



USAID | **BRASIL**
DO POVO DOS ESTADOS UNIDOS

CONSOLIDAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS: O CASO DO MEL



**INSERÇÃO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS NO MERCADO
INTERNACIONAL**

Volume 5

**INSERÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO
MERCADO INTERNACIONAL**

Volume 5

**CONSOLIDAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS:
O CASO DO MEL**

Novembro de 2006

Esta publicação foi produzida para revisão da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional. Este documento foi preparado pela DAI Brasil subsidiária da Development Alternatives, Inc. As visões expressas nesta publicação não necessariamente refletem as opiniões da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional ou do governo dos Estados Unidos.

PREFÁCIO

Há dois anos atrás, mais precisamente em setembro de 2004, iniciávamos o Programa de Fomento às Exportações de Pequenas Empresas da USAID/Brasil. Como o título do programa sugere, nosso objetivo tem sido apoiar a internacionalização das pequenas empresas, em especial daquelas localizadas nas regiões Norte e Nordeste do Brasil.

Nessa primeira fase do programa, optamos por trabalhar com *clusters* formados predominantemente por pequenas empresas em regiões e setores específicos. Essa estratégia nos permitiu conhecer melhor a realidade do pequeno empresário, seus desafios e oportunidades, assim como também nos permitiu testar algumas premissas e metodologias referentes ao tema.

Após esses dois anos de trabalho, podemos dizer que aprendemos bastante. Essa série de relatórios representa, acima de tudo, um esforço de consolidação dessas experiências e lições aprendidas. Não tenho dúvida de que muitas das informações nesses documentos poderão beneficiar outros setores, outros estados brasileiros e até mesmo outros países.

O tema “internacionalização de pequenas empresas” é de fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer nação. A participação de pequenas empresas no comércio exterior é essencial para que resultados positivos do setor exportador tenham impacto na economia como um todo, gerando não apenas mais empregos e oportunidades de trabalho, mas principalmente, melhores empregos. Além disso, o processo de internacionalização, na medida em que expõe as empresas e setores, estimula a competitividade e o crescimento, mantendo as empresas e os empresários alertas a tendências e oportunidades.

No Brasil, o papel das micro e pequenas empresas na economia impressiona. De acordo com dados do SEBRAE, em 2002 havia cerca de três milhões de micro e pequenas empresas no país. Atualmente, o próprio SEBRAE estima que esse número esteja próximo de cinco milhões. Em 2002, elas eram responsáveis por 99,2% das empresas formais e 57,2% dos empregos totais. Por outro lado, a participação das empresas de pequeno porte nas exportações brasileiras tem sido limitada variando entre 2 e 3% do valor total exportado.

É importante ressaltar que na implementação do Programa de Fomento às Exortações de Pequenas Empresas da USAID/Brasil contamos com o apoio de diversas instituições. Muitas delas, a meu ver, levaram a definição da palavra “parceria” a um outro patamar. A elas somos muito gratos. Gostaríamos de agradecer aos membros do Conselho Consultivo do Programa, pois foram eles que nos ajudaram a desenhar e implementar esse Programa. Por fim, registramos um agradecimento especial aos diretores da USAID/Brasil que iniciaram esse esforço, Srs. Richard Goughnour e Kevin Armstrong.

Os desafios que temos pela frente ainda são grandes, mas os resultados obtidos até o momento confirmam que as pequenas empresas podem, sim, se tornar competitivas, abrir canais de comercialização no exterior e ampliar sua participação nas exportações.

Jennifer Adams
Diretora
USAID/Brasil

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. ANÁLISE DA INDÚSTRIA.....	11
3. APRESENTAÇÃO DO CASO.....	19
4. REFLEXÕES.....	39

1. Introdução

Este documento tem por objetivo apresentar um resumo consolidado das experiências do Programa de Fomento às Exportações de Micro e Pequenas Empresas da USAID/Brasil no apoio concedido às exportações do setor de mel no Estado do Piauí e trazer para um público mais abrangente algumas reflexões e propostas preliminares para o desenvolvimento desse setor.

O programa da USAID/Brasil tem como objetivo a geração de renda e de emprego na região Nordeste do Brasil, apoiando micro e pequenas empresas a se inserirem nos mercados internacionais. O programa foca suas ações de apoio direto à exportação em quatro setores, quais sejam: açaí (Pará); castanha de caju (Ceará); mel (Piauí); moda praia (Bahia). Espera-se que o apoio direto a um número limitado de empresas nos quatro setores possa produzir um “efeito demonstração” positivo e externalidades que, por sua vez, beneficiem um número maior de empresas nos setores apoiados e, eventualmente, em outros setores econômicos. Além das ações de apoio direto à exportação, o programa também vem desenvolvendo ações nas áreas de Financiamento à Exportação; e Política e Regulação.

O presente documento buscou consolidar as experiências do programa da USAID/Brasil junto ao setor de moda praia, como forma de apoiar o desenvolvimento do mesmo no Brasil. Aqui não se objetiva apresentar uma receita pronta para ampliar as exportações brasileiras de moda praia. Ao contrário, o que se pretende é mostrar a complexidade do tema, sinalizando reflexões e propostas possíveis para fortalecer o setor. O objetivo maior, portanto, foi disseminar informações que possam servir como um guia útil para instituições de fomento que planejem apoiar empresas do setor de mel em seu processo de exportação.

O documento está estruturado em três seções, além desta introdução. A seção 2 traz uma análise abrangente da indústria mundial de mel. A seção 3 descreve, com certo grau de detalhe, o “caso” de mel no Piauí, apresentando as características das empresas e detalhando as intervenções implementadas pelo programa. A seção 4 fecha este documento, sinalizando algumas reflexões e propostas preliminares, relevantes ao desenvolvimento do setor de mel no Brasil.

2. Análise da indústria

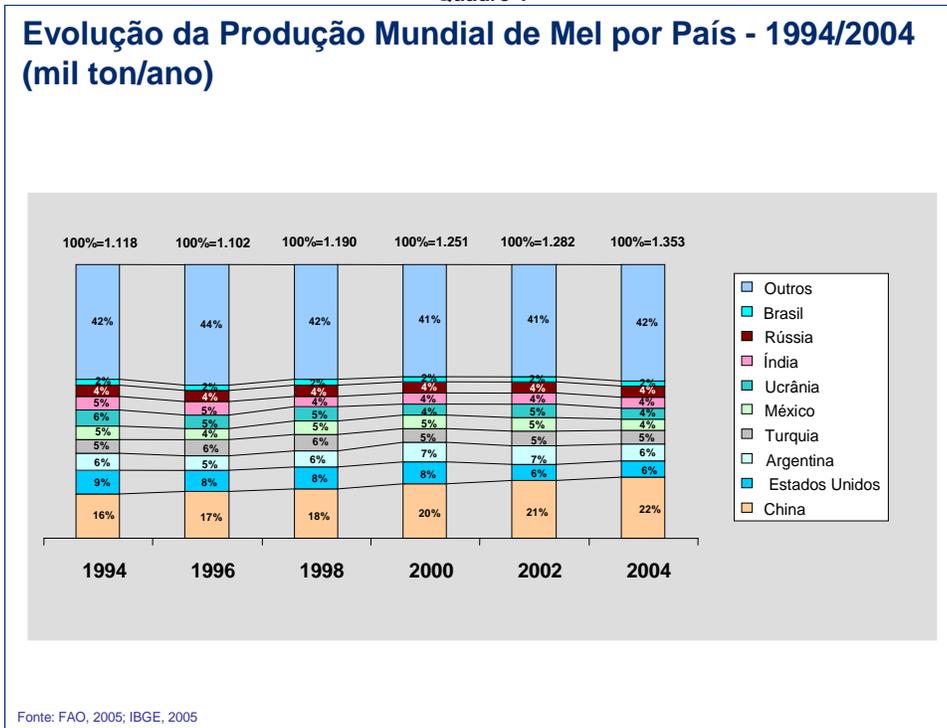
A análise da indústria é um instrumento importante de entendimento dos elementos mais relevantes relacionados a um setor econômico específico: principais ofertantes; principais concorrentes; estruturação da cadeia de valor; potencial ocorrência de choques no setor; o desempenho dos principais *players*; etc. Nesse sentido, ela é componente fundamental para a análise do potencial exportador de um dado setor econômico, situando-o na respectiva cadeia de valor global, identificando desafios a superar e potenciais oportunidades a explorar.

O modelo de análise aplicado neste trabalho foi o *Structure-Conduct-Performance* – SCP, que utiliza o paradigma estrutural de análise, baseando-se nas teorias de organizações industriais. Neste documento, a análise da indústria é apresentada de forma resumida. Para a versão completa deve-se consultar a “Análise de Indústria” de cada setor, divididas nas seguintes sub-seções: oferta mundial; demanda mundial; oferta no Brasil; demanda no Brasil; cadeia de valor; choques; e conduta e performance das empresas-chave do setor.

2.1. Sumário da Análise da Indústria

O comércio mundial de mel foi de quase 400 mil tons em 2004, e tem crescido a uma taxa média de 1,9% ao ano desde 1994. A China é o maior produtor e exportador de mel, sendo responsável por cerca de 20% da produção mundial. O segundo maior produtor mundial são os EUA, com sua produção voltada exclusivamente para o mercado doméstico. Em seguida vem a Argentina, a segunda no ranking de exportação, e a Turquia, quarto exportador mundial. Vale destacar o papel da Alemanha, que importa uma grande quantidade de mel a granel para distribuí-lo, já envasado, por toda a Europa. Destacamos também México e Brasil, que possuem a maior parte da produção voltada para exportação.

Quadro 1



O mercado mundial de mel passou recentemente por intensas turbulências. Em 2001, medidas *antidumping* aplicadas pelos EUA à Argentina e a imposição de barreiras sanitárias, por norte-americanos e europeus, ao mel chinês, retiraram os dois principais exportadores mundiais do mercado por quase 3 anos e promoveram a entrada no mercado de novos produtores e exportadores. Esses acontecimentos provocaram uma importante redução da oferta e, conseqüentemente, um desequilíbrio momentâneo na relação oferta-demanda, elevando significativamente o preço do mel. A partir de 2004, a suspensão da barreira sanitária ao mel chinês e a entrada de novos ofertantes causaram um expressivo aumento da oferta global, ampliando o acirramento na disputa pelo mercado e realinhando os preços do produto para níveis mais próximos daqueles praticados em fins da década de 1990 e início da década de 2000.

O mercado é caracterizado pela concentração de grandes importadores, com destaque para a Alemanha, EUA, Reino Unido, Japão e França, que, juntos, são responsáveis por cerca de 70% do mel comercializado. Em 2004, o volume total de importações atingiu um valor de US\$ 945,6 milhões dos quais as importações da Alemanha totalizaram US\$ 232,1 milhões, o equivalente a 24% do total anual. Os EUA importaram US\$ 158,3 milhões, seguidos pela Inglaterra (US\$ 77,7 milhões) e o Japão (US\$ 70 milhões).

O quadro dos maiores exportadores apresenta um cenário semelhante. Apesar de mais fragmentado e com um grau maior de mobilidade dos atores na composição do mercado, atualmente China e Argentina respondem por 51% do total comercializado¹. Nesse contexto, merece destaque também o papel desempenhado no mercado pela Alemanha, que ocupa uma posição importante tanto nas importações, com 24% do total, como nas exportações mundiais (11,5%), confirmando sua estratégia de grande entreposto comercial na Europa.

No Brasil, a produção comercial de mel teve início no século XIX, com a exploração da florada nativa através de abelhas de linhagens européias (*Apis mellifera carnica*, *Apis mellifera lingustica* e *Apis mellifera mellifera*), com a produção permanecendo voltada basicamente para suprir o mercado interno. No início dos anos 70, com o domínio da tecnologia de cultura das abelhas africanizadas, a atividade racional retomou seu crescimento, chegando ao Nordeste brasileiro no final da década, através de apicultores migratórios de São Paulo e do Paraná. Mas a atividade ganhou expressividade e se expandiu por todo o semi-árido nordestino no final da década de 1990, quando projetos de apiculturas e processadores de maior porte começaram a ser implantados na região, atraindo inclusive empresas já estabelecidas no sul e sudeste do país.

A entrada do Brasil no mercado mundial é recente e só registra participação significativa a partir de 2001, aproveitando a janela de oportunidade aberta pela saída temporária da China e Argentina. Em 2004, as exportações brasileiras alcançaram um pico de 21.000 toneladas, mas já demonstram re-acomodação em 2005, ainda assim em patamares quase dez vezes superiores ao de 2001. Este crescimento das exportações estimulou o aumento da produção nacional de mel, que passou de 20 mil toneladas em 2000, e alcançou 32 mil toneladas em 2004, alçando o Brasil, em cinco anos, ao posto de quinto maior exportador mundial.

¹ CONTRADE (2001-2004)

Neste período, os estados do Nordeste mostraram mais eficiência para aproveitar a oportunidade surgida no mercado externo, passando de 18% da produção nacional em 2000 para 32% em 2004, com destaque para o Piauí e Ceará. Este rápido crescimento da produção no nordeste levou grande parte das maiores empresas do país a estabelecerem entrepostos de compra e armazenagem do produto na região, com o propósito claro de ampliar suas operações no mercado externo. Este foco nas exportações pode ser explicado pela grande demanda mundial do produto no período, um fato que gerou: **(i)** um aumento expressivo nos preços do produto no mercado mundial; e **(ii)** redução do mercado interno pela alta do preço do mel.

Apesar de grande parte da produção estar concentrada nas regiões Nordeste e Sul, o maior exportador brasileiro é o estado de São Paulo, com cerca de 42% do total, cujos processadores organizaram-se rapidamente para comprar mel produzido em outras regiões e aproveitar as oportunidades surgidas no mercado externo a partir de 2001. Embora em patamares bem abaixo do primeiro, mas ainda com volumes expressivos, destacam-se os estados do Piauí (17%), Ceará (16%) e Santa Catarina (15%)².

A rápida expansão da atividade no país, viabilizada principalmente através de projetos implantados com pequenos produtores localizados em áreas pouco desenvolvidas como o sertão e o semi-árido nordestino, resultou na queda da produtividade da apicultura brasileira como um todo, pelo desconhecimento e pouco uso de técnicas de manejo apícola dos novos produtores. Apesar dos esforços que algumas entidades vêm desenvolvendo no sentido de disseminar as boas práticas na produção de mel, a apicultura brasileira ainda registra um nível de produtividade abaixo da maioria dos seus concorrentes, uma conseqüência da defasagem tecnológica e desconhecimento dos procedimentos básicos, como a troca de quadros velhos, substituição de rainhas, alimentação artificial de colméias, entre outros. A baixa produtividade afeta o custo do mel brasileiro e diminui a competitividade do setor que, mesmo tendo a vantagem de se basear em abelhas africanizadas, mais resistentes a doenças e que dispensam o uso de remédios para controle de pragas, está cerca de 70% acima do custo do produto chinês.

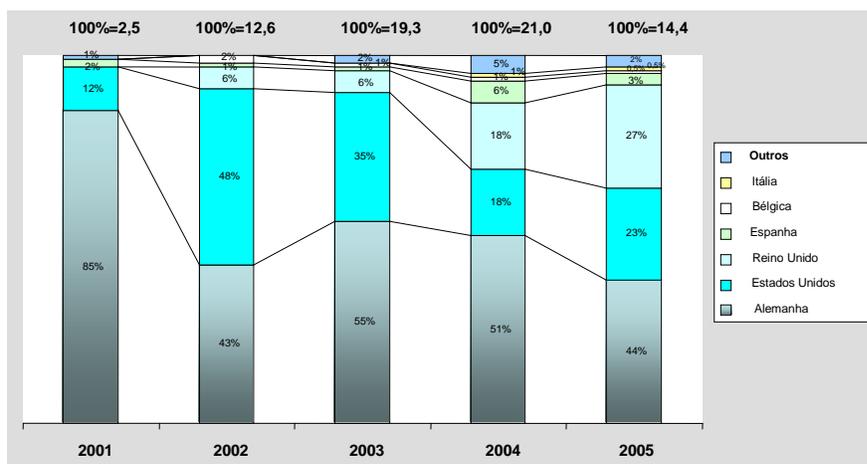
No que diz respeito aos principais destinos do mel brasileiro, a Alemanha, juntamente com o Reino Unido e os Estados Unidos são os grandes mercados importadores.

² MDIC/SECEX (2005)

Importante destacar a crescente participação do Reino Unido e a insignificância do Japão, grande importador cujo mercado é dominado pela China.

Quadro 2

Evolução do Destino das Exportações Brasileiras de Mel por País 2001/2005 (mil ton)



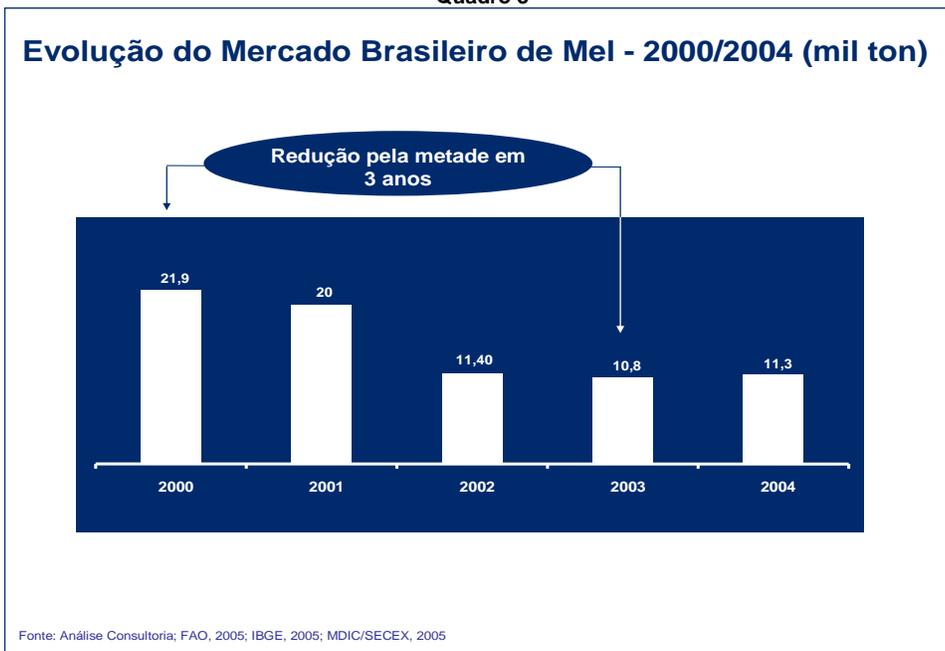
Fonte: MDIC/SECEX, 2005

Nos últimos 5 anos, o preço médio do mel no mercado internacional sofreu grandes oscilações, devido à saída e retorno da China e Argentina no mercado internacional. Em 2003, o preço alcançou o recorde de US\$ 2,36/Kg mas ultimamente tem decrescido, retornando, em 2005, a seus patamares históricos próximos de US\$ 1,30/Kg.

Quanto à demanda brasileira por mel, até 2000, praticamente toda a produção brasileira era destinada ao mercado interno, que ainda era complementado por importações de pequeno volume da Argentina. A partir de 2001, com a elevação dos preços no mercado externo, a produção nacional foi direcionada para exportação e o

mercado interno encolheu pela metade em 3 anos, mantendo-se ainda neste nível mais baixo. Em 2000, a demanda interna alcançou 22 mil ton/ano, equivalente a um consumo per capita de quase 130 g/habitante, reduzindo-se para 11 mil ton/ano em 2004. Credita-se esta queda no consumo à substituição do mel pela indústria de alimentos, que passou a utilizar outros produtos em função do grande aumento do preço do mel no período. Estes dados indicam, entretanto, que o mercado brasileiro apresenta relativo potencial de recuperação aos patamares de 2000.

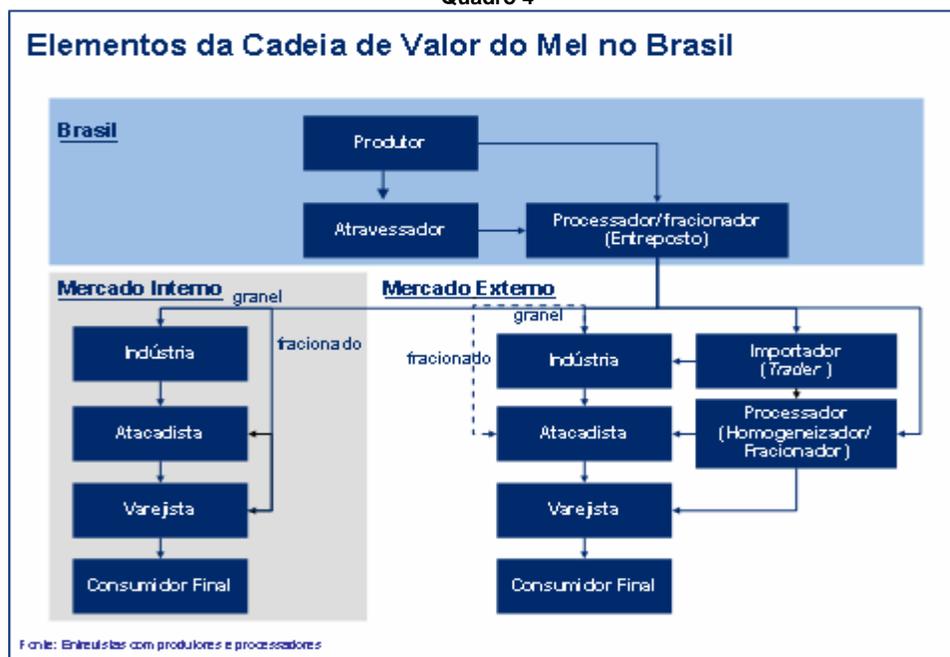
Quadro 3



A análise da cadeia de valor do mel revela um extenso conjunto de elos, desde o produtor de mel até o consumidor final, intercalados por intermediários, cooperativas de produtores, processadores e importadores ou envasadores. A produção de mel segue um processo relativamente uniforme, empregado tanto por grandes quanto por pequenos produtores e processadores. A produção é baseada na distribuição de colméias em áreas próximas a floradas de espécies vegetais nativas ou de áreas

cultivadas, e marcada pela presença de pequenos apicultores com menos de 100 colméias, um padrão entre os 300 mil apicultores do Brasil.

Quadro 4



Os **atravessadores** intermedeiam as vendas do mel, seja entre os produtores e os processadores locais, seja entre os processadores locais e os consumidores externos, porém atuando mais no sentido de prover algum serviço logístico, comercial ou financeiro do que propriamente apenas intermediar negociações. Este serviço é necessário uma vez que o mel requer comercialização rápida ou infra-estrutura de armazenamento adequada para manutenção ou controle das propriedades exigidas pelo mercado. O papel dos atravessadores está relacionado à capacidade de cobrir vastas extensões territoriais e localidades de difícil acesso onde estão os apicultores, e à capacidade de efetuar pagamento à vista pelo mel, para isso pagando um preço menor que o das cooperativas/associações.

As **cooperativas** de produtores também adquirem parte significativa da produção de mel para processamento, mas geralmente não fazem exportação direta, revendendo o produto para empresas maiores e com mais facilidade de acesso ao mercado externo. Uma característica das cooperativas presentes nos estados do nordeste em geral é a baixa produtividade de seus produtores associados, que acaba por transferir alguma ineficiência do campo para as cooperativas, com reflexo na remuneração do capital empregado nas unidades de processamento.

Os **processadores** são em número bem menor que os apicultores (uma estimativa preliminar aponta para cerca de 100 entrepostos no País), com destaque para as cooperativas de produtores em Minas Gerais e para processadores dos estados do Sul, de São Paulo e do próprio Piauí. A capacidade de produção dos 11 maiores processadores do Brasil em 2004 era superior a 40 mil ton/ano, portanto, maior que a produção brasileira no ano, em torno de 32 mil toneladas. Os principais processadores de mel do Brasil normalmente têm alguma produção própria, mas em escala reduzida. A maioria começou o negócio como produtor de mel e atualmente utiliza seus apiários apenas para manter o conhecimento e acompanhar as tendências da atividade no campo. Os processadores vendem o mel a granel para a indústria ou envasado para o mercado varejista. Atualmente, a maior parte da produção é destinada para o mercado externo.

Na exportação, o mel processado nos entrepostos é enviado para a indústria ou para os reprocessadores externos, que normalmente misturam méis de diferentes origens até alcançar o padrão homogêneo exigido por seus clientes, para ser então fracionado e encaminhado ao varejo. Conforme estudo setorial da União Européia realizado em 2001, cresce cada vez mais a preferência dos reprocessadores em importar o mel diretamente, ao invés de comprar de importadores especializados.

As principais fontes de **choques** no mercado mundial de mel ainda residem em possíveis barreiras e sanções comerciais impostas pelos principais países importadores - Alemanha e Estados Unidos - que também são produtores de mel. No início de 2006, o setor no Brasil foi afetado por um embargo da União Européia à compra de mel brasileiro. A medida foi implementada devido ao não atendimento às exigências da UE de aumento do controle de resíduos e à implantação de um sistema de rastreabilidade do mel brasileiro.

3. Apresentação do caso

O objetivo da apresentação do caso é o compartilhamento do entendimento sobre o mesmo e, principalmente, de nossa visão sobre seu futuro. A partir desta visão, definimos os resultados esperados e as intervenções necessárias para alcançá-los. Constam ainda desta seção o resumo dos pontos críticos do caso e a descrição das intervenções sugeridas a partir destes. Por fim, analisamos a implementação das intervenções (o que foi feito, e como) e os resultados alcançados.

3.1. Histórico e contexto

Optou-se por apoiar a cadeia produtiva do mel, a despeito das perspectivas negativas pelo lado da demanda, tendo em vista a importância crescente da atividade no Nordeste e considerando o potencial impacto social pelo fato da apicultura brasileira estar estruturada na pequena unidade produtiva. O acirramento da concorrência com a reentrada de China e Argentina no mercado internacional, a sobrevalorização da moeda brasileira frente ao Dólar e a curva decrescente dos preços nos últimos períodos, apontam para um cenário conjuntural com desafios significativos para o setor. Apesar do panorama desafiador o Programa acredita que as exportações sustentáveis de mel podem representar uma alternativa efetiva para viabilizar o crescimento de diversas associações e cooperativas de mel que existem na região e continuam a ser criadas no Nordeste.

Nesse sentido, o Programa definiu como plano de trabalho o apoio direto a uma associação que apresentasse potencial capacidade de inserção no mercado internacional e que aglutinasse número significativo de famílias de baixa renda. Foi escolhida então a Associação dos Apicultores da Micro Região de Simplício Mendes – AAPI.

A AAPI foi fundada em 10 de dezembro de 1994 e atualmente conta com 930 sócios, gerando diretamente um incremento de renda para quase mil famílias em 29 comunidades, distribuídas em 8 municípios da região. A instituição foi selecionada dentre outras cooperativas e associações de produtores de mel principalmente considerando os seguintes fatores: (i) o estágio de organização; (ii) sua prévia experiência exportadora e; (iii) pela seriedade e envolvimento de seus membros.

A microrregião de Simplício Mendes possui cerca de 38.400 habitantes e está localizada a 420 km de Teresina, em uma das regiões mais pobres do Estado, o semi-árido. A maior parte da sua população vive de pequenas lavouras sazonais e da criação de pequenos animais, principalmente cabras e ovelhas. A irregularidade e insuficiência das chuvas na região, aliada à falta de recursos mínimos para investimento dos produtores locais, têm elevado a atividade de produção de mel à principal fonte de complementação de suas necessidades de renda e de alimentação.

Apesar de fundada em 1994, a história da AAPI teve origem em 1989, a partir da atuação do Padre Geraldo, representante da Diocese de Floriano (cidade pólo próxima a Simplício Mendes), no âmbito do seu trabalho social de melhoria das condições de vida da população da região. Inicialmente a cultura do mel foi planejada e implementada como fonte alimentar, mas o rápido crescimento da atividade e o volume alcançado mostraram que a apicultura poderia ser também uma boa alternativa para complementação de renda dos agricultores. Assim, milhares de caixas de abelhas foram distribuídas pela Diocese diretamente para as comunidades, cujo custo deveria ser ressarcido com a produção de mel. A criação da AAPI teve como objetivo a comercialização da produção de mel, que atingiu uma escala significativa para a região em poucos anos. Inicialmente, a Associação possuía apenas 125 associados e hoje possui 930, dos quais 630 são ligados à apicultura e o restante à caprinocultura e criação de galinhas.

A AAPI abrange atualmente 29 comunidades e opera de forma semelhante à maioria das cooperativas de mel, embora não adquira o mel dos produtores e não tenha fins lucrativos. Assim, os produtores entregam o mel para a associação, que, após finalizar o seu processamento e comercialização, repassa o valor aos produtores de acordo com preço de venda, descontando apenas os custos operacionais e de venda. Dessa forma, qualquer variação do preço atingido pelo mel é repassada diretamente para os produtores.

3.2. Empresa, Produto e Processos

A AAPI está instalada em uma região de elevado potencial apícola no Piauí. A associação tem capacidade para processar 300 toneladas de mel/ano, mas o maior volume produzido atingiu apenas 114 toneladas em 2005, quando as chuvas

registraram razoável regularidade. Vale ressaltar que o processamento é limitado pela quantidade produzida pelos associados, pois a entidade não trabalha com mel de terceiros. Cerca de 70% do mel produzido é classificado como claro (*light amber e extra light amber*) e o restante, em torno de 30%, é escuro (*amber*), sendo toda a produção classificada como silvestre (nativa e multifloral). Embora a florada predominante seja a do marmeleiro (que corresponde a 60% da produção da região), os apicultores não fazem a separação do mel das diferentes floradas, fato que impede a produção e venda do produto monofloral, cujo valor comercial é normalmente superior ao valor do mel multifloral - um produto que não possui características próprias.

A produtividade registrada pelos produtores associados ainda é baixa, situando-se em torno de 18 kg por colméia nos últimos anos (excluindo 2006, cuja colheita foi prejudicada pelo comportamento atípico das chuvas em toda a região). Entre os principais motivos estão a falta de manejo adequado (troca de quadros velhos, alimentação artificial no período de seca, substituição de rainhas improdutivas) e a irregularidade do período chuvoso, um fenômeno freqüente no semi-árido nordestino. Além disso, constatou-se que grande parte do mel produzido pela AAPI necessita de adequações - principalmente no que diz respeito ao nível de umidade - para atingir as exigências do mercado internacional. Para tanto, a associação utiliza um desumidificador, uma máquina que reduz a umidade do mel durante o processo de homogeneização, mas que, por outro lado, aumenta o HMF (hidroximetilfurfural), um componente que altera a cor (escurece) e o sabor (acidez) do produto.

A AAPI foi estruturada de forma a estimular o desenvolvimento do associativismo em diversos níveis. Para pertencer à AAPI, os produtores devem anteriormente se tornar membros de uma associação comunitária. Cada associação possui uma estrutura com dois responsáveis pelo controle e fiscalização da produção dentro da comunidade. Essas pessoas assumem o compromisso de organizar a colheita na casa de mel e a entrega no entreposto da AAPI e, após as vendas efetuadas, fazer o pagamento devido aos apicultores na comunidade. Além disso, todos os associados têm participado frequentemente de cursos e palestras, com a finalidade de capacitá-los sobre técnicas de manejo e produção de mel, além de procurar mantê-los informados sobre o mercado.

O processo de produção do mel é iniciado na casa de mel, local onde é realizada a sua extração e o armazenamento, para depois ser recolhido pelos veículos (02 caminhões) da associação e levados para o entreposto da AAPI, onde é devidamente

processado e embalado. Após o processamento (filtragem, homogeneização e decantação), o mel é exportado em tonéis de 280 kg ou fracionado em pequenas embalagens para venda no mercado interno. A AAPI conta hoje com equipamentos avaliados em R\$ 150 mil, excetuando-se a infra-estrutura física, que foi adquirida a partir de doações. O principal financiador da associação era a Paróquia Sagrado Coração de Jesus, do Padre Geraldo. Atualmente, o papel de doador e estimulador das atividades é exercido pela Fraternidade São Francisco de Assis, ONG criada pelo mesmo padre em 2004 com o objetivo de arrecadar fundos para manter e ampliar as ações desenvolvidas.

Desde a sua fundação, a associação contou com o apoio de diversas instituições. A Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF) e o Programa de Combate a Pobreza Rural (PCPR) do Banco Mundial fizeram recentemente investimentos na associação. Uma parceria firmada entre o SEBRAE, MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e a UFPI – Universidade Federal do Piauí, implantou o projeto Mel com Qualidade, que possibilitou a ampliação e adequação das casas de mel nas comunidades, além de implantar as normas de higiene e a padronização dos equipamentos. O projeto promoveu também uma capacitação dos apicultores em boas práticas de manejo, que incluiu o uso de roupa adequada e limpeza pessoal. O Banco do Brasil concedeu financiamento via PRONAF para apicultores da AAPI, empregado na compra de novas caixas de abelha e no custeio das colméias (alimentação de abelhas) e/ou manutenção de sua família na entressafra.

O quadro abaixo resume, de certa forma, a situação do chamado Arranjo Produtivo Local de mel, na região de Simplício Mendes, onde a AAPI está inderida.

Quadro 5



3.3. Mercado

Até 2003, a maior parte da produção era comercializada a granel no mercado interno para empresas exportadoras e, em menor quantidade, vendido fracionada através de representantes, para outros estados do Nordeste. As operações realizadas através de representantes não foram bem sucedidas e registraram seguidos prejuízos financeiros, causados basicamente pela fraca capacidade gerencial e falta de estrutura comercial na associação, as quais, juntamente com a falta de conhecimento do mercado e dos instrumentos de análise de vendas e cobrança, resultaram em freqüentes perdas no período. *Além disso, a elevação significativa dos preços no*

mercado externo, notadamente nos anos 2003/2004, refletiu diretamente no aumento do valor do mel internamente e limitou expressivamente sua venda no varejo doméstico.

Após o preço do mel voltar ao nível histórico, a venda para o varejo no Brasil sofreu um acirramento na concorrência pelo aumento do número de participantes e pela redução do consumo aparente, resultado da alta dos preços nos períodos anteriores. Atualmente a AAPI vende mel fracionado apenas nas cidades vizinhas, em pequenas quantidades, e, desde 2004, também para a cadeia de Supermercados Pão de Açúcar, através do programa de comércio justo Caras do Brasil (3.000 unidades a cada 3 meses). A logística de entrega dos pedidos também é considerada uma dificuldade adicional para a venda do mel envasado, considerando que o custo de transporte de pequenas quantidades de mel (300 kg por varejista, em média) e a localização da AAPI – longe dos mercados consumidores - muitas vezes inviabiliza a lucratividade da operação.

A primeira experiência comercial com o mercado externo da Associação ocorreu em 2002, com a venda de um container para a Cooperativa italiana de comércio justo *Libero Mondo*. Em 2003, a AAPI iniciou suas exportações para a empresa norte-americana Mel'O, uma parceria que se estendeu até 2005, quando a empresa comprou cerca de 80% da produção da associação. Esse importador adquire o mel a granel, processa e envasa méis comprados também de produtores norte-americanos e de outras origens, os quais são filtrados e misturados. Após o reprocessamento, o mel é fracionado e vendido para cadeias de supermercados ou embalados em tambores e baldes para ser vendido para a indústria alimentícia.

É importante mencionar que os primeiros contatos com a Mel'O surgiram por iniciativa do próprio importador (“exportação passiva”), uma abordagem facilitada pelo fato da profissional responsável pelas compras da empresa importadora ser brasileira/nordestina e conhecer bem a região da AAPI. Outro aspecto importante é que todo o procedimento logístico de exportação tem sido realizado pelo próprio importador, desde a aquisição do produto na modalidade “*Ex Works*” (contratando o despachante e enviando o container até o entreposto da AAPI) de forma que se deve relativizar a experiência exportadora da associação. Atualmente, 100% das exportações da AAPI é comercializada como *commodity*, cujo produto é “mel convencional a granel”.

3.4. Visão sobre o caso³

Considerando os principais desafios atualmente enfrentados pelo setor (ainda que a maioria demonstre ser de caráter conjuntural) evidenciados na atual sobre-oferta do mel, na instabilidade dos preços no mercado internacional, na desvalorização do Dólar frente ao Real e no baixo consumo per capita do Brasil, revelou-se evidente a necessidade de aumentar a competitividade da AAPI, no que diz respeito a quatro aspectos centrais: **(i)** aumento de produtividade; **(ii)** melhoria da qualidade do produto; **(iii)** paulatina agregação de valor; e **(iv)** melhoria e diversificação no acesso a mercado.

Nesse contexto, aumentar a competitividade implicaria não só na superação de desafios inerentes às características do produto - como questões relativas à redução da umidade, baixar níveis de HMF, retardar processo de cristalização, promover separação de floradas, dentre outras - mas demandaria também a definição de uma estratégia que permitisse a agregação de valor ao produto final. Esta oportunidade foi explorada pelas ações programadas no caso, mas com uma abordagem claramente baseada em uma perspectiva de prazo mais alongado, superior ao período de implementação do Programa. Assim, as intervenções centraram-se não apenas em identificar as alternativas viáveis de oferecer produtos de maior valor agregado, mas também focaram no aumento da competitividade da Associação.

Uma maneira possível de agregar valor é produzir um produto final mais elaborado. De uma colméia é possível originar diversos derivados de maior valor relativo que o mel, dentre eles: a própolis; o pólen; a geléia real; méis compostos com propriedades medicinais. São, no entanto, produtos que exigem razoável capacidade de investimento e maior capacidade de gestão (sob diferentes dimensões), uma vez que posiciona a associação num nível mais sofisticado da cadeia de valor. Apesar de fazer parte de uma visão de futuro (perspectiva de longo prazo) essas alternativas não foram contempladas pelo Programa, que buscou atuar numa perspectiva de mais curto e médio prazos.

³ A visão sobre o caso é necessariamente uma visão dinâmica, que evolui na medida em que as intervenções passam da fase de desenho à implementação, na medida em que o conhecimento sobre o setor e sobre a AAPI aumenta, e na medida em que fatores externos influem nas características do setor e do caso (ex: entrada de novo *player*, embargo à exportação brasileira, dentre outros). O objetivo desta seção é apresentar nossa visão inicial e futura sobre o caso, bem como sua evolução, sem ainda aprofundar as intervenções derivadas desta (s) visão (ões).

A partir desta percepção, as intervenções visaram não só a exportação de mel fracionado, mas também focaram na melhoria da comercialização do produto a granel (com a produção do mel monofloral para o mercado externo), na ampliação sua participação em programas de comércio justo e na diversificação dos canais de venda, além de apoiar o processo de certificação orgânica.

Para superar os desafios da comercialização do produto envasado, o projeto direcionou suas ações iniciais para a adequação do mel da associação aos requisitos de importação (o detalhamento das intervenções é feito na próxima seção), com foco nos EUA⁴ (*private label ou own label*).

Independentemente da forma de comercialização do mel (a granel ou envasado), os especialistas em apicultura consultados puderam desde o início diagnosticar a necessidade de aumentar a produtividade das colméias da AAPI e melhorar a qualidade do produto, como condições *sine qua non* para a real inserção da Associação no mercado externo.

Ainda partindo da visão de que um processo de inserção internacional sustentável exige, além das questões objetivas de atributos do produto, um nível mínimo de profissionalização do departamento comercial da empresa exportadora (i.e, presteza nas respostas aos clientes e no envio de amostras, eficiência na abordagem de novos mercados e clientes, experiência na elaboração de contratos de longo prazo, acesso a novas tecnologias, entre outras), diagnosticou-se claramente a necessidade de criar um modelo de comercialização para a associação de forma que ela pudesse concretamente explorar oportunidades de venda, externas e internas, de maneira sistemática.

Em resumo, as intervenções para o caso foram desenhadas baseadas em uma visão de futuro para a AAPI apoiada na necessidade de aumento de sua competitividade como condição essencial para o acesso ao mercado externo. As intervenções são apresentadas em detalhe na próxima seção.

⁴ A exportação do mel envasado para mercados menos consolidados (Arábia Saudita, América do Sul, África) foi cogitada, mas, diante da necessidade de focar, nossos esforços se concentraram nos EUA, e, secundariamente, Europa.

3.5. Detalhamento das intervenções

Com base no diagnóstico dos pontos críticos do caso, o Programa dividiu sua estratégia de intervenção em duas fases. A primeira estabeleceu como principal objetivo a geração de exportação no horizonte de dois anos – período de duração do Programa - abordando os gargalos diretamente relacionados à sua implementação, no que diz respeito aos processos de produção, gestão e comercialização. A segunda fase, cujo ponto de partida é este documento, visa aprofundar a análise das questões mais abrangentes e relevantes à internacionalização do setor. Pretende-se promover discussões com membros do Conselho Consultivo do Programa, parceiros locais e outros atores relevantes, no sentido de construir uma agenda comum de ações que aumentem a competitividade do setor do mel no Brasil e sua conseqüente inserção no mercado internacional.

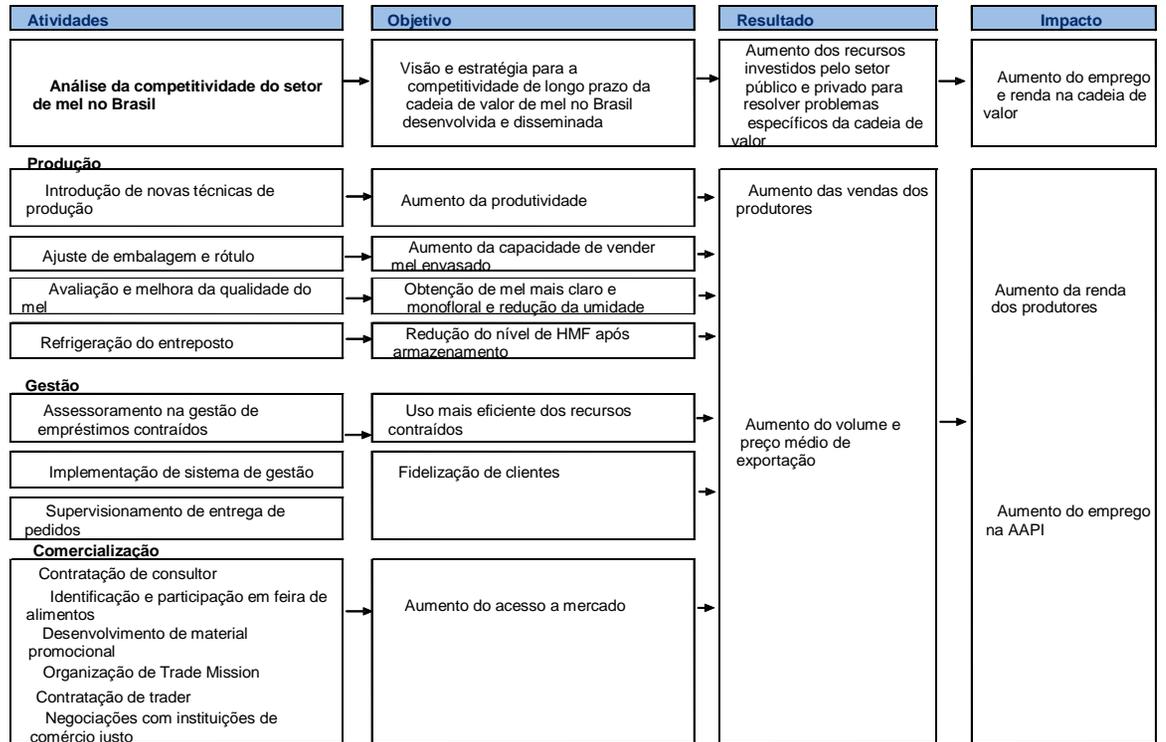
3.5.1. Primeira fase

Na primeira fase, o Programa trabalhou diretamente com a AAPI, programando e implementando as ações com o propósito de ajudá-la a superar as barreiras que dificultavam comercializar sua produção em melhores condições e ampliar sua participação no mercado externo. As atividades executadas são apresentadas a seguir, divididas entre análise do setor, produção, gestão e comercialização. O quadro 6 apresenta o modelo causal do Programa que relaciona as atividades programadas, o objetivo de cada uma delas, os resultados e os impactos esperados.

Baseada na estratégia estabelecida, a intervenção no caso do mel buscou, por um lado, encontrar uma alternativa à venda do mel a granel - uma *commodity* que vem sofrendo grandes variações de preço e, por outro, diversificar os canais de venda da associação, até então restrita a dois clientes no mercado externo. Nesse sentido, o Programa definiu como prioridades iniciais promover a melhoria dos atributos do produto (pela diminuição de umidade e do HMF, além da produção do mel monofloral) e ampliar a produtividade da Associação (através da introdução de novas técnicas de manejo). Ao mesmo tempo, programou o desenvolvimento de embalagem e rótulo para venda do mel fracionado e a identificação de nichos de mercado e novos canais para vendas de produtos com maior valor agregado.

Quadro 6

Modelo causal das intervenções de mel



- ***Análise da competitividade do setor de mel no Brasil***

Uma análise detalhada do setor do mel foi conduzida utilizando o modelo de Estrutura-Condução-Performance com o objetivo de desenhar uma visão e estratégia capaz de promover o aumento da competitividade do setor sob uma perspectiva de longo prazo. O documento também procura diagnosticar os principais desafios da indústria brasileira e, ao mesmo tempo, apresentar reflexões sobre possíveis estratégias para superá-los. Os resultados desse estudo aparecem de forma resumida na seção 2 deste documento.

- ***Produção***

Avaliação e melhora da qualidade do produto. As ações do plano de trabalho foram iniciadas com a avaliação completa do mel produzido pela AAPI, tanto em relação aos aspectos físico-químico, realizada pela EMBRAPA, quanto pela ótica de mercado, através de consultas a especialistas e exportadores americanos e brasileiros. O diagnóstico construído com base na identificação das principais características do produto permitiu definir as intervenções necessárias a adequação do produto com um maior grau de segurança.

Uma vez definidas as intervenções, durante esta etapa os consultores repassaram constantemente orientações aos associados acerca da necessidade da introdução de novas técnicas de colheita como a separação de mel de diferentes floradas e evitar a extração noturna do mel. Estas iniciativas tiveram como objetivo reduzir as taxas de umidade e a obtenção de um mel mais claro e monofloral, dois critérios importantes para o produto acessar o mercado americano como “*grade A*” e atingir um padrão *premium*, de valor mais alto. No entanto, uma aferição dos resultados efetivos desta ação somente poderá ser realizada com os dados da produção de 2007, uma vez que a irregularidade das chuvas deste ano prejudicou a safra de mel em toda a região do projeto e dificultou uma avaliação mais criteriosa, baseada nos parâmetros do ano anterior.

Refrigeração do entreposto. A elevada temperatura média é responsável pelo rápido aumento do HMF dos méis produzidos na região, um fator que prejudica sua comercialização para mercados mais exigentes, - como os USA e EU - que estabelecem níveis máximos aceitáveis. Para complementar as ações de melhoria da qualidade do produto da AAPI, o programa

USAID/Brasil apoiou a preparação e o encaminhamento de um projeto à FBB - Fundação Banco do Brasil para financiamento do sistema de refrigeração do entreposto. Este procedimento é importante para os objetivos da instituição na medida em que sua instalação permitirá a conservação do estoque nos padrões exigidos de HMF durante todo o período que for necessário, considerando que a venda do produto fracionado demanda um período maior para sua comercialização. A FBB mantém a previsão para liberação dos recursos e instalação dos equipamentos antes do final de 2006, portanto sem prejuízo para a próxima safra.

Introdução de novas técnicas de produção. Baseado nas avaliações dos especialistas consultados, que indicavam uma produtividade média inferior a 20 kg/colméia para quase a totalidade dos projetos de apicultura situados na Região nordeste - a AAPI inclusive -, o programa contratou dois especialistas com o propósito específico de ministrar palestras e promover a capacitação de todos os associados da AAPI nas principais técnicas de manejo apícola. Durante 09 (nove) meses os consultores visitaram todas as comunidades do *Cluster* para transmitir e enfatizar a importância de executar procedimentos básicos de produção como a alimentação artificial das abelhas, a substituição das rainhas e a troca de favos velhos, fundamentais para aumentar a produtividade da associação. Embora não seja possível avaliar claramente o resultado deste esforço antes do final da colheita de 2007, os administradores da associação revelaram que boa parte dos apicultores incorporou com sucesso as técnicas ministradas, devendo se refletir em uma expressiva elevação da produtividade na próxima safra.

Ajuste de embalagem e rótulo. Após promover consultas diretamente a consumidores americanos e pesquisar em estudos realizados com clientes de mel nos EUA, uma nova embalagem, em PET (polietilentereftalato), foi selecionada para a comercialização do de produto fracionado no mercado externo. Para tanto, o programa contratou também um *design* para desenvolver uma nova marca e criar, a partir de um estudo detalhado sobre as características do produto e da associação apoiada, um rótulo que enfatizasse o principal atributo do produto – a produção totalmente natural – e, ao mesmo tempo, respeitasse os padrões e preferências do consumidor norte-americano, para adequar o produto à demanda. Embora a exportação deste novo produto tenha sido adiada em função do problema constatado na apresentação do mel (rápido processo de cristalização em temperaturas mais

baixas), uma versão do produto com o rótulo traduzido para o português foi aprovada pelo programa de comércio justo “Caras do Brasil”, fato que duplicou a renda da associação no mercado interno.

- **Gestão**

Implementação de sistema de gestão de cooperativas de mel. Durante o período de execução das ações do Projeto, ficou evidenciada a necessidade de se fortalecer a capacidade de gestão da instituição apoiada, uma deficiência que deverá se agravar com a ampliação e diversificação das suas atividades comerciais e que, seguramente, constitui-se em uma característica comum à grande maioria das associações e pequenas cooperativas apícolas do estado.

Para tanto, o programa USAID/Brasil firmou uma parceria com o SEBRAE-PI para o desenvolvimento e implantação de um programa de gestão dirigido especificamente para a atividade apícola, visando melhorar a capacidade de gerenciamento das cooperativas e associações de produtores. Nesta iniciativa, ainda não implementada pelo SEBRAE-PI, a AAPI seria o piloto onde seriam promovidos os ajustes necessários antes da sua disseminação para as demais instituições na região. Este *software* deverá contemplar as áreas de controle de estoque, fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, compra e venda de mel, gastos com pessoal e custos operacionais.

O programa também desenvolveu e introduziu um conjunto de planilhas que permitiram ao gerente da AAPI estabelecer os preços de venda dos produtos com base no custo real de produção. A utilização desta ferramenta facilitou o sistema de cálculo usado na associação para estabelecer o valor de recebimento do mel dos associados e reduziu o risco de prejuízos nas operações comerciais da associação.

Assessoria da AAPI na gestão de financiamento contraídos. O Programa procurou apoiar a AAPI na liberação dos recursos do projeto do PROINCO/BNDES (ainda em fase de aprovação). Este financiamento é de grande relevância para o crescimento da AAPI na medida em que permitirá aumentar sua capacidade de produção e produtividade, além de investir no

melhoramento do produto e no processamento - incluindo a obtenção do certificado orgânico.

Supervisionamento da entrega dos pedidos. Durante todo o ano de 2006, o Programa acompanhou e assessorou a AAPI na produção e entrega dos pedidos contratados, monitorando todo o processo de preparação e emissão da documentação, procedimentos comerciais rotineiros que antecedem o embarque (envio de amostras e análises laboratoriais, autorização do MAPA, contratação de despachante aduaneiro e fretamento de *container*, dentre outros). Apesar da associação já possuir relativa experiência em exportação, a ação teve a finalidade de evitar que eventuais descumprimentos de prazos pudessem gerar dúvidas sobre a capacidade e seriedade da instituição e comprometer a continuidade das parcerias comerciais estabelecidas pelo programa. Vale destacar que todo o mel disponível para exportação foi comercializado e entregue nas datas e condições acordadas, sem qualquer discordância manifestada pelos compradores.

- **Comercialização**

Contratação de consultor sobre mercado. Um consultor norte-americano especializado em comércio internacional de alimentos foi contratado com a finalidade de analisar segmentos de mercado, preferências dos consumidores americanos e possíveis compradores interessados no mel da AAPI. O trabalho desenvolvido pelo especialista revelou-se de fundamental importância para os resultados do programa, especialmente no que se refere às ações de acesso a canais de venda. Durante o período de três meses, foram realizados inúmeros contatos com potenciais importadores, consultas diretas com especialistas locais e ainda um estudo detalhado sobre o mercado americano de mel, no sentido de identificar as melhores alternativas para o melhor posicionamento do produto da associação.

Estas ações permitiram consolidar uma visão mais clara e atual sobre as principais características e funcionamento do mercado, enfocando tanto o atacado - para venda a granel, como o comércio varejista - para o produto fracionado. Mais importante ainda foi a elaboração da lista dos importadores com o perfil mais adequado à produção da AAPI, formada a partir de uma triagem proporcionada pelas visitas *in loco* e contatos diretos com potenciais clientes.

Identificação e participação em feira de alimentos nos EUA. O programa USAID/Brasil selecionou a *Natural Products Expo West*, uma feira de produtos naturais realizada na Califórnia, para apresentar o mel envasado da AAPI a potenciais clientes no mercado internacional. O Programa organizou e financiou a ida a feira, proporcionando a exposição e o contato direto do produto com potenciais compradores, tanto para o mel fracionado quanto para o granel. Esta ação revelou-se fundamental para o acesso a novos canais de venda, conforme evidenciado posteriormente.

Desenvolvimento de material promocional. Para maximizar o aproveitamento e os resultados pela participação na Feira, o Programa desenvolveu, com o apoio da consultoria americana, um folder promocional com as informações comerciais e as características do produto, além de mostrar a história e a forma de organização da associação para os clientes interessados. Este material procurou enfatizar, por um lado, a qualidade natural do produto, um atributo fortemente valorizado pelo mercado internacional e, por outro, o arranjo institucional e os objetivos sociais da AAPI, um aspecto relevante para nichos de mercado como o *fair trade*.

Contratação de trader para negociar as vendas da AAPI. Considerando a falta de estrutura gerencial e comercial da entidade e, principalmente, sua incapacidade de contatar diretamente os canais de venda no exterior, o Programa contratou um *trader* para atuar como representante da AAPI durante a *Trade Mission* e nas negociações subseqüentes. O objetivo, além de exercer a coordenação do processo de venda do mel, incluindo todos os aspectos inerentes à operação de exportação, visou também construir uma relação comercial de longo prazo entre a associação e o *Trader* para viabilizar a continuidade das ações de comercialização após o final do programa, instituindo um caráter de sustentabilidade aos resultados obtidos. Este arranjo, implementado sempre com a participação direta da gerência da entidade beneficiada, permitiu também a incorporação destes procedimentos na rotina operacional da AAPI, promovendo a melhoria na sua capacidade de gestão e contribuindo para o seu fortalecimento institucional.

Organização de Trade Mission. A partir dos contatos realizados na feira Expo West e outros potenciais identificados pelo consultor, o programa USAID/Brasil agendou uma série de reuniões com compradores no mercado norte-americano para apresentar o produto e tentar efetivar sua venda. A

trade mission contou com a participação do profissional contratado (*trader*) e da equipe da Plans & Solutions Inc, empresa especializada em consultoria para o comércio internacional de alimentos e produtos agrícolas, liderada pelo especialista Ken Weiss.

Vale destacar que durante as visitas programadas, vários importadores manifestaram interesse em adquirir o mel da AAPI e, apesar da maioria deles tenha se mostrado reflexiva à compra do produto já envasado, toda a produção de 2006 foi comercializada a canais contatados nesta oportunidade, inclusive sinalizando interesse para as próximas safras.

Negociações com instituição de comércio justo. O Programa iniciou negociações com a empresa francesa de comércio justo Alter Eco, com o propósito de exportar o mel da AAPI através da marca própria da instituição, comercializada na cadeia Carrefour em diversos países da Europa. O cadastramento no programa abriu a possibilidade de comercialização dos produtos da associação na rede mundial do Carrefour, embora a Alter Eco tenha esclarecido que qualquer decisão somente seria formalizada em 2007, uma vez que o programa já contava com um fornecedor de mel para este período.

Outra ação desenvolvida pelo programa foi a ampliação da participação da AAPI no Programa de comércio justo “Caras do Brasil”, desenvolvido pela rede de supermercados Pão de Açúcar. Através de contatos diretos com a gestão do programa em São Paulo, foi apresentada e aprovada a nova embalagem desenvolvida pelo programa USAID/Brasil, um produto mais adequado às exigências do público consumidor. Esta medida aumentou expressivamente as vendas no programa (mais que dobrou) e atingiu um patamar em torno de 15% da produção total da Associação. Importante lembrar que as vendas neste segmento de mercado têm contribuído fortemente para elevar a receita dos associados, uma vez que este produto tem um forte valor agregado (1 kg = R\$ 12,05).

3.5.2. Segunda fase

A segunda fase do Programa visa tratar das questões mais abrangentes e relevantes à internacionalização do setor. Nesse sentido destacam-se os esforços de articulação realizados com instituições parceiras, a fim de estruturar um programa consistente de fortalecimento do setor do mel, com foco na construção de modelos de comercialização sustentáveis. O presente documento também faz parte dos esforços da segunda fase do Programa, no sentido de consolidar e disseminar os aprendizados gerados.

- **Parcerias para disseminação do aprendizado**

Seguramente, o conjunto de intervenções executadas pelo programa, tanto no âmbito da adequação do produto (cujo escopo envolveu ações de desenvolvimento de marca, embalagem e rótulo, melhoria no processamento/estocagem, aumento da qualidade e produtividade) quanto àquelas direcionadas ao acesso a canais de venda (seleção e contratação de especialistas, pesquisa e consultas a profissionais no mercado alvo, preparação de *trade missions*, participação em feiras especializadas), tem oportunizado a absorção e a sistematização de um conhecimento de significativa relevância para o setor apícola na região, notadamente no que diz respeito à comercialização de mel no mercado externo.

Neste contexto, um aspecto de grande importância para os resultados destas atividades e motivo de especial preocupação do Programa, foi encontrar ou construir mecanismos capazes de assegurar a sustentabilidade das ações e benefícios incorporados com a sua implementação, tendo em vista as dificuldades do APL em continuar a condução deste processo sem um apoio institucional. Para tanto, o estabelecimento de uma parceria com o SEBRAE apresentou-se como elemento fundamental, considerando não só a forte atuação da instituição junto ao setor apícola na região, mas, sobretudo, no foco prioritário dado pela entidade no desenvolvimento da apicultura nacional.

Outro fato importante e que deve ser ressaltado é a inserção do programa USAID/Brasil no Programa Apis Araripe, um projeto coordenado pelo SEBRAE Piauí, com ações de apoio a todas as associações de apicultores do semi-árido e cujo escopo guarda uma estreita semelhança com o plano de trabalho executado pelo programa USAID/Brasil. O intercâmbio e o

compartilhamento de experiências com a coordenação do projeto, através da disponibilização de pesquisas e procedimentos já utilizados pelo programa - especialmente na área de acesso a mercado – trouxeram uma contribuição efetiva para agilizar a implementação das ações programadas no projeto Apis Araripe, uma importante iniciativa para a economia da região.

Neste período, foram realizadas duas apresentações das ações executadas pelo programa, a primeira tendo como público os responsáveis técnicos dos SEBRAEs regionais e a segunda dirigida especificamente aos diretores da Casa APIS. Ambas as ocasiões tiveram como objetivo estabelecer parcerias para ampliar o alcance das intervenções do programa, através do aproveitamento do conhecimento gerado no desenvolvimento das ações realizadas junto à AAPI.

Também devem ser mencionadas as interlocuções mantidas com a Casa Apis, uma central de cooperativas estruturada com o apoio financeiro da Fundação Banco do Brasil e diversos parcerias institucionais, com destaque para o SEBRAE Nacional, Fundação Uni-Trabalho e a ONG holandesa ICCO. A instituição é formada por 07 (sete) cooperativas apícolas na Região semi-árida nordestina e foi criada com o objetivo de uniformizar o processamento e a comercialização do mel produzido pelas associadas, visando aumentar a competitividade no mercado pelo ganho de escala. Entretanto, uma eventual parceria com o programa da USAID/Brasil deverá aguardar a conclusão das instalações físicas do entreposto da Cooperativa (incluindo a obtenção do SIF de exportação), e o início da próxima colheita, uma vez que o interesse demonstrado pela entidade foi dirigido especialmente para as ações de acesso ao mercado.

▪ ***Desenvolvimento de modelos de comercialização sustentáveis***

Como salientado anteriormente, a estruturação de um programa destinado ao fomento das MPEs do setor de mel através da exportação de seus produtos deveria focar, obrigatoriamente, no fortalecimento dos elos da cadeia de valor. Neste sentido, as ações devem priorizar a construção de novos modelos de comercialização sustentáveis, baseados no aprimoramento das relações verticais e horizontais no âmbito da cadeia produtiva.

Afora todos os desafios tradicionalmente enfrentados pelas pequenas empresas e associações na busca da inserção internacional – pequena escala

de produção, alto custo de transação, dificuldade de acesso a informações de mercado para adequação de produtos -, um dos principais “gargalos” é a reduzida estrutura comercial e limitação de seus gestores para lidar com as diversas atividades que compõem a operacionalização da venda para mercados internacionais. Baseado no cenário encontrado na AAPI e na quase totalidade das cooperativas e associações que atuam na região, o programa optou pela contratação de um *trader* profissional, inserindo-o na cadeia com dois propósitos claramente definidos:

- (i) Acessar e selecionar os canais contatados no exterior com perfil mais indicado para comercializar os produtos da associação, apoiando todo o processo de exportação, desde o início da negociação, passando pela preparação da documentação até a entrega final dos produtos. Estes procedimentos, executados com a participação obrigatória da AAPI, contribuíram para aprimorar os conhecimentos em exportação e ampliar a autonomia comercial da instituição.
- (ii) Estabelecer as bases para desenvolver uma solução sustentável e direcionada especificamente para a comercialização da produção das pequenas empresas e cooperativas de mel da região. A formalização de uma parceria com um profissional com experiência em exportação deverá viabilizar a incorporação de conhecimento, informação e acesso aos mercados, funcionando assim como um instrumento capaz de, a curto prazo, solucionar grande parte das barreiras históricas das MPES no comércio exterior.

Dentre as ações com caráter inovador identificadas durante a implementação das atividades do Programa, foi objeto de estudo particular a criação de um modelo de uma comercial exportadora para uma cadeia produtiva específica – a chamada *Trading Setorial* - que consiste basicamente na formalização de uma parceria comercial entre um agente de comercialização (*trader*) e uma aglomeração organizada de produtores, no âmbito de um setor produtivo. Uma empresa construída sob este formato possibilitaria aos seus sócios um conhecimento mais amplo do mercado externo, facilitaria o acesso às informações sobre necessidades de adequações de produtos e introdução de novas tecnologias, além de promover o acesso aos financiamentos destinados ao setor.

Este arranjo teria a capacidade de agregar, de forma natural e gradativa, maior competitividade e eficiência aos produtores envolvidos e facilitaria efetivamente o acesso a canais de venda no exterior, considerando que a participação de um profissional com conhecimento e experiência em exportação (e também nos instrumentos destinados ao fomento do setor), poderá assegurar a sustentabilidade das operações comerciais da empresa.

A proposta parte do pressuposto que a condição de sócio justificaria o interesse do *trader* no crescimento da empresa e nos resultados gerados com as exportações, constituindo-se no principal elemento motivador de uma atuação compromissada com o desenvolvimento institucional, não se restringindo às operações de curto prazo, voltadas meramente para a venda de seus produtos. Para tanto, esta iniciativa exigirá a implementação de diversas ações direcionadas especificamente para o aprimoramento das relações horizontais no âmbito interno das cadeias produtivas, uma vez que o patamar alcançado por uma escala de produção é um elemento fundamental para atrair e manter o interesse comercial de *traders*, especialmente aquelas que atuam no ramo de *commodity*. Ao mesmo tempo, a escala atingida com a formação de uma aglomeração possibilitaria o suprimento de mercados com regularidade e a criação de uma marca única/forte para acessar nichos mais exigentes, além de viabilizar financeiramente a participação de um profissional do setor, um aspecto fundamental para a superação efetiva de algumas barreiras históricas enfrentadas pelas MPEs.

4. Reflexões

As análises apresentadas ao longo deste documento, assim como a experiência prática de dois anos de implementação do Programa USAID, levam a uma série de reflexões que podem aportar contribuições efetivas para o aprimoramento e o impacto de programas construídos para o desenvolvimento do setor de mel, especialmente com foco na comercialização. Estas reflexões são apresentadas a seguir, contextualizando algumas propostas para apoiar o setor.

O mercado internacional foi marcado nos últimos anos por acentuadas variações de preço provocadas pela saída da China e Argentina do comércio internacional entre 2001 e 2003, o que ocasionou grande aumento de preço e entrada de novos países no mercado internacional. O Brasil foi um dos países que aumentou significativamente sua participação no mercado internacional nesse período, o que provocou um crescimento acelerado e expressivo da produção nacional, principalmente nos estados nordestinos. A alta nos preços internacionais foi o principal responsável pelo incremento das exportações, mas, por outro lado, resultou num aumento de preço no mercado doméstico e causou uma forte redução de consumo (queda de 50% em três anos). Para os analistas, a queda da demanda interna foi uma reação da indústria, que reduziu a utilização do mel nos produtos alimentícios, substituindo por outros produtos ou usando simplesmente essências, autorizados pela Portaria 005/2000. O cenário externo favorável se reverteu a partir de 2004 e a competição agora é mais acirrada devido à entrada de novos produtores e exportadores.

A exportação parece ser uma alternativa natural e lógica para a comercialização do mel nacional, cuja produção atual atingiu há alguns anos um volume bem maior que o consumo interno. No entanto, a desvalorização do Dólar em relação ao Real, a queda do preço internacional do mel causado pela reentrada do produto chinês no mercado e o recente embargo europeu ao mel brasileiro ampliaram as dificuldades dos exportadores brasileiros e, conseqüentemente, de toda a cadeia produtiva do mel.

A partir dos argumentos relacionados nos parágrafos anteriores, alguns elementos se apresentam como desafios ao desenvolvimento do setor de mel no Brasil. Dentre eles destacamos a seguir os que julgamos mais relevantes.

- (i) **Produção.** O crescimento da produção brasileira foi proporcionado, basicamente, pelo aumento do número de apicultores – fomentado em grande medida pelos projetos de desenvolvimentos organizados por agências de fomento e instituições públicas - e não por ganhos de produtividade, um fator fundamental para o setor ganhar competitividade e facilitar o acesso destas entidades a mercados mais exigentes ou com produtos com algum valor agregado.

De fato, independente dos esforços já realizados e mesmo quando a análise alcança os grandes produtores, a quantidade de mel por colméia produzido no Brasil ainda se encontra inferior à maioria de seus principais concorrentes. Com isso, o custo de produção do mel brasileiro é relativamente alto, um fato que, somado a falta de atributos pela pouca diferenciação do mel brasileiro no mercado internacional, coloca o Brasil em franca desvantagem frente aos grandes *players*.

Importante salientar que as técnicas de manejo apícola necessárias para elevar a produtividade dos produtores são, em grande parte, conhecidas pela maioria dos apicultores, mas a percepção da apicultura como uma atividade complementar, ainda presente principalmente na região nordeste e muitas vezes colocada em segundo plano em relação à lavoura, dificulta a introdução de novas tecnologias. Soma-se a este fato a incapacidade financeira deste público para promover os investimentos mínimos requeridos para implantar as técnicas e medidas necessárias. Neste contexto, o processo de incorporação de novos conhecimentos na rotina do pequeno produtor rural é lento, depende também de acesso a recursos e exige um prazo maior para gerar resultados significativos, já que envolve mudança cultural.

- (ii) **Comercialização.** O mel brasileiro é comercializado no exterior como uma *commodity* pelas grandes empresas do setor que, salvo algumas exceções, detêm o conhecimento e o acesso ao mercado externo. O mel vendido pela maioria dos processadores brasileiros é considerado não processado apesar de passar pelos principais processos de beneficiamento. A questão central é a preferência dos importadores em comprar o mel bruto para fazer o *blend* e o controle de qualidade que consideram mais adequados, afastando o risco de multas ou penalidades uma vez que, pela legislação americana, são eles os responsáveis pela qualidade do produto, independente do país de origem.

As pequenas cooperativas e associações de produtores, em geral, demonstram não estar preparadas para superar o desafio do comércio exterior e não aproveitaram a oportunidade que se desenhou neste passado recente. Com o apoio de entidades públicas e de fomento (locais e nacionais) ampliaram a produção expressivamente, mas não conseguiram, salvo poucas exceções, acesso direto às exportações. A pequena escala de produção da maioria desses grupos não permite manter uma estrutura capaz de lidar com os desafios comerciais de inserção nos mercados internacionais (acesso constante à informações e pesquisa de mercado, iniciativas de promoção de produtos no exterior, identificação de intermediários no exterior, adequação de produtos à exigência do mercado externo e disponibilidade de tempo e capacidade gerencial para lidar com o processo de internacionalização).

Nos últimos anos, com o acirramento da competição pela reentrada do produto chinês, a comercialização do mel a granel, seja para o mercado interno ou destinado à exportação, trabalha com margens reduzidas – uma característica das *commodities* agrícolas. Assim, empresas ou cooperativas que produzem em pequena escala e com baixa produtividade têm muita dificuldade em manter a operação lucrativa ou até mesmo atingir o seu *break-even*, pois tanto o valor de compra quanto o preço de venda são definidos pelos grandes exportadores, tendo como referência o mercado internacional. Neste contexto, surgiu a necessidade de se encontrar alternativas de agregar valor ao mel produzido, como forma de aumentar a renda da atividade e manter o processo de desenvolvimento do setor.

(iii) Cadeia de valor. A cadeia produtiva de mel, formada na sua base essencialmente por pequenos produtores, revela uma forte e crescente dependência dos grandes processadores para comercializar sua produção, uma situação agravada pela queda da demanda interna nos últimos períodos.

Neste contexto, as cooperativas têm um papel importante no sentido de equilibrar o poder entre produtores e grandes processadores. Mas, como em muitos casos enfrentam grande dificuldade de acesso a mercado, o seu poder de barganha, assim como suas margens de lucro, sofrem redução significativa e aumenta o desafio das cooperativas de cobrir seus custos operacionais e, conseqüentemente, manterem-se auto-sustentáveis. Neste cenário, a maioria das pequenas cooperativas e associações ainda mostra dificuldades em se manter

ativas sob condições de mercado, sem a dependência do setor público ou agências de fomento, seja com subsídios financeiros ou institucionais.

O mel é um produto de origem animal que requer fiscalização da autoridade brasileira competente, no caso o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA). Uma dificuldade constatada é que a estrutura do Ministério não demonstrou ter acompanhado a rápida evolução do setor, tanto fisicamente - no que se refere ao crescimento de produtores e entrepostos no país (universo a ser fiscalizado pelo órgão) quanto no atendimento às medidas de controle exigidas pelos mercados mais desenvolvidos. Isso também é refletido na competitividade do setor no mercado internacional e abre a possibilidade de medidas restritivas, cuja maior evidência é o recente embargo imposto pela União Européia. As vendas para esses países estão suspensas até que o país se adeque às exigências de controle de qualidade requeridas pela EU.

(iv) Choques. O embargo da União Européia aumentou temporariamente as dificuldades para o setor, que já estava em situação desfavorável devido à queda de preço internacional e apreciação da taxa de câmbio no período. No curto prazo os reflexos têm sido (i) a queda do preço para o produtor, que é o elo mais fraco da cadeia; (ii) a redução ou suspensão temporária de compra de mel, notadamente pelas grandes empresas nacionais com entrepostos instalados no NE, de pequenos produtores e associações; e (iii) diminuição das exportações e/ou deslocamento das vendas da Europa para os EUA (operação que nem todos os grandes processadores têm conseguido sucesso). No médio e longo prazo os reflexos devem ser: (i) a elevação dos custos do setor decorrentes do aumento do número de análises exigidas e da implantação do sistema de rastreabilidade do produto, e (ii) esforços comerciais adicionais para recuperar as posições no mercado europeu perdidas durante a vigência do embargo. Processadores brasileiros terão que oferecer condições atrativas – mais competitivas (preço, qualidade e/ou confiabilidade) para convencer os importadores a substituir os novos fornecedores.

O cenário atual do mercado de mel, somado às incertezas climáticas que todas as atividades agrícolas enfrentam, evidenciou uma série de desafios para a implementação das atividades previstas pelo Programa USAID/Brasil. Grande parte das dificuldades enfrentadas pode ser extrapolada para o processo de inserção das

pequenas empresas no mercado externo. A partir das reflexões e argumentos apresentados nos parágrafos anteriores, depreende-se a importância de se trabalhar com algumas linhas prioritárias de ações:

- (i) Atuar fortemente no aumento da produtividade da cadeia produtiva e da qualidade do mel produzido. O setor registrou recentemente um forte crescimento na produção e ampliou expressivamente sua participação no mercado externo, mas a continuidade desta evolução mostra claramente a exigência um nível maior de organização do setor e da profissionalização dos atores envolvidos;
- (ii) Aprofundar a discussão para avaliar as estratégias mais adequadas, sob o ponto de vista comercial e mercadológico, de se agregar valor às exportações considerando as características do mel produzido na região. O perfeito domínio das qualidades e limitações dos produtos, juntamente com o conhecimento das características e propriedades demandadas pelo mercado alvo possibilita a exploração dos atributos do produto com maior eficácia, aumentando seu poder de competitividade;
- (iii) Formular e propor medidas para facilitar o acesso ao crédito para pequenos apicultores, geralmente aglomerados em associações e cooperativas nem sempre dotadas de uma gestão administrativa/financeira eficiente. A simplificação destes procedimentos poderia solucionar uma das maiores barreiras destas instituições - capital de giro para financiamento específico de exportação, operações que geralmente necessitam de grande quantidade de produto e insumos, e conseqüentemente, exigem o desembolso de um volume de recursos muitas vezes proibitivo para as MPEs.
- (iv) Solucionar as dificuldades de acesso a mercado externo para as MPEs, cooperativas e associações de produtores, através de uma proposta para o estabelecimento/fortalecimento das relações comerciais entre *trading companies* e entidades produtoras como forma de reduzir os altos custos de transação que envolve a exportação.

Neste sentido, uma solução para grande parte das dificuldades enfrentadas deverá buscar, obrigatoriamente, o fortalecimento das relações verticais ao longo da cadeia produtiva, com destaque para o importante papel que pode ser desempenhado pelas comerciais exportadoras, atuando como um instrumento capaz de ajudar também a solucionar algumas dificuldades estruturais neste segmento, como acesso a canais, conhecimento da demanda, melhoramento de produto, acesso a financiamento, entre outros. Relevante também é o fato que

esta parceria não ficaria limitada somente à intermediação das vendas, mas poderia envolver prestação de serviços nas áreas de logística, apoio financeiro, distribuição, entre outras.

Importante ressaltar que este arranjo teria a capacidade de incorporar progressivamente maior poder de competitividade aos atores envolvidos e contribuiria para facilitar o acesso a canais de venda no exterior. A participação de um profissional com conhecimento e experiência em exportação (e também nos instrumentos destinados ao fomento do setor), poderia assegurar a sustentabilidade das operações comerciais da empresa.

O presente documento buscou consolidar as experiências do Programa USAID junto à indústria de mel, como forma de apoiar o desenvolvimento da mesma no Brasil. Aqui não se objetiva apresentar uma receita pronta para ampliar as exportações brasileiras. Ao contrário, o que se pretende é sinalizar reflexões e propostas possíveis para fortalecer o setor. O objetivo maior, portanto, é disseminar informações que possam servir como um guia útil para instituições de fomento que planejem apoiar empresas em seu processo de exportação. Reconhecendo a importância deste trabalho e, ao mesmo tempo, suas limitações no que diz respeito ao tratamento aprofundado das propostas relacionadas nesta última seção, recomenda-se que este seja uma contribuição a um esforço maior de formulação de políticas de desenvolvimento para a indústria de mel.