pronta para ser frita e servida. Mas a iniciativa foi abortada devido a dificuldades para adequada embalagem do produto.

Outras tentativas foram feitas com manga e goiaba. Dessa vez, foram bem-sucedidas, sobretudo pelo fato de a estrutura da casa de embalagem dos produtores também ser adequada para desenvolver processos de tratamento e embalagem desses produtos segundo as exigências do mercado europeu. Ademais, os irmãos Belone aproveitaram os contatos abertos na Europa para intermediar a venda de noz macadâmia. Esses novos esforços resultaram em um mix de produtos que possibilita gerar exportações ao longo dos doze meses do ano, algo relevante para o desenvolvimento da empresa, que deixa de ser exclusivamente dependente da cultura do figo e sua sazonalidade.

Desdobramentos adicionais referem-se ao envolvimento familiar na empresa e na comunidade. No ano de 2015, o fato de os filhos dos irmãos Belone já estarem trabalhando na empresa, todos ocupando cargos que envolvem funções relacionadas aos trâmites de comércio exterior, explicita o interesse familiar e a visão de longo prazo envolvendo novas gerações nas atividades de comércio exterior.

Apesar do foco internacional, os irmãos Belone mantêm a tradição de comercializar figo na festa anual do figo promovida em Valinhos pela prefeitura da cidade. Conforme explica Paula Belone, filha de Onivaldo Belone, trata-se de uma tradição familiar que já dura mais de 30 anos (Festa do Figo, 2015). A Irmãos Belone figura entre os produtores tradicionais da região, o que nutre o respeito e a admiração da comunidade de agricultores local para com eles.

Para os Belone, preservar a tradição significa honrar as raízes e os valores aprendidos do patriarca da família e criador do negócio de produção de frutas, que são o trabalho, a honestidade, a busca pela qualidade na produção e ser útil à comunidade agrícola. São valores considerados relevantes para o desenvolvimento de um negócio familiar, lucrativo e com duração de longo prazo.

Com a empresa contando com essa base na cultura organizacional e com o espírito de contínua busca de novos desafios por parte dos dirigentes, o futuro pode reservar ao negócio coisas das mais variadas. Quais seriam elas?

Referências

Campos, Teodoro Malta, Lima, Edmilson (2011). Aprendizagem e Adequação das Operações para Realizar Estratégias de Exportação em Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(2), 159-180. Disponível no site da revista: <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1760>

Costa, Leandro. (2010). Pequenos se Unem para Exportar Fruta. *O Estado de São Paulo*. São Paulo, 21 a 27 de abril. Agrícola, p. 8.

NOTAS DE ENSINO

Irmãos Belone: Pequena Empresa Tipo Exportação

Resumo do caso de ensino:

O caso apresenta a trajetória dos irmãos Belone e de seus negócios de mais de 30 anos no ramo de produção e comércio de frutas. Trata mais detalhadamente do período de transição vivido por eles no negócio, saindo da atividade de atacadistas e varejistas de produtos de hortifrúti apenas em território nacional e passando a atuar como produtores e exportadores de figo. Os dados foram coletados com o uso de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes e funcionários da empresa, análise de documentos e observação direta na propriedade onde fica a empresa. No caso, é possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo empreendedor, elaboração de

estratégia deliberada a partir de estratégia emergente, gestão estratégica e mudança organizacional para atender demandas de novos mercados. Nele também é possível constatar que o desenvolvimento de um plano de exportação é algo viável e atrativo para uma pequena empresa, desde que se atue com foco estratégico e empenho para realizá-lo, mesmo com ajustes.

Estas notas de ensino apresentam sugestões de como os professores podem usar o caso de ensino com seus alunos, a começar pela identificação de um objetivo de ensino que elas possibilitam atingir.

Objetivo de ensino: fazer a imersão de seus leitores em uma situação de empreendedorismo e de administração relacionada a atividades de exportação, em especial no tocante a pequenas e médias empresas e, a partir daí, promover sua aprendizagem sobre esses temas.

As fontes e os métodos de coleta

Os dados para construção do caso foram coletados utilizando-se entrevistas semiestruturadas com os dirigentes citados e empregados da empresa, observação direta, documentos da empresa e material divulgado pela imprensa. Um dos autores visitou as instalações da empresa, sendo possível observar as rotinas organizacionais. Quanto aos documentos analisados, foram utilizados materiais promocionais e o conteúdo de um *website*.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

No caso, é possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo empreendedor, elaboração de estratégia deliberada a partir de estratégia emergente, gestão estratégica e mudança organizacional para atender demandas de novos mercados. Ele apresenta passagens sobre exportação, superação de barreiras de entrada no comércio exterior, aprendizagem sobre o mercado internacional, normas internacionais de certificação de produtos e construção de redes de relação que viabilizam a exportação. É fortemente sugerido para cursos de comércio exterior e disciplinas do curso de Administração que envolvam aspectos ligados a mercado internacional, empreendedorismo, plano de negócios, gestão estratégica, planejamento e micro, pequenas e médias empresas.

Disciplinas sugeridas para uso do caso: Comércio Exterior, Comércio Internacional, Marketing Internacional, Plano de Negócios, Empreendedorismo, Administração Estratégica, Administração de Pequenas Empresas.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

1- Preparação para a exportação: em uma etapa da aprendizagem sobre comércio exterior ou sobre os passos e dificuldades para se exportar, pedir a leitura do caso aos alunos com a identificação

dos desafios que os irmãos Belone tiveram que superar (e como o fizeram), assim como dos tipos de aprendizagem e de preparativos que fizeram para exportar com qualidade, fidelizando clientes.

- 1.1- A exportação é um caminho fácil de ser percorrido? Como realizá-la?
- 1.2- A empresa dos irmãos Belone já estava preparada para exportar desde o início dos anos 1990? O que poderia ocorrer se os irmãos já tentassem exportar sua produção a partir desse momento?
- 1.3- Como a empresa se preparou para exportar?
- 1.4- Foi uma boa decisão iniciar a exportação aceitando atender pedidos de uma *trade* a partir de 1996? O que essa experiência de exportação assistida por um terceiro gerou de bom para a empresa?
- 1.5- Há vantagens de se começar a exportar gradualmente com o auxílio de uma *trade*? Quais?
- 1.6- Segundo o que se viu na história dessa empresa, o que recomendaria para a preparação de outras micro, pequenas ou médias empresas visando a exportação?
- 1.7- Que papel tem a Valiza no desenvolvimento dos negócios dos irmãos Belone?
- 1.8- O que seria da empresa Irmãos Belone se seus clientes estrangeiros não tivessem uma pessoa de ligação que fala Português?
- 1.9- Quais seriam os próximos passos a ser dados pela empresa para que desenvolva ainda mais suas atividades de comércio exterior?
- 1.10- Que particularidades podem ser identificadas no caso diferenciando a exportação de produtos frutícolas da exportação de produtos não perecíveis?
- 1.11- Por que é importante para a empresa manter atividades de exportação ao longo de todo o ano, superando a sazonalidade imposta pelo período de produção de cada produto?
- 1.12- Quais são os fatores essenciais para uma empresa sair da condição de exportadora eventual para ser uma exportadora constante?
- 1.13- Que lições úteis para outras empresas podemos tirar do caso Irmãos Belone quanto à gestão para a exportação?

2- Estratégia emergente e aprendizagem: o caso pode ser usado no ensino sobre estratégia e mudança organizacional; assim, em alguma das etapas do ensino sobre esses temas, os professores podem usar questões como as seguintes; para tanto, é importante considerar que a exportação se desenvolveu como uma estratégia emergente na empresa, algo não intencional no início, mas que foi aos poucos se mostrando mais interessante e estimulando a aprendizagem estratégica e a mudança organizacional, até se transformar em algo claramente deliberado e planejado em detalhe.

- 2.1- De que modo os irmãos Belone identificaram a exportação como algo interessante? Foram realmente eles que inicialmente procuraram fazer as exportações?
- 2.2- Depois que tiveram as primeiras experiências de exportação, por que quiseram repeti-las?
- 2.3- Que papel teve o desenvolvimento de uma visão estratégica voltada para a exportação a partir do interesse que tiveram em continuar exportando?

- 2.4- O que dizer do impacto do nível de exigência por qualidade no mercado europeu sobre a empresa e sua iniciativa de exportar?
- 2.5- Que desafios esse nível de exigência impôs à preparação da empresa para exportar?
- 2.6- É possível identificar processos de aprendizagem no caso? Quais?
- 2.7- Pode-se dizer que a visão estratégica de exportação, que começou a se formar nas primeiras experiências, envolveu a ideia de exportar com maior intencionalidade e a fez evoluir para uma estratégia emergente? Justifique sua resposta.
- 2.8- Que elementos do texto caracterizam a passagem da exportação da condição de algo apenas a ser experimentado à condição de uma estratégia deliberada apoiada por um planejamento? Lembrar que esses elementos, quando existem, normalmente demonstram a ocorrência de um processo de aprendizagem que viabiliza a emergência de estratégias.
- 2.9- Pode-se dizer que, com a aprendizagem, à medida que a visão de exportação foi se desenvolvendo, desenvolveu-se também a estratégia emergente de exportação? Justifique sua resposta.
- 2.10- Pode-se dizer que a visão estratégica envolve em certa intencionalidade algumas ideias que eram descompromissadas inicialmente, o que as ajuda a evoluir para uma estratégia emergente? Explique.
- 2.11- É possível afirmar que a definição de modos de ação feita pela estratégia emergente gera precisões que ajudam a visão a se desenvolver e estruturar melhor? Explique.
- 2.12- A preparação para exportar é um processo de aprendizagem? Justifique.
- 2.13- Emergindo a estratégia de exportação na empresa, os dirigentes se puseram a planejar, o que tornou essa estratégia mais completamente deliberada e detalhada, o que ocorreu também com a visão estratégica, que se precisou mais. Pode-se dizer que o planejamento é também um processo de aprendizagem? Por quê?

3- Outras questões possíveis:

- 3.1- Planejar é sempre bom para os pequenos negócios?
- 3.2- Não planejar é sempre ruim para eles?
- 3.3- Se considerarmos que os pequenos negócios precisam de grande flexibilidade e ser rápidos na resposta às mudanças de contexto, como imaginar que possam fazer planejamento sem perder essas qualidades?
- 3.4- Como seria possível um pequeno negócio usar o planejamento, o planejamento estratégico ou o plano de negócios (o professor escolhe de qual tratará) dado que enfrenta grande restrição de recursos, é muito vulnerável até mesmo frente a mudanças de contexto insignificantes para grandes empresas e tem pouco ou nenhum pessoal com formação em Administração?
- 3.5- Que mudanças importantes e de sucesso ocorridas sem planejamento podem ser identificadas na história da Irmãos Belone? Como se poderia imaginar a ocorrência delas com o uso do planejamento?
- 3.6- O que você faria de diferente se estivesse no lugar dos irmãos?

- 3.7- Em termos de marketing, segundo o caso Irmãos Belone, quais são os fatores que podem ser considerados como críticos de sucesso para exportar frutas?
- 3.8- Qual foi o impacto nas rotinas organizacionais da decisão de exportar dos irmãos Belone?
- 3.9- Quais são as principais características dos empreendedores que estão assegurando a boa progressão da empresa até agora?
- 3.10- Levante os pontos fortes e fracos da empresa.
- 3.11- Quais são os principais ensinamentos que se pode retirar do caso?
- 3.12- Enumere os pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens da forma de atuar da empresa.
- 3.13- Considerando-se o estudo desse caso, o que você pensa sobre a possibilidade de ter seu próprio negócio?
- 3.14- Que elementos de empreendedorismo é possível identificar no caso?
- 3.15- Que elementos de mudança organizacional é possível identificar no caso?
- 3.16- Os irmãos Belone usaram algum tipo de estratégia? Qual(is)?
- 3.17- Que desafios o GLOBALGAP impôs à empresa? Como ela os superou?

Possível organização da aula para uso do caso

É preferível que, antes da aula, todos os alunos já tenham feito a leitura detalhada do caso e tomado nota dos elementos que lhes parecerem mais importantes e interessantes. Isso propiciará um melhor aproveitamento do tempo de aula e o início desta com qualidade mais elevada da participação dos alunos, dado que já conheceriam o conteúdo do caso e já teriam tido tempo para refletir um pouco sobre ele. Para ter mais segurança da leitura prévia do caso por todos os alunos, o professor pode lhes pedir que tenham prontas e por escrito (valendo nota de avaliação ou não) as respostas para perguntas sugeridas nestas notas de ensino.

O professor pode escolher do que tratará com os alunos, focando exclusivamente ou de modo combinado atividades relacionadas aos diferentes temas centrais do caso destacados nestas notas.

Para enriquecimento das respostas dos alunos, promoção do aprendizado mútuo entre eles e aperfeiçoamento de suas contribuições a serem compartilhadas em uma discussão aberta com todos, é recomendável que o professor use um primeiro momento da aula para que trabalhem em equipes de cerca de três alunos na resposta a algumas das questões sugeridas. Uma experiência produtiva é que seja dado um tempo um pouco curto para isso aos alunos, de modo que se mantenham bem despertos e dinâmicos e mais facilmente gostem da atividade. O professor pode dar dicas e estimular a todos em alguns momentos desta primeira atividade.

Numa segunda etapa, pode-se fazer uma discussão aberta, a começar pelas respostas de cada equipe desenvolvidas na etapa precedente e podendo-se também usar alguns elementos de resposta dos exercícios eventualmente pedidos a eles para antes da aula. É recomendável que o professor ou alguns alunos registrem na lousa ou numa projeção de multimídia os elementos centrais das respostas discutidas para que sejam tratados eventuais enganos ou dúvidas no final da etapa.

Pode-se usar também uma terceira etapa, ainda aberta à participação de todos os alunos e com tomada de nota dos elementos principais, usando-se as demais questões aqui recomendadas.

Na última etapa, é recomendável retomar as notas registradas, tratar de enganos e dúvidas e, por fim, dar retroalimentação a todos e fazer conexões de fixação e de melhor aproveitamento conceitual dos aprendizados com os conhecimentos e demais leituras trabalhados na disciplina ou curso com os alunos. Para tanto, normalmente é produtivo citar autores e leituras que eles já estudaram ou vão estudar, usando-se aspectos do caso para ilustrar suas contribuições.

Sugestões de bibliografia

Campos, T. M., Lima, E. (2011). Aprendizagem e Adequação das Operações para Realizar Estratégias de Exportação em Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10, 159-180. Disponível no site da revista: <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1760>

Corrêa, R. O., Teixeira, R. M. (2015). Redes Sociais Empreendedoras para Obtenção de Recursos e Legitimação Organizacional: Estudo de Casos Múltiplos com Empreendedores Sociais. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(1), 62-95.

Costa, L. (2010). Pequenos se Unem para Exportar Fruta. *O Estado de São Paulo*. São Paulo, 21 a 27 de abril. Agrícola, p. 8.

Festa do Figo (2015), 66a. Festa do Figo de Valinhos. Disponível em <http://www.valinhos.sp.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5750:agricultores-festa-bonita-e-garantia-de-aumento-nas-vendas-&catid=34:noticias&Itemid=93> Acesso em: 28 Set. 2015.

Gois, P. H., Machado, H. P. V. (2012). Uma Abordagem sobre o Papel das Redes para Pequenas Empresas e sobre os Efeitos no Aprendizado de Empreendedores. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(1), 32-52.

Lima, E. (2000). Visão Estratégica e Padrões Emergentes como Complementares na Pequena Empresa. *Revista de Negócios*, 5(2), 1-10 Disponível em <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/403/372> ou <http://www.dalfovo.com/EdmilsonLima/Edmilson-Visao-e-Emergencia.pdf>.

Nassif, V. M. J., Hashimoto, M., Amaral, D. J. (2014). Autopercepção de Habilidades de Planejamento dos Empreendedores: Evidências de Empresários Brasileiros. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(4), 107-121.

APÊNDICE

Figura 1- Figos armazenados para exportação



Figura 2- Foto de Onivaldo Belone no Jornal *O Estado de São Paulo* (Costa, 2010)



Figura 3- Página home do site www.valiza.com.br

