

*Tema 14:* Casos para ensino em empreendedorismo e em gestão de pequenas empresas.

## IRMÃOS BELONE: UMA PEQUENA EMPRESA TIPO EXPORTAÇÃO

Teodoro Malta Campos<sup>1</sup>  
Edmilson Lima<sup>2</sup>

**Resumo:** O caso apresenta a trajetória dos irmãos Belone e de seus negócios de mais de 30 anos no ramo de produção e comércio de frutas. Trata mais detalhadamente do período de transição vivido por eles no negócio, saindo da atividade de atacadistas e varejistas de produtos de hortifrúti apenas em território nacional e passando a atuar como produtores e exportadores de figo. Os dados foram coletados com o uso de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes e funcionários da empresa, análise de documentos e observação direta na propriedade onde fica a empresa. No caso, é possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo empreendedor, elaboração de estratégia deliberada a partir de estratégia emergente, gestão estratégica e mudança organizacional para atender demandas de novos mercados. Nele também é possível constatar que o desenvolvimento de um plano de exportação é algo viável e atrativo para uma pequena empresa, desde que se atue com foco estratégico e empenho para realizá-lo, mesmo com ajustes.

**Palavras-chave:** Pequena empresa. Exportação. Fruticultura. Empreendedorismo.

### 1 Introdução

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

Com a história real retratada, o texto descreve desafios e conquistas de dois empreendedores e sua pequena empresa brasileira em suas atividades para atender o mercado europeu com alta qualidade. O exemplo dos irmãos Belone pode ser inspirador para a busca do sucesso também em outros empreendimentos. A persistência é uma marca central dos irmãos Belone, que desenvolveram um plano estratégico racional, surgido inicialmente a

<sup>1</sup> Recém-doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. E-mail: teodoromalta@gmail.com.

<sup>2</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE e professor do Programa de Mestrado Profissional em Gestão do Esporte da UNINOVE. E-mail: edmilsonolima@uninove.br.

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



*Tema 14: Casos para ensino em empreendedorismo e em gestão de pequenas empresas.*

partir de uma estratégia emergente. Para realizá-lo, tiveram que superar barreiras culturais, linguísticas e promover mudanças organizacionais.

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

## **2 O início de um negócio para a boa mesa**

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

Na década de setenta, chegaram a ajudar o pai na venda de frutas para *trades* exportadoras (empresas intermediadoras que compram de diferentes produtores para, em seguida, exportar em maior quantidade) especializadas no comércio com importadores europeus. Na mesma década, abriram uma distribuidora nacional de legumes e frutas com a qual intermediavam a produção de agricultores do estado de São Paulo com feirantes, varejões, atacadistas e supermercados. A rede Pão de Açúcar era um de seus importantes clientes.

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

A saudade da terra contou, mas também uma visão (ou visão estratégica) que se desenvolveu aos poucos, segundo a qual aumentariam seus ganhos fazendo uma integração vertical, ou seja, acumulando produção e distribuição. Passaram a ser sócios então em duas empresas, a segunda tendo por objeto social a produção agrícola. Ambos afirmam gostar de prospectar novas oportunidades, tendo como foco a busca de melhores condições de negócio e evitar o comodismo. Sentiram-se atraídos pela diversificação das atividades e, ao mesmo

*Tema 14: Casos para ensino em empreendedorismo e em gestão de pequenas empresas.*

tempo, identificaram uma oportunidade interessante de investir em terras produtivas o capital que haviam acumulado ao longo de vinte anos. Aproveitaram para comprar terras em franca valorização, nas proximidades do aeroporto de Viracopos e de rodovias importantes do estado de São Paulo, como a Anhanguera e a Bandeirantes.

### **3 Novos rumos**

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

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

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

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

### **4 As primeiras exportações**

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

A segunda vantagem percebida concerne à fidelidade de compra do importador de frutas europeu. Os dois produtores estavam acostumados com comportamento que consideram

*Tema 14: Casos para ensino em empreendedorismo e em gestão de pequenas empresas.*

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

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

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

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

### ***5 Aprendizagem e adequação das operações para exportar<sup>3</sup>***

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

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

<sup>3</sup> Para obter mais detalhes sobre este tema, veja o artigo acadêmico de Campos e Lima (2011) descrito ao final do texto.