

# EXPORTAÇÃO DA CACHAÇA: UMA ANÁLISE DO MÉTODO SWOT PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

Thaís Cristina Pinto da Silva  
Esther Solano Gallego  
Everlam Elias Montibeler<sup>1</sup>

## Resumo

Cada vez mais valorizada no mercado das grandes cidades brasileiras, a cachaça também está conquistando o interesse de consumidores no exterior. Para isso, o Brasil tem criado programas que visam a implementação de políticas que impulsionem o crescimento do setor, através do aumento da produção e a expansão comercial nos mercados interno e externo. Nesse contexto, trazemos um panorama da produção da cachaça no Brasil, enfatizando a exportação deste produto.

O objetivo deste trabalho é levantar a história de produção e a comercialização da cachaça brasileira descrevendo o processo de internacionalização da marca Müller. A respeito do método de pesquisa, foi utilizado um estudo de caso, uma pesquisa qualitativa e exploratória na qual através de várias análises, foram explícitas conclusões gerais e específicas a respeito do assunto em questão, a exportação da cachaça, demonstrando pontos a serem avaliados no que se refere à comercialização e também em questões que trazem informações desde a fase inicial da produção e dos estudos para realizar a famosa e tradicional bebida genuinamente brasileira.

O estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. De forma complementar, tal estudo permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Palavras-chaves: cachaça, economia, exportação, internacionalização.

## Abstract

Increasingly valued in major markets of large Brazilian cities, Cachaça is also gaining its space in the international market. For this reason, the Brazilian government has implemented different policies to sustain the growth of this sector, especially through increase in production and commercial expansion both in local and international markets.

The aim of this article is to expose the history of production and commercialization of this drink, taking time to describe the invasion of the Müller brand in the international market. The research method employed involves a case report where qualitative and exploratory approaches were utilized bringing together various analyses and conclusions of various articles in respect to this topic: exportation of Cachaça. We demonstrated the important points to be evaluated regarding trade and also information on the initial phase of production till the final step of production of this authentic Brazilian drink.

This case study contributes to the understanding of the individual, organizational, social and political phenomenon involved. In a complementary form, such study permits an investigation to preserve the holistic and meaningful characteristics of real-life happenings.

Key-words: cachaça, economy, exportation, internationalization.

---

<sup>1</sup> Thaís Cristina Pinto da Silva é graduada em Relações Internacionais, Esther Solano Gallego é doutora em Ciências Sociais e professora de Universidade Federal de Uberlândia, Everlam Elias Montibeler é doutor em Economia e professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

## INTRODUÇÃO

Este trabalho visa demonstrar como ocorreu o processo de produção da cachaça desde os tempos antigos quando foram realizados os primeiros sinais da descoberta da planta, do cultivo da cana-de-açúcar, da confecção da bebida legitimamente brasileira até os tempos atuais.

Adicionalmente, apresentamos um estudo de caso no qual expressamos uma realidade que vem a ser um exemplo de como tudo acontece no ramo da comercialização da cachaça.

É importante ressaltar como tudo começou, pois através disso é possível adquirir um conhecimento mais aprofundado abordando assuntos inerentes a uma tradição que foi passada de geração para geração ao longo dos anos.

Especificamente, a primeira atividade organizada do Brasil no âmbito econômico foi a do ciclo da cana-de-açúcar. O primeiro engenho, fundado em 1532, alavancou a produção de um produto brasileiro bastante relevante, sendo a principal especiaria a resistir às mudanças sociais, políticas e culturais deste mesmo período (BRUM, 1991).

Por conseguinte, detalharemos também o período de reinado do açúcar, chegando a ser considerado como o “embaixador” do Brasil em uma colônia portuguesa recém descoberta e sem grande expressividade ou relevância econômica. Assim como serão enfocadas características como as dificuldades, pressões, conflitos e demais consequências advindas do processo do ciclo canavieiro (ASSIS SILVA, 1991).

O fato de colonizar, defender e explorar as riquezas da terra gerou a necessidade do Governo de Portugal instalar engenhos para a produção de açúcar em nosso litoral, sendo assim, propício por se tratar de um produto de alto valor no comércio europeu e por seu crescente consumo na Europa. Porém, logo após esse período, começou a aparecer algumas dificuldades em sua implantação. Houve falta de recursos financeiros na montagem da moenda, assim como também houve dificuldades na compra de mão-de-obra escrava, na refinaria e no transporte aos mercados consumidores da Europa. O açúcar se transformou em um produto principal e foi através dele que a economia se sustentou e também se tornou a base para a colonização do Brasil durante os séculos XVI e XVII (BUESCU, 1970).

A partir do século seguinte, com o surgimento do açúcar de beterraba e a formação dos conhecimentos e técnicas para a construção dessa nova indústria açucareira realizada pelos holandeses, surgiu um prejuízo bastante significativo gerando um forte abalo no modo de produção açucareira advindo da cana. Além de ter afetado a produção, isso também acarretou em grande perda no âmbito do mercado consumidor na Europa, que logo depois ocasionou o fim do monopólio do açúcar alterando o quadro político e econômico da época em nossas terras.

Assim, este trabalho está estruturado a partir dos seguintes pontos: conceito histórico e econômico e a internacionalização da cachaça.

O processo de internacionalização de produtos é uma área de bastante interesse para um internacionalista, por se tratar de um conceito cada vez mais abrangente e complexo que envolve uma rede de acordos interempresariais integrada e edificada sobre fronteiras globalizadas envolvendo diversos aspectos em uma vasta gama de negociação. Assim, este assunto se torna extremamente atrativo, e através deste estudo, foi possível levantar questões, as quais foram analisadas e expostas juntamente com dados históricos, econômicos, políticos e sociais onde engloba um amplo contexto especificadamente global que se configura em uma lógica de alianças estabelecendo diversos pontos relevantes apresentados de uma forma mais aprazível com o intuito de expor de modo mais simplificado e assim objetivando esta pesquisa científica.

A cachaça 51, por ser um produto nacional exportado para diversos países passando por um processo de internacionalização onde acontece negociação entre pessoas e mercados, é um assunto bastante atrativo e foi especificamente por esse motivo que esse tema foi escolhido, para que por meio deste, fosse possível proporcionar uma abordagem de maior magnitude contendo informações específicas de interesse internacional no cerne das negociações.

O desenvolvimento de um estudo de caso facilita de modo didático a compreensão da temática abordada. Assim, torna-se primordial o estabelecimento deste estudo a fim de englobar questões relativas ao comércio exterior e as relações internacionais.

O objetivo geral desse trabalho é levantar a história de produção e a comercialização da cachaça brasileira descrevendo o processo de internacionalização da marca Müller. Enquanto que seus objetivos específicos estão focados em levantar histórico sobre a cachaça, estabelecer qual é o conceito e o contexto de internacionalização de empresas ao Brasil, levantar qual o processo de SWOT e a realização de um estudo de caso.

## CACHAÇA: HISTÓRIA E SOCIOLOGIA DO PROCESSO

Estudos indicam que em 327 a.C., Alexandre “O Grande” comprovou o consumo da cana na Índia. Seu almirante Nearchos disse que havia encontrado uma cana que fazia o mel sem abelhas, e os escribas contemplavam os hindus enquanto mastigavam a gramínea. Em meados de 287 a.C., Theophrastus retratou a maravilha como “o mel que está em um bastão”.

Relatos mostram que o açúcar cru já era produzido em 400 a.C. e sua expansão ocidental atingiu a Índia e Pérsia datado na época de 510 a.C. da expedição militar persa do imperador Dario à Índia. Porém, a cana e seu caldo adoçado foram mantidos em sigilo porquanto o produto da planta ser raro e luxuoso na época, principalmente para os povos distantes do comércio entre os asiáticos. Sendo assim, somente a partir de 700 d.C. que o produto começou a ser comercializado. Todavia, segundo estudiosos, a cana foi introduzida na China por volta de 800 a.C (JANK, 2011).

Na obra *Raízes do Brasil* (1984) de Sérgio Buarque de Holanda, está retratada a formação da identidade brasileira, onde o autor destaca, de maneira crítica, a formação sociológica baseando-se em reflexões advindas da metodologia de Max Weber. Sérgio dedicou-se a compreender a formação oligárquica da sociedade e juntamente com Caio Prado Junior e Gilberto Freyre marcaram a história com seus pensamentos social e econômico do Brasil tornando-se referências de grande importância na história da formação da identidade brasileira do ponto de vista da elaboração teórica, formando assim, a chamada tríade do pensamento de 30, pelo fato de seus estudos serem pautados pela década de 30. A ótica de Sérgio permite reflexões que possibilitam uma reestruturação do conceito de democracia, além de explorar o alargamento da participação social a fim de dirimir distâncias entre a elite e o povo, bem como o Estado e os interesses coletivos.

Já na obra de Gilberto Freyre (1973), *Casa-Grande & Senzala*, encontra-se um novo período de compreensão da sociedade brasileira com diversos problemas sociais, políticos e econômicos assim como a atividade analisada minuciosamente em suas reflexões é a monocultura da cana-de-açúcar. No que concerne à sociedade, sua visão é focada da ótica patriarcal, escravista e mestiça.

### 1.1 Encerramento da Etapa Colonial

Na Europa, na época das Grandes Navegações, havia uma grande necessidade de descobrir e explorar novas terras para o cultivo de plantas como a cana-de-açúcar, pois o açúcar era um produto bastante escasso e caro no Velho Continente. Portugal plantava cana nas ilhas de Cabo Verde, Açores e Madeira. Ainda assim, eram poucas as terras apropriadas para a cultura.

Após a descoberta do Brasil, as primeiras mudas da cana-de-açúcar chegaram às Américas em 1532. A planta foi se espalhando no solo fértil de massapê com a ajuda de fatores favoráveis extremamente essenciais como o clima tropical quente e úmido da região e a mão-de-obra escrava trazida da África. Com a descoberta dessa nova colônia, Portugal obteve um significativo enriquecimento e expandiu o açúcar brasileiro por toda a Europa.

Foi de extrema necessidade habitar a nova colônia, devido às diversas invasões de estrangeiros em terras brasileiras. Sendo assim, o rei D. João III dividiu as terras que pertenciam a Portugal em capitanias hereditárias, consoante o Tratado de Tordesilhas, assim como havia sido feito em Madeira e Açores. O rei fez uma doação e tais capitanias foram concedidas aos donatários, fidalgos portugueses, e em troca teriam que povoar, cultivar, desenvolver e defender essas terras, sobretudo de invasores.

Na época do ciclo da cana, a capitania que se destacou como a mais importante foi a Capitania de Pernambuco, a qual pertencia a Duarte Coelho, pois foi onde o primeiro centro açucareiro do Brasil foi implantado. Posteriormente, foi se alastrando por outras capitanias, uma delas era a Capitania da Bahia de Todos os Santos. Com o desmatamento da Mata Atlântica nativa, os canaviais se expandiram pela costa brasileira.

Contudo, as Capitanias de São Vicente - situadas em São Paulo - e São Tomé - no Rio de Janeiro - se localizavam em territórios distantes da metrópole e dos portos europeus. Eis um motivo pelo qual encarecia o transporte do açúcar, diferentemente do que ocorria nas terras do norte da colônia. No entanto, esse fato não impediu o estabelecimento dessa cultura nessas áreas.

Os espanhóis, grandes concorrentes dos portugueses, não só plantavam cana, em Cuba, Porto Rico e Haiti (suas colônias), no ano de 1506, como também traziam pedras e metais preciosos das terras do Novo Mundo. Entretanto, pelo fato de Portugal ter adotado medidas que lhe assegurava

a liderança no mercado açucareiro e juntamente com a descoberta de tesouros astecas e das minas mexicanas pelos espanhóis, o interesse da Espanha pelos canaviais se esmoreceu.

Com a penetração de metais preciosos das colônias espanholas na Europa, surgiu como consequência um aumento de preços sobre os produtos considerados de luxo e isso trouxe benefícios ao domínio português em relação a produção do açúcar no século XVII.

Com a morte do rei D. Sebastião, em 1580, a Coroa Espanhola incorporou Portugal aos seus domínios. A união dessas coroas não surtiu um bom resultado nas relações entre Portugal e Holanda, já que havia um desafeto entre os holandeses e os espanhóis. Neste período, o açúcar brasileiro rumava à Holanda para ser refinado, e era eles que realmente o comercializava (LACERDA, 2009).

A partir da interceptação das relações portuárias entre Portugal e Holanda, transcendeu-se, na corte holandesa, a ideia de tomar o nordeste brasileiro. Em 1630, os holandeses chegam ao Brasil, com o apoio da Companhia das Índias Ocidentais, empresa fundada em 1621, e pelos Estados Gerais das Províncias Unidas, governo da Holanda na época.

Permaneceram durante vinte e quatro anos entre nós, adquirindo tecnologia e experiência nos engenhos e canaviais. Porém, foram expulsos em 1654. Levaram o conhecimento e as técnicas do cultivo da cana para as Antilhas e a América Central. Essas terras mais próximas da Europa substituíram o açúcar brasileiro no mercado e a agricultura brasileira recebeu um sucesso bastante infausto.

As terras nordestinas já não eram mais capazes de competir no cenário internacional. Houve uma grande alteração na vida social, econômica e cultural brasileira, situação essa que tomou um rumo melhor somente quando as colônias européias que produziam o açúcar foram abaladas por revoltas sociais que desencadearam a independência das colônias. Utilizando-se dessa conjuntura, os maiores fabricantes de açúcar do mundo voltaram a ser os produtores brasileiros.

Historiadores exprimem que a partir da segunda metade do século XVII, Portugal tomara um novo rumo transformando-se em uma potência colonial. Entretanto, ao recuperar a independência, encontrou-se em uma posição extremamente débil, pois a ameaça da Espanha - que por mais de um quarto de século não reconheceu essa independência - pesava sobre o território metropolitano. Por outro lado, o pequeno reino, não dispunha de meios para defender o que lhe sobrara das colônias numa época de crescente atividade imperialista (FURTADO, 1980).

Para Portugal sobreviver como metrópole colonial, teria que vincular-se a uma grande potência, o que significaria abrir mão de parte de sua soberania. Os acordos concluídos com a Inglaterra (1642-54-61) estruturam essa aliança que marcará significativamente a vida política e econômica de Portugal e do Brasil durante os dois séculos seguintes (FURTADO, 1980).

A abertura dos portos, realizada em 1808, e a Independência, em 1822, foram fatores que ajudaram a beneficiar a produção açucareira. Porém, isso não foi suficiente para retomar a posição de dois séculos atrás, pois, como visto anteriormente, a agricultura da cana-de-açúcar vinha sendo prejudicada pela expansão do cultivo da beterraba na Europa, da qual também é extraído o açúcar, pela distância entre o Brasil e os portos consumidores, e pelo baixo nível técnico da produção.

O século XIX não foi muito rentável para o Brasil, que caiu para quinto lugar na lista de produtores de cana, com apenas 8% da produção mundial. A economia açucareira teve nova queda e o declínio da produção acentuou-se no fim do século, obrigando o Brasil a voltar-se para o mercado interno, que era pequeno e estava fragilizado pela crise do açúcar (BERTELLI, 2011).

Primordialmente, na história houve três modos de produção capitalista: clássico, prussiano e colonial. Onde no caminho clássico, a forma sustentada de realizar a industrialização era beneficiar-se dos ganhos da era colonial. Nos séculos XVIII e seguintes ocorreram transformações político-econômicas a partir das revoluções democrático-burguesas. Já a via prussiana, no século XX, foi seguida pelos países de industrialização retardatária, com ausência de processos democráticos de emancipação, entretanto, esses países conseguiram sua autonomia econômica. No que diz respeito a via colonial, essa foi marcada pelo atraso democrático e também econômico. A burguesia dos países de via colonial não realizou nem suas tarefas econômicas, nem as políticas, diferentemente da prussiana, que deixou apenas de realizar suas tarefas políticas (PRADO JR., 1989).

A princípio, as soluções encontradas para aproveitar as potencialidades da colônia e assim almejar o tão desejado lucro foi transformar o solo nativo em produtora efetiva de riquezas partindo a priori do extrativismo e mais tarde a *plantation* de cana-de-açúcar, seguidos da mineração, do renascimento agrícola e da cafeicultura.

*Plantation* nada mais é do que um tipo de sistema agrícola baseado em uma monocultura de exportação mediante a utilização de latifúndios e mão-de-obra escrava.

A exploração agrícola foi uma maneira encontrada pelos colonizadores para ocupar a colônia, a fim de superar a atividade extrativa realizada pelos moldes do Oriente. Para tal fim era preciso levar

em conta as novas condições existentes em terras virgens e encontrar um produto favorável que gerasse altas taxas de retorno aos seus investidores.

Como os portugueses já tinham experiência no ramo de plantation açucareira nas ilhas do Atlântico, coube a eles, sem dúvida, a primazia no emprego do regime que iria servir de modelo à exploração latifundiária e monocultora adotada depois por outros povos.

A boa qualidade das terras do nordeste brasileiro para a lavoura altamente lucrativa da cana-de-açúcar, juntamente com o conhecimento de técnicas adequadas e de fornecedores com infraestrutura necessários que os portugueses dispunham, fez com que essas terras se tornassem o cenário onde, por muito tempo, se elaboraria em seus traços mais nítidos o tipo de organização agrária mais tarde característico das colônias européias situadas na zona tórrida. A abundância de terras férteis brasileiras ainda mal desbravadas fez com que a grande propriedade rural se tornasse a verdadeira unidade de produção (HOLANDA, 1984).

Indubitavelmente, o fornecimento dessa especiaria brasileira se tornou tão importante para o mercado europeu na era colonial que passou a interferir até no hábito da sociedade européia nesta época. Para tanto, houve um investimento contando com o capital holandês, sendo que parte desses investimentos proveio dos Países Baixos (CASTRO, 1980).

## 1.2 A Questão da Mão-de-obra

Ao observar a colonização do século XVI por uma perspectiva mais ampla, percebemos que ela surge fundamentalmente ligada a atividade açucareira. O fato de que desde o começo da colonização algumas comunidades se especializaram na captura de escravos indígenas, que a princípio foram utilizados na extração do pau-brasil e depois na lavoura da cana-de-açúcar, evidencia a importância da mão-de-obra nativa na etapa inicial de instalação da colônia. No processo de acumulação de riqueza quase sempre o esforço inicial é relativamente o maior. Mais tarde, a mão-de-obra africana foi concebida como um recurso mais lucrativo, chegando a expandir a renda da empresa, que já estava instalada. É quando a rentabilidade das negociações está assegurada que entram em cena os escravos africanos.

A introdução do trabalhador africano foi a base de um sistema de produção mais rentável, densamente capitalizado, entretanto não constituiu modificação fundamental, pois apenas veio substituir outro escravo menos eficiente e de recrutamento mais incerto (FURTADO, 1980; HOLANDA, 1984).

A escravidão moderna participou ativamente do crescimento das riquezas geradas no período mercantil, seja como pólo acumulativo no tráfico negreiro e no escambo, seja como importante fonte de lucros nas plantations (GORENDER, 1978).

A junção de todos esses fatores, tais como as técnicas de produção, mão-de-obra, investimentos e mercado consumidor, somadas à necessidade de ocupação definitiva das terras brasileiras, fez com que os empreendimentos adquirissem êxito. Assim, o que o português vinha buscar era a riqueza que custava ousadia e não a riqueza que custava trabalho. A mesma que se tinha acostumado a alcançar na Índia com as especiarias e os metais preciosos. Os lucros que proporcionou de início, o esforço de plantar a cana e fabricar o açúcar para mercados europeus compensavam abundantemente esse esforço, mas era preciso que fosse muito simplificado, restringindo-se ao estrito necessário às diferentes operações (PRADO JR., 1980).

Resolvido o fator trabalho, deu-se início à monocultura, sob o olhar de um feitor de confiança do proprietário, o engenho que produzia açúcar constituía o centro dessas fazendas. As extensas terras eram ocupadas não só com grandes plantações, mas também com a agricultura de subsistência e pastagens dos animais. A produção açucareira foi o eixo da economia colonial desde a sua implantação no século XVI até quase o final do século XVIII. O açúcar constituía uma especiaria nobre de exportação em seu destaque no plano internacional. Até o século XVII, a produção cabocla era líder no mercado mundial, porém começou a perder esse posto quando iniciaram, no cenário americano, as produções concorrentes realizadas na América Central e nas Antilhas.

Na segunda metade do século XVII, quando se desorganizou o mercado do açúcar e teve início a forte concorrência antilhana, os preços se reduziram a metade. Contudo, os empresários brasileiros fizeram o possível para manter um nível de produção relativamente elevado (FURTADO, 1980).

A acumulação primitiva - a qual consiste na separação do trabalhador das condições objetivas de trabalho - gerada nas colônias definiu um dos processos mais significativos da acumulação geral do capitalismo. O Brasil era exportador de riquezas para o continente europeu através de sua Metrópole (PRADO JR., 1980; FURTADO, 1980; HOLANDA, 1984).

### 1.3 Projeção da Economia Açucareira

No que concerne a pecuária, esta foi uma atividade pacífica em relação ao processo de exportação açucareira. Vários fatores tenderam, sem embargo, a desviar para o exterior em quase toda sua totalidade esse impulso dinâmico. Primeiramente, em relação aos interesses criados pelos exportadores portugueses e holandeses que obtinham fretes excepcionalmente baixos que podiam conceder os barcos necessários para realizar a colheita do açúcar. Sequencialmente havia uma preocupação no âmbito político de evitar o surgimento, na colônia, de qualquer atividade que concorresse com a economia metropolitana.

Com a expansão da economia açucareira, a necessidade de animais tendeu a crescer, pois a desmatamento das florestas litorâneas obrigava a buscar lenha a distância cada vez maiores. Por outro lado, logo se evidenciou a impraticabilidade de criar o gado na faixa litorânea, isto é, dentro das próprias unidades produtoras de açúcar. Os conflitos provocados pela penetração de animais em plantações foram bastante expressivos, pois o próprio governo português proibiu a criação de gado na faixa litorânea. E foi a separação das duas atividades econômicas, a açucareira e a criatória, que deu lugar ao surgimento de uma economia dependente na própria região nordestina.

A etapa que teve maiores dificuldades no âmbito político da colônia foi em meados do século XVII, onde ocorreu a interrupção do desenvolvimento da economia açucareira pelas invasões holandesas, que por consequência, o Brasil foi o maior prejudicado. A administração holandesa manteve parte das rendas propiciadas pelo açúcar em sua colônia, o que gerou um desenvolvimento singular para a sociedade urbana. Foi estimado um valor de vinte milhões de libras em mercadorias subtraídas ao comércio lusitano concomitantemente com gastos militares vultosos. Após o término da etapa militar, houve queda nos preços do açúcar provocado pela perda do monopólio. Na segunda metade do século, a lucratividade da colônia baixou substancialmente, em meio ao crescimento de suas próprias dificuldades de administração e defesa (FURTADO, 1980).

Em 1500, já havia milhões de pessoas habitando no território brasileiro e segundo estimativas, antes desse território ser avistado pelos portugueses, a população ameríndia era dividida em grandes nações indígenas já compostas por diversos grupos étnicos e entre eles estão os tupi-guarani, os macro-jê e os aruaque (HOLANDA, 1984).

A terra agora chamada Brasil foi reivindicada por Portugal em abril de 1500, com a chegada da frota portuguesa comandada por Pedro Álvares Cabral. Somente em 1534 que a colonização foi efetivamente iniciada, foi quando D. João III dividiu o território em doze capitanias hereditárias, porém esse arranjo era bastante complexo e em 1549 o Rei incumbiu a posse da administração da colônia para um governador-geral. Algumas das tribos nativas foram consideradas pelos portugueses, no entanto outras foram escravizadas e até mesmo exterminadas em longas guerras ou por doenças européias para as quais não tinham imunidade. Em meados do século XVI, deu-se início aos processos de exploração econômica organizada, tornando o açúcar o mais importante produto de exportação do Brasil. Sendo assim, era necessário mão-de-obra suficiente para atender o mercado, o que resultou em uma demanda de escravos africanos trazidos pelos portugueses para lidar com a crescente demanda internacional.

Lentamente os portugueses foram expandindo seu território para o sudeste, se apossando do Rio de Janeiro, em 1567, e para o noroeste, tomando São Luís em 1615. Eles enviaram expedições militares para a Amazônia e conquistaram fortalezas britânicas e holandesas, fundando aldeias e fortalezas em 1669. Em 1680 eles chegaram ao extremo sul e fundaram a Colônia do Sacramento, na margem do Rio da Prata, na região da Faixa Oriental (atual Uruguai), além das entradas e bandeiras paulistas rumo à Oeste (FURTADO, 1980).

As exportações de açúcar começaram a sofrer declínio a partir do final do século XVII, contudo, por volta de 1693, com a descoberta de ouro por exploradores da região que tempos depois seria chamada de Minas Gerais, e subseqüentes nas décadas seguintes, nos territórios que hodiernamente são Mato Grosso e Goiás, livrou a colônia de um enorme colapso econômico iminente. Milhares de imigrantes vindos de toda parte do território brasileiro bem como de Portugal, vieram para as minas. Os espanhóis tentaram impedir que os portugueses se expandissem para o território que lhes pertencia de acordo com o Tratado de Tordesilhas de 1494, e conseguiram reconquistar a Faixa Oriental em 1777. Mas essa conquista foi em vão, visto que o Tratado de San Ildefonso, assinado no mesmo ano, confirmou a soberania portuguesa sobre todas as terras provenientes da sua expansão territorial, criando assim a maior parte das atuais fronteiras brasileiras (BOXER, 2002).

Com o intuito de fugir das tropas do imperador francês Napoleão Bonaparte, que estavam invadindo Portugal e a maior parte da Europa Central, a família real portuguesa, em 1808 se estabeleceu na cidade do Rio de Janeiro que mais tarde se transformou em sede do Império Português. Já em 1815, Dom João VI, então regente em nome de sua mãe incapacitada, elevou o Brasil de colônia a Reino soberano unido com Portugal. E em 1809, os portugueses invadiram a Guiana Francesa, sendo devolvida à França em 1817, e em 1816, a Faixa Oriental foi posteriormente rebatizada para Cisplatina (CALMON, 2002).

Precisamente, o cultivo da cana-de-açúcar deu-se pela necessidade imperativa de colonizar e explorar um território até então sem grande relevância econômica para Portugal. Pelo fato do Brasil possuir um solo propício para o cultivo da cana-de-açúcar, o qual foi um dos fatores favoráveis e um grande motivo para a escolha dessa terra para tal fim, além de ser um produto muito bem cotado no comércio europeu, destinado especificamente à exportação e capaz de gerar valiosíssimos lucros, a cana-de-açúcar é também o alicerce econômico da colonização portuguesa no Brasil entre os séculos XVI e XVII.

Há indícios de que as primeiras mudas dessa planta foram trazidas da Ilha da Madeira e que logo em seguida foi se proliferando por muitos lugares da costa brasileira. O Nordeste, principalmente o litoral pernambucano e baiano, sorveu a maior parte da produção açucareira da colônia. A maior contribuição dos engenhos, porém, foi estar em um ponto bastante privilegiado, facilitando o escoamento e agilizando a chegada do produto aos mercados consumidores (LACERDA, 2009).

A cana-de-açúcar é considerada como um produto de suma importância pelo fato de sua múltipla utilização, podendo ser utilizada in natura, sob a forma de forragem, para alimentação animal ou como matéria prima para a fabricação de rapadura, melado, aguardente, açúcar e álcool. Seus resíduos também têm atributos de grande importância econômica: o vinhoto é transformado em adubo e o bagaço em combustível.

Houve um aumento significativo nas exportações brasileiras de açúcar e de álcool sobre os níveis de produção e de emprego do país. Esse fator é bastante importante para a economia do Brasil, pois é possível subsidiar a identificação de políticas e estabelecer metas para incentivar tal produto em determinada região, considerando-se a propagação dos benefícios econômicos.

Sobre a estratificação de classes, o posto mais elevado na complexa sociedade açucareira cabia ao senhor de engenho – o proprietário dos complexos agroexportadores, mais conhecidos como engenhos -, o qual desfrutava de admirável status social. Os engenhos eram formados por amplas propriedades de terras ganhas através da cessão de sesmarias – lotes abandonados cedidos pela coroa portuguesa a quem se comprometesse a aproveitá-los para o cultivo. O senhor e sua família moravam na casa-grande – local onde ele desempenhava sua autoridade junto aos seus, cumprindo seu papel de patriarca.

Os escravos africanos se alojavam nas senzalas, local onde conviviam cruelmente sendo tratados como animais expostos aos mais atroz e violentos castigos. No engenho ficava ainda a moenda, onde a cana-de-açúcar era moída. À mulher cabia a incumbência de administrar seu lar, devendo conservar-se recolhida fiscalizando o trabalho dos escravos domésticos (PRADO JR., 1980).

Nas lavouras canavieiras, os feitores vigiavam os escravos constantemente e além dessa tarefa de supervisionar, eram eles também que aplicavam punições que iam desde a palmatória até o tronco, onde por vezes os escravos eram chicoteados até sangrar ou então permaneciam amarrados durante dias a pão e água. Outros trabalhadores livres também trabalhavam no engenho como barqueiros, canoeiros, pedreiros, carreiros (condutores de carros de boi), vaqueiros, pescadores e lavradores que, além de cuidarem do cultivo da cana, também se dedicavam às pequenas roças de milho, mandioca ou feijão, as quais auxiliavam na subsistência, garantindo alimentação para a casa grande, senzala e assalariados livres.

Como visto anteriormente, em 1630, devido ao sucesso da produção açucareira no Brasil, os holandeses invadiram Pernambuco que na época era o maior produtor de açúcar. Porém, no século XVIII, a Holanda obtém maior prosperidade e se supera na construção de uma indústria açucareira e no abastecimento do mercado europeu, fazendo com que o Brasil perca o monopólio do açúcar, desvirtuando o quadro político-econômico vigente na época.

Em meados do século XVIII, o Brasil não obteve um feito favorável, chegando a findar o primeiro ciclo da cana-de-açúcar em suas terras, abrindo novos caminhos para uma nova etapa, um novo período que na história ficou conhecido como o ciclo do ouro. Como consequência dessa economia estagnada da colônia, a população foi em busca de novos resultados, novos rumos, e seguiu em direção à região de mineração no interior do Brasil, iniciando uma nova fase na história.

Os regimes trabalhistas eram bastante sobrecarregados até o final de século XIX, assim sendo, os trabalhadores chegavam a trabalhar até 18 horas diárias na época da colheita. Com a

mudança da economia brasileira para a monocultura do café, esses trabalhadores foram deslocados gradativamente dos engenhos para as grandes fazendas cafeeiras. Com o passar do tempo, a economia dos engenhos foi se definindo, vindo a ser praticamente substituído por usinas. O termo engenho hodiernamente é usado para as propriedades que plantam e vendem cana-de-açúcar, para ser processada nas usinas e transformada em produtos derivados (CALMON, 2002).

Hodiernamente, o principal país produtor de cana-de-açúcar do mundo é o Brasil, dada essa atribuição pelo fato de seus produtos serem largamente utilizados na produção de açúcar, álcool combustível e biodiesel. A cana-de-açúcar foi a base econômica de Cuba, quando tinha toda a sua produção com venda garantida para a União Soviética a preços significativamente altos. Com o colapso do regime socialista soviético, a produção de cana cubana tornou-se inviável. A planta foi exportada também para alguns países do Caribe, sendo os principais a Jamaica, Barbados e outros. Vários países da África austral, principalmente a África do Sul, Moçambique e a ilha Maurício, são igualmente importantes produtores de açúcar (ZAFALON, 2007).

## **COMÉRCIO INTERNACIONAL E BARREIRAS COMERCIAIS**

Aqui serão expostos alguns aspectos a respeito do comércio internacional de produtos bem como os tipos de barreiras comerciais aos quais estão sujeitos.

### **2.1 Comércio Internacional**

A internacionalização do mercado tem obtido bastante êxito em todo seu contexto. O maior intercâmbio comercial não se limita somente à intensificação de bens e serviços entre os países. Deve haver sempre uma troca de informações permitindo a conexão entre o ofertante e o consumidor antes da mercadoria deixar um país com destino a outro. Através desse fluxo de informações, o ofertante pode perceber quais são os hábitos do consumidor, suas características de mercado e suas idiossincrasias locais. Muitos dos produtos desconhecidos pelos consumidores podem até fazer parte de sua cultura, provir de seu país de origem.

Consequentemente, as mercadorias consumidas em todo o mundo sempre estarão sujeitas a seguir um determinado padrão internacional. Nos tempos hodiernos, produtos vinculados a uma cultura árabe, oriental, européia ou latina disputam lado a lado o mercado da grande maioria dos países. Os produtos que a princípio eram consumidos somente em seu país de origem agora passam a ser consumidos também no mundo todo. Assim, o consumo desses produtos não fica tão submetido às flutuações regionais provenientes de uma crise local resultando em um nível de consumo mais estável (AZEVEDO, 2001).

A internacionalização exprime que os processos de habilitação, bem como as tecnologias de informação e comunicação juntamente com a garantia de qualidade, estão se expandindo mundialmente para aumentar suas interconexões no sistema internacional. Os desenvolvimentos tecnológicos, assim como a saturação do mercado e as mudanças no mercado internacional fazem surgir novos desafios que possam auxiliar na administração dos muitos elos existentes dentro desse sistema (ZUURBIER, 2005).

A dupla tendência de aumento nos níveis das exportações e, em especial, a elevação da participação de produtos processados no âmbito das exportações são exímios elementos que alavancam o Brasil na questão internacional mercadológica. O país vem conseguindo colocar no mercado internacional produtos de maior valor agregado, uma mudança relevante no perfil de suas exportações. Assim, o comércio brasileiro assume cada vez mais o papel de destaque no cenário internacional (AZEVEDO, 2001).

A respeito da cachaça, ocorreu um vasto investimento em relação ao controle de qualidade e na elaboração e inovação de marketing para mudar de status e prospectar o mercado internacional. As empresas desenvolveram garrafas e rótulos mais sofisticados, detalhes aprimorados que surtiram vantajosos efeitos na estratégia de internacionalização do produto.

### **2.2 Barreiras Comerciais**

Os governos procuram impor normas para as importações nos intercâmbios de produtos para facilitar o controle e assim proteger as mercadorias nacionais ou mesmo produtos de outros países

com os quais não possuam acordos restritivos. Essas normas se traduzem em barreiras tarifárias e barreiras não-tarifárias.

Nas relações comerciais hodiernas, o livre comércio se traduz mais como exceção do que regra, tanto nos países menos desenvolvidos como nas economias industrializadas (CARVALHO e SILVA, 2000).

### 2.2.1 Barreiras tarifárias

Compreende-se que barreira tarifária consiste em tarifas incidentes sobre os produtos importados, que resumindo, são impostos de importação. Existem as tarifas de exportação que são cobradas sobre a mercadoria exportada e as tarifas de importação que incidem sobre a mercadoria importada, sendo estas últimas as mais importantes (SALVATORE, 2000).

Segundo Krugman e Obstfeld (1999, p.192), “as tarifas são a forma mais antiga da política de comércio e são utilizadas tradicionalmente como uma fonte de renda do governo”.

Há uma variação nas tarifas, existem as ad valorem, as específicas e as compostas. As tarifas ad valorem são uma porcentagem fixa do valor da mercadoria comercializada. As específicas são como uma quantia fixa por unidade física da mercadoria comercializada, enquanto que as tarifas compostas expressam uma combinação das duas tarifas anteriores.

Krugman e Obstfeld (1999, p.192) comentam que:

A importância das tarifas diminuiu nos últimos tempos, porque os governos modernos normalmente preferem proteger as indústrias domésticas por meio de várias barreiras não-tarifárias, tais como cotas de importação (limitações sobre a quantidade importada) e restrições de importação (limitações sobre a quantidade exportada – geralmente impostas pelo país exportador a pedido do país importador) (KRUGMAN; OBSTFELD, 1999, p.192).

A tarifa faz com que o preço do bem no país importador se eleve enquanto que o preço deste no país exportador é reduzido e, conforme Krugman e Obstfeld (1999), essa mudança se resulta na perda dos consumidores do país que importa e no ganho dos consumidores do país exportador. Além disso, o governo que impõe a tarifa ganha na forma de receita.

O foco e objetivo maior das tarifas para os países que participam expressivamente no âmbito do comércio é oferecer vantagem ao produtor doméstico diante à concorrência estrangeira (CARVALHO e SILVA, 2000).

### 2.2.2 Barreiras Não-tarifárias

Estudos expressam que a tarifa era o modo mais importante de barreiras comerciais que existia. No entanto, a importância das barreiras não-tarifárias obteve um crescimento durante o pós-guerra (II Guerra Mundial) em virtude da negociação para a redução das tarifas.

As barreiras não-tarifárias (BNTs) são restrições impostas no que diz respeito à entrada de mercadorias importadas que possuem como fundamento requisitos técnicos, sanitários, ambientais, laborais, restrições quantitativas (quotas e contingenciamento de importação), bem como políticas de valoração aduaneira, de preços mínimos e de bandas de preços. (OMC, 2005).

As BNTs se concentram na finalidade que consiste em proteger os bens jurídicos extremamente relevantes para os Estados, como a segurança nacional, a proteção do meio ambiente e do consumidor, e ainda, a saúde dos animais e das plantas. Contudo, é especialmente o fato de os países aplicarem algumas medidas ou exigências sem fundamentos necessários ou justificáveis, que dá origem às barreiras não-tarifárias ao comércio, constituindo no que é conhecido por neoprotecionismo. Sendo assim, elas se classificam em: quotas ou contingenciamento de importação; barreiras técnicas; medidas sanitárias e fitossanitárias e exigências ambientais e laborais.

#### a) Quotas de importação

De acordo com Salvatore (2000), a quota, que nada mais é do que uma restrição quantitativa direta à quantidade de uma commodity que se permite que seja importada ou exportada, é a barreira comercial mais relevante. Já na concepção de Krugman e Obstfeld (1999), a restrição é geralmente

executada a partir da emissão de licenças à alguns grupos de indivíduos ou até mesmo para empresas.

As quotas são utilizadas para garantir a proteção à indústria doméstica, à agricultura doméstica e também para resolver questões relacionadas ao balanço de pagamentos de determinado país.

É um engano cogitar que é preferível o sistema de quotas de importação ao invés de tarifas, com a hipótese de que os preços não se elevem, pois quando são impostas restrições quantitativas, a falta de oferta resultante gera um aumento de preço da mesma maneira que as tarifas, ou seja, com isso constata-se que as quotas produzem as mesmas distorções microeconômicas existentes nas tarifas. A grande disparidade entre esses dois processos é que as quotas não geram receita para o governo (CARVALHO e SILVA, 2000).

#### b) Restrições voluntárias às exportações (RVEs – voluntary export restraints)

As restrições voluntárias às exportações se expressam em restrições que foram aplicadas severamente pelo país importador, o qual induz o país exportador a diminuir suas exportações àquele país de maneira voluntária, e sob pena, sofrer restrições comerciais mais rígidas caso essas exportações ameacem a produção daquele país.

As restrições voluntárias relacionadas às exportações normalmente são bem mais sucedidas nas cotas do que na limitação (de importações), pois as nações concordam em restringir as suas exportações somente com muita relutância (SALVATORE, 2000).

#### c) Subsídios às exportações

Os subsídios ou auxílio às exportações se traduzem em pagamentos efetuados diretamente ou na concessão fiscal e empréstimos aos exportadores do país, ou empréstimos subsidiados a juros baixos concedidos a compradores estrangeiros a fim de estimular as exportações da nação. Para medir o montante de subsídios faz-se a diferença entre os juros que seriam pagos por um empréstimo comercial e o valor efetivamente pago à taxa subsidiada.

Assim, segundo Krugman e Obstfeld (1999, p.202),

Um subsídio às exportações é um pagamento a uma empresa ou indivíduo que embarca um bem para o exterior. Assim, como uma tarifa, o subsídio à exportação pode ser específico (uma soma fixa por unidade) ou ad valorem (uma proporção do valor exportado). Quando o governo oferece um subsídio à exportação, os exportadores irão exportar o bem até o ponto em que o preço local exceda o preço estrangeiro pela quantidade do subsídio (KRUGMAN; OBSTFELD, 1999, p.202).

Salvatore (2000, p.157) ainda relata que por vezes é determinado impostos alfandegários compensatórios sobre as importações a fim de contrabalançar os subsídios às exportações concedidos pelos governos estrangeiros.

Continuam sendo permitidos dois tipos de subsídios à exportação, mas vêm havendo cada vez mais controvérsias com relação a eles. Em primeiro lugar, os governos podem subsidiar suas exportações de produtos agrícolas exceto quando tais subsídios façam com que as exportações desses produtos tenham “uma participação no comércio mundial além daquilo que é justo”. ...Em segundo lugar, um país em desenvolvimento pode subsidiar seus produtos manufaturados de exportação, mas tem que reduzir ou eliminar seus subsídios quando eles se tornarem “inconsistentes com suas necessidades de desenvolvimento competitivo” (KENEN, 1998, p.265-266).

Assim sendo, os subsídios correspondem a um tipo de imposto no qual é considerado negativo e representam uma baixa de custo para o produtor (CARVALHO e SILVA, 2000, p.65).

#### d) Barreiras Sanitárias e Fitossanitárias

As medidas sanitárias e fitossanitárias que um país aplica severamente às suas importações tornaram a se constituir em barreiras, devido ao fato de impedir o acesso de determinados produtos aos mercados que as impõem (VIEGAS, 2003).

As medidas sanitárias e fitossanitárias estabelecem padrões de exigência na determinação de regras sobre produção, processamento e consumo de produtos alimentares. Podem converter-se em proibições para países exportadores dos produtos sujeitos a essas medidas, muitas vezes objetivando proteger o setor produtivo doméstico (THORSTENSEN, 1999 apud VIEGAS, 2003, p.8).

A finalidade das barreiras sanitárias e fitossanitárias consiste especialmente na proteção de artigos nacionais de origem vegetal e animal, ou até mesmo de outro país com o qual não existam acordos comerciais restritivos. As barreiras comerciais, seja elas tarifárias ou não-tarifárias, atingem não só as exportações da cachaça, como também o agronegócio brasileiro e é por esse motivo que é de suma importância o estudo em relação a esta bebida.

## **NORMAS E PRINCÍPIOS ACERCA DA ANÁLISE DE SWOT**

O terSWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras: Strengths - forças -, Weaknesses - fraquezas -, Opportunities - oportunidades - e Threats - ameaças. Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo - forma como a organização se relaciona com o seu ambiente.

A análise é subdividida em duas seções: o exame externo e o interno, como serão apresentados nos itens a seguir (BICHO e BAPTISTA, 2006).

### **3.1 Análise Externa**

No que diz respeito ao diagnóstico externo, no âmbito da análise SWOT, tem-se como objetivo a identificação das principais oportunidades - Opportunities - e ameaças - Threats - que num determinado momento se apresentam perante a organização. Pode-se dizer que a sua importância está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis "preverem" eventuais episódios futuros que possam ter maior ou menor impacto em seus empreendimentos. A avaliação do ambiente externo costuma ser decomposta em dois objetos:

Ambiente geral ou Macroambiente: nível exterior que afeta todos os setores da economia de um Estado, embora de modo diferenciado;

Ambiente Competitivo: que diz respeito a todos os intervenientes próximos à empresa.

Na prática, isso significa que as mudanças que estão totalmente fora do controle da organização também podem afetar - positiva ou negativamente - seu desempenho e sua forma de atuação. Nesse sentido, as alterações no clima externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as empresas que operaram numa mesma área geográfica ou num mesmo mercado e, desta mesma forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todos. Quando ocorre uma alteração na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas (BATEMAN e SNELL, 1998).

Em suma, uma organização que perceba que o ambiente externo está em constante mutação e que tenha agilidade e recursos - humanos, financeiros e tecnológicos - para se adaptar a estas variações, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante.

### **3.2 Análise Interna**

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes - Strengths - e pontos fracos - Weaknesses - caracterizadores da organização num determinado momento.

Entretanto, uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência administrativa para adaptar-se a estas mudanças - aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças.

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorizado permanentemente. Por conseguinte, a seriedade da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais diretamente relacionados aos fatores críticos de sucesso - ou não - da organização.

É também admirável referir que a consideração de uma determinada especificidade do empreendimento como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, designadamente na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência e do seu próprio comportamento organizacional. A correta listagem das suas forças e fraquezas dá à organização elementos factíveis no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a maximizar suas forças e a minimizar suas fraquezas (MAXIMIANO, 2000).

### 3.3 Como Fazer a Análise SWOT

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, de forma que o diagnóstico que ela resulta seja viável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão no fundo delinear o futuro a médio e longo prazo da organização (MAXIMIANO, 2000; BATEMAN e SNELL, 1998).

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas pelos próprios gestores. Desta forma, quando se pode perceber um ponto forte na análise, devemos destacá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seus efeitos.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle organizacional. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de incoercível, pode-se monitorá-lo e, procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, e evitar as ameaças enquanto for possível.

### 3.4 Matriz SWOT

Consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais compostos por duas variações: pontos fortes - Strengths - e pontos fracos - Weaknesses - da análise interna; oportunidades - Opportunities - e ameaças - Threats - da análise externa. Ao construir a matriz, as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de Planos e na definição de Estratégias de negócio (BICHO e BAPTISTA, 2006).

		<b>Análise Interna</b>	
		<b>S (strengths)</b> Pontos fortes	<b>W (Weaknesses)</b> Pontos fracos
<b>Análise Externa</b>	<b>O (opportunities)</b> Oportunidades	<b>SO (maxi-maxi)</b> <b>Mercado em franca expansão mundialmente; Mercado lucrativo; Custo baixo de produção do produto; Abundância de matéria-prima no País.</b>	<b>WO (mini-maxi)</b> <b>Carência de técnicas especializadas; Apoio restrito do governo para grandes produtores; Dificuldades para obtenção de informações.</b>
	<b>T (Threats)</b> Ameaças	<b>ST (maxi-mini)</b> <b>Mercado internacional em crescimento; Possibilidade para difundir a cachaça brasileira pelo mundo; Novas estratégias para firmar a marca internacionalmente.</b>	<b>WT (mini-mini)</b> <b>Protecionismo europeu; Dificuldade de certificação da qualidade da cachaça; Baixo poder financeiro de produtores ao divulgar e aperfeiçoar o produto; Altas cotas tarifárias.</b>

Figura 1: Matriz SWOT.  
Fonte: Bicho e Baptista (2006).

Esta matriz sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzem à maximização das oportunidades do ambiente - construídas sobre os pontos fortes da empresa - e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

Em suma, a análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da apreciação da situação contemporânea, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura.

### 3.5 Transformando a Ameaça em Oportunidade

Uma ameaça, portanto um fator externo que pode vir a afetar o funcionamento da empresa, não é necessariamente uma má notícia. De fato, ele pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte na empresa. Para isso, os gestores devem perceber como este novo evento - como, por exemplo, imposições legais mais restritivas sobre os produtos vendidos pela empresa - pode ser explorado pela empresa de modo a retirar um benefício real deste cenário.

O aparecimento de um novo produto inovador por parte de um concorrente, tipicamente uma ameaça à quota de mercado, pode tornar-se num novo conjunto de capacidades da empresa. Normalmente são as empresas maiores que têm mais capacidade para reagir de forma positiva às constantes ameaças que se colocam. No entanto, muitas pequenas e médias empresas também podem ganhar neste jogo (MAXIMIANO, 2000).

Assim, quais as condições para que uma ameaça possa ser transformada em oportunidade?

A empresa tem que possuir visão estratégica para avaliar corretamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas;

A organização precisa possuir os recursos, financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias - por exemplo, o lançamento de um novo produto;

Finalmente, o empreendimento tem que reagir com rapidez. Uma vez que as empresas concorrentes podem também ter visto a oportunidade latente.

## ESTUDO DE CASO EMPRESA MÜLLER

### Exportação de Cachaça

As exportações da cachaça brasileira expandem-se a cada ano. Hodiernamente está em torno de 15 milhões de litros, têm crescimento médio de 10% ao ano e de acordo com o Ministério da Agricultura (MAPA, 2005), as exportações de cachaça e aguardente de cana-de-açúcar somaram 11 milhões de dólares em 2004, 22,22% a mais que em 2003, número que representa apenas 1% da produção brasileira, já que o restante é destinado ao consumo interno (CORREIO DO POVO, 2005).

Existem alguns países, os quais importam determinados produtos que aplicam tarifas que impõe restrições a compra de certos produtos, principalmente de bebidas alcoólicas, a cachaça é um exemplo. A Índia aplica tarifas ad valorem, na qual alguns produtos, que dentre eles está a cachaça com taxa de 260%, sofrem picos tarifários. Já a Indonésia, que é o 31º país de destino dos produtos brasileiros, incidem sobre as bebidas alcoólicas tarifas ad valorem elevadas. Os picos tarifários para esse país foram considerados como sendo as tarifas acima de 79,9%, sendo a tarifa de importação de cachaça (170%) um exímio exemplo disso. Não se aplicada tarifas específicas ou mistas. A respeito da economia de Cingapura, é considerada bastante liberal nos aspectos relativos ao âmbito do comércio internacional. Todavia, as bebidas alcoólicas, além de alguns outros produtos, são taxados com tarifas de importação específicas. Na Nigéria, as bebidas alcoólicas estão entre os produtos que possuem maiores tarifas de importação.

Em relação a outros países, há uma variação nas barreiras. O estabelecimento de tarifas específicas por parte do Japão, por exemplo, cresceu significativamente com o processo de tarifação negociado na Rodada Uruguai, atingindo 6% do total de itens tarifários. Esse tipo de tarifa incide majoritariamente sobre produtos agropecuários, alimentos, bebidas alcoólicas, - que é onde está incluída a cachaça - petróleo e derivados e minerais não-ferrosos. O imposto sobre as bebidas alcoólicas direta ou indiretamente discriminava as bebidas estrangeiras.

No Chile as bebidas alcoólicas sofrem barreiras não-tarifárias – restrições quantitativas – e é preciso certificação para ter a sua importação autorizada. Assim como na Colômbia, onde é exigido que os importadores de bebidas alcoólicas apresentem um certificado do fabricante garantindo a conformidade da bebida com as leis do país de origem e da Colômbia.

Em junho de 2002, os Estados Unidos implantaram uma lei que afeta a importação de bebidas alcoólicas por parte deste país, a chamada Lei do Bioterrorismo. Pode ocorrer detenção administrativa e até destruição do conteúdo daquilo que eles julgarem produtos suspeitos ou ilegais.

A União Européia (UE) aplica a Tarifa Externa Comum (TEC), que é em base ad valorem. Sobre as bebidas alcoólicas, assim como a cachaça, incidem a TEC e tarifas específicas, além de alguns direitos adicionais que podem ser aplicados a produtos cujos preços de entrada no mercado comunitário sejam inferiores aos preços estabelecidos pela UE.

No que diz respeito ao vinho e demais bebidas alcoólicas, foi estabelecido um regulamento com a finalidade de proteger as tradições associadas à produção de bebidas alcoólicas. Esse regulamento foi o Regulamento da Comunidade Econômica (no 881/98). Na maioria das vezes, essas expressões tradicionais são utilizadas para identificar os atributos e características de determinadas bebidas, geralmente utilizando-se, para isso, denominações geográficas. O regulamento confere proteção de marca registrada a tais expressões, mesmo se os termos sejam genéricos, o que poderá gerar um impasse na exportação de determinadas bebidas para a UE (SECEX, 2005).

### ANÁLISE SWOT DA SITUAÇÃO DO MERCADO DA CACHAÇA

#### a. Fortalezas

Mercado em franca expansão mundialmente;  
 Mercado lucrativo;  
 Custo baixo de produção do produto;  
 Abundância de matéria-prima no País.

#### b. Oportunidades

Mercado internacional em fase de pleno crescimento;  
Possibilidade para difundir a cachaça brasileira pelo mundo;  
Novas estratégias para firmar a marca internacionalmente.

#### c. Ameaças

Protecionismo europeu;  
Dificuldade de certificação da qualidade da cachaça;  
Baixo poder financeiro dos produtores para divulgar e aperfeiçoar o produto;  
Altas cotas tarifárias.

#### d. Debilidades

Carência de técnicas especializadas;  
Apoio restrito do governo para grandes produtores;  
Dificuldades para obtenção de informações.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da cana-de-açúcar pode ser atribuída à sua múltipla utilização, podendo ser empregada in natura, sob a forma de forragem, para alimentação animal, ou como matéria prima para a fabricação de rapadura, melado, aguardente, açúcar e álcool.

Oriunda do continente asiático, local onde surgiu cultivo há tempos atrás, a exploração canavieira da cana-de-açúcar, por volta do século XV, foi conhecida pelos portugueses durante suas viagens à Ásia, os quais aproveitaram para levar algumas mudas para a ilha de Madeira. Em seguida, levaram a cana para as novas terras descobertas no Ocidente.

Em pouco tempo, a cana-de-açúcar se tornou um dos negócios mais rentáveis para os países europeus em terras americanas pela crescente demanda do produto no Velho Mundo para usos gastronômicos.

Como detalhado anteriormente, o processo açucareiro exigia cada vez mais terras e sacrifícios humanos. Milhares de hectares de matas foram destruídos e como a mão-de-obra indígena não era suficiente para assegurar a produção, foi necessário mudar para a mão-de-obra escrava africana nos canaviais e, graças a eles, a nobreza européia se vangloriou levando uma vida confortável e cada vez mais doce.

Nos engenhos onde se obtinha o açúcar, o caldo de cana era depurado em uma enorme caldeira em fogo brando e a espuma formada pelos resíduos da planta era usada como alimento para os animais, porém essa espuma era a própria cachaça.

Somente a partir do século XVI que a cachaça começou a ser destilada com a ajuda de um alambique. Recebeu primeiramente o nome de aguardente de cana e era dada aos escravos juntamente com a primeira refeição deles do dia para que pudessem suportar melhor o trabalho nos canaviais.

Com o passar do tempo, o processo para a obtenção de tal aguardente foi se aperfeiçoando, sua qualidade se tornando cada vez melhor e conseqüentemente seu consumo se elevando de maneira tão rápida que a Coroa Portuguesa viu perigar a venda de sua aguardente nacional, a "bagaceira", para as colônias. Por volta de 1635, foi proibida, pela metrópole, a venda de cachaça no estado da Bahia e quatro anos mais tarde tentou proibir sua fabricação. Entretanto, a bebida já tinha se tornado a preferida da enorme colônia americana.

Devido a sua múltipla utilização, a cana-de-açúcar, mais do que elemento essencial da formação do Brasil, transformou-se em parte integrante do imaginário do povo brasileiro. Dela também provém energia elétrica, é um dos componentes na produção de papel, plásticos, produtos químicos, além de gerar o açúcar e o aguardente.

É possível fazer algumas considerações a respeito da produção e exportação da cachaça brasileira. Nesse sentido, observa-se que as barreiras comerciais são restritivas às exportações de bebidas alcoólicas e, portanto, à cachaça.

O Brasil possui um grande potencial a ser explorado no setor da cachaça, podendo este ser um importante produto componente da pauta de exportações, contribuindo para o aumento do número de empregos, principalmente no caso das cachaças artesanais, e para o crescimento econômico brasileiro.

Enfim, a cana-de-açúcar sobreviveu para contar sua própria história e testemunhou impassível nestes quase cinco séculos de existência em solo brasileiro, a resistência indígena, a luta dos negros africanos e brasileiros por liberdade nas senzalas, a opulência dos senhores de engenho nas casas-grandes, o período colonial, o Império, a República, o Estado Novo, as tentativas de democratização, o golpe militar de 64, a redemocratização e a Constituição de 1988.

Por fim, foi realizado um estudo onde foram demonstradas, de maneira mais aprofundada, as diversas maneiras de como identificar as fraquezas, as forças, as oportunidades e as ameaças. Para tal elaboração foi utilizada a análise SWOT, onde foi possível, através deste mecanismo, expor de maneira indutiva um estudo com a finalidade de complementar e cumprir assim os objetivos propostos segundo os métodos indicados. Este estudo permitiu explorar e buscar novas fontes e dados concretos para demonstrar pontos relevantes e diagnosticar as posições estratégicas no cenário das negociações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, A. **Revista de Economia Política**: Mercosur: ambitious policies, poor practices. Disponível em: <http://www.rep.org.br/pesquisar3.asp?id=1008> (Acessado em 12/10/2011).

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. Atlas. São Paulo. 1998.

BERTELLI, L. G. UNICA. **Dados e Cotações - Estatística**. Disponível em: <http://www.unica.com.br/dadosCotacao/estatistica> (Acessado em 13/06/2011).

BICHO, L.; BAPTISTA, S. **Modelo de Porter e Análise de SWOT: Estratégias de Negócios**. Instituto Politécnico de Coimbra. 2006.

BOXER, C. R. **O Império Marítimo Português**. Editora Companhia da Letras. São Paulo, 2002.

BRUM, Argemiro J. **O desenvolvimento econômico Brasileiro**. 11ª edição. Editora: Vozes. Rio de Janeiro, 1990.

BUESCU, M. **História Econômica do Brasil – Pesquisas e Análises**. Editora APEC. Rio de Janeiro, 1970.

CALMON, P. **História Social do Brasil**. Volume 1. Editora Martins Fontes. São Paulo, 2002.

CARVALHO, Maria Auxiliadora de; SILVA, César Roberto Leite da. **Economia Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2000

CASTRO, A. B. **Brasil, 1610: mudanças técnicas e conflitos sociais** in Pesquisa e Planejamento Econômico. Rio de Janeiro, 1980.

COMPANHIA MÜLLER DE BEBIDAS. **Produção**. Disponível em: [www.ciamuller.com.br](http://www.ciamuller.com.br) (Acessado em: 04.05.2011).

CORREIO DO POVO. **Brasil exporta apenas 1% de cachaça e aguardente**. 18 de Julho, Porto Alegre, 2005.

FOLHA DE RIBEIRÃO PRETO. **Punição por queimada de cana cresce 27%**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ribeirao/ri1402201012.htm> (Acessado em 11.05.2011).

FOLHA DE SÃO PAULO. **Cortadores de cana têm vida útil de escravo em SP**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2904200702.htm> (Acessado em 10.05.2011).

FREYRE, G. **Casa-Grande & Senzala**. Editora: José Olympio. Rio de Janeiro, 1973.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. Editora Nacional. São Paulo, 1980.

GORENDER, J. **O Escravismo Colonial: Ensaios**. 2ª edição. Editora Ática. São Paulo, 1978.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Editora: José Olympio. Rio de Janeiro, 1984.

JANK, M. S. **Competitividade e globalização: economia e gestão dos negócios agroalimentares**. Editora Pioneira. São Paulo, 2000.

KRUGMAN, Paul; OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional: Teoria e Política**. Makron Books. São Paulo, 1999.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. Editora: Pearson Education do Brasil. São Paulo, 1999.

LACERDA, A. C. **Economia Brasileira: Programa do Livro-texto**, PLT número 203: edição customizada. Editora Saraiva. São Paulo, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. Atlas. São Paulo. 2000.

**MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA)**.

Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cana-de-acucar> (Acessado em 23/05/2011).

**ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE COMÉRCIO - OMC**. Agriculture, trade and the GATT: a glossary of terms. Disponível em: <http://www.wto.org> (Acessado em 20/05/2011).

PRADO JR., Caio. **História Econômica do Brasil**. Editora Brasiliense. São Paulo, 1989.

SALVATORE, Dominick. **Economia Internacional**. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., Rio de Janeiro, 2000.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR (SECEX). **Barreiras externas às exportações brasileiras desde 1999**. Disponível em:

<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex> (Acessado em 27/06/2011).

SILVA, F. A. **História do Brasil**. Volume 1. 2ª edição. Editora Moderna Ltda. São Paulo, 1991.

THORSTENSEN, V.; VIEGAS, I. F. P. **Organização Mundial do Comércio: as regras do comércio internacional e a rodada do milênio**. Edições Aduaneiras. São Paulo, 1999.

ZEFALON, M. Folha de São Paulo. São Paulo, 29 abr. 2007. **Cortadores de cana têm vida útil de escravo em São Paulo**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2904200702.htm> (Acessado em 06/06/2011).

ZUURBIER, Peter. **Cadeias de suprimento nos mercados internacionais: Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2005.