

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Como expandir esse jardim? O caso da Honig Garten

GABRIEL DE ALMEIDA HEGLERT¹

MAYCKON ESTEVÃO SILVA¹

JAILSON LANA¹

RAUL BEAL PARTYKA^{2 *}

* AUTOR CORRESPONDENTE

¹ UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI), BIGUAÇU – SC, BRASIL

² FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EAESP) / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

Resumo

Hans Jr. e Gabriel desejam simplificar a cadeia de suprimentos do mel, eliminando intermediários e levando a empresa Honig Garten diretamente ao mercado global. Ao longo dos últimos anos, a dupla combinou esforços: Hans Jr. concentrando-se na produção de mel e no contato com as partes envolvidas, enquanto Gabriel aplicava sua expertise em comércio exterior, monitorando o mercado internacional. O objetivo deste caso para ensino é promover a reflexão sobre o mercado global de mel para orientar a decisão da Honig Garten quanto ao processo de internacionalização. Este caso é recomendado para ser utilizado em cursos de graduação, MBA e educação executiva nas áreas de comércio exterior, marketing internacional e inteligência de mercado.

Palavras-chave: Internacionalização. Exportação. Marketing Internacional.

How do we grow this garden? The case of Honig Garten

Abstract

Hans Jr. and Gabriel aim to simplify the honey supply chain by eliminating intermediaries and positioning the company Honig Garten directly in the global market. Over the past few years, the duo has combined their efforts: Hans Jr. focuses on honey production and stakeholder engagement, while Gabriel applies his foreign trade expertise to monitor the international market. The objective of this teaching case is to promote reflection on the global honey market to guide decision-making for Honig Garten regarding its internationalization. This case is recommended for undergraduate, MBA, and executive education courses in the fields of foreign trade, international marketing, and market intelligence.

Keywords: Internationalization. Export. International Marketing.

¿Cómo expandir este jardín? El caso de Honig Garten

Resumen

Hans Jr. y Gabriel desean simplificar la cadena de suministro de la miel, eliminando intermediarios y llevando a la empresa Honig Garten directamente al mercado global. A lo largo de los últimos años, el dúo ha combinado sus esfuerzos: Hans Jr. se ha centrado en la producción de miel y el contacto con las partes interesadas, mientras que Gabriel ha aplicado su experiencia en comercio exterior mediante el monitoreo del mercado internacional. El objetivo de este caso de enseñanza es promover la reflexión sobre el mercado global de la miel para orientar la decisión de Honig Garten respecto al proceso de internacionalización. Este caso se recomienda para cursos de grado, MBA y educación ejecutiva en las áreas de comercio exterior, marketing internacional e inteligencia de mercado.

Palabras clave: Internacionalización. Exportación. Marketing Internacional.

INTRODUÇÃO

A chuva batia na janela do pequeno escritório e, entre goles de café, Gabriel sentiu que aquela conversa seria diferente: não era apenas mais um encontro, mas possivelmente o ponto de virada para a Honig Garten. Havia cansaço nas pernas, porém um brilho nos olhos que denunciava novo ímpeto.

— Hans, quero conversar contigo sobre algumas oportunidades para comercializar teus produtos. Vamos tomar um café? — disse Gabriel, com a voz leve, mas carregada de intenção.

Hans Jr. era apicultor e proprietário da Honig Garten, empresa rural de Blumenau. A resposta foi positiva, e ambos marcaram uma conversa de negócios. Gabriel apresentou a Hans a possibilidade de exportar sua produção de mel a potenciais clientes no exterior. Tal ideia surgiu a partir do contato de Gabriel com uma trading americana especializada na compra e distribuição do produto para todo o mundo. Hans sabia que uma grande parte de sua produção já era destinada ao mercado internacional por meio de seus clientes, alguns deles exportadores.

Ao mesmo tempo que a ideia lhe parecia sedutora, também gerava muito receio:

— Gabriel, entende que passar de um negócio pequeno e totalmente regional para uma empresa com porte de exportadora e ambições no mercado internacional é um grande salto? Tenho receio e baixo capital para investimento. Além disso, não sabemos qual é o tipo e a qualidade do mel exigidos pelo mercado internacional. Sei que existem diversos tipos de certificação do produto (exigências dos órgãos anuentes de cada país) e que os principais mercados consumidores têm altas exigências.

— Hans, se fosse fácil, não haveria apenas dois exportadores expressivos em Santa Catarina, concorda comigo? Já sabemos que o mel catarinense se destaca; o entreposto “X” já recebeu uma série de premiações nesse sentido. Estamos falando de um produto com valor agregado, em contraste com a carteira de exportações brasileira, que é basicamente composta por commodities de menor valor agregado. Tive acesso a uma *invoice* de mel para os Estados Unidos: cada contêiner tem capacidade para 27 toneladas de mel. É uma venda em larga escala, se comparada ao modelo de envase e distribuição para o mercado nacional.

— É um alto volume, considerando a capacidade produtiva limitada — contra-argumentou Hans Jr., já visualizando mentalmente a necessidade de atender a uma demanda internacional.

— Sim, contudo me remete a um projeto desenvolvido por uma pesqueira regional para a qual prestamos serviço de frete internacional: exportação da ova da tainha para o mercado europeu para produção de caviar. Naquela ocasião, a empresa investiu para comprar o máximo de ovas de tainha junto a pescadores locais e artesanais a baixo custo. O produto não tem o mesmo apelo em território nacional, logo, tem menor demanda e valor. Contudo, na época, um contêiner de ova de tainha foi precificado em R\$ 1 milhão para o mercado importador e, naquele momento, aquele valor representou uma grande margem de lucro, muito superior ao praticado no mercado nacional.

— Pelo que eu acompanho indiretamente junto aos compradores, é bem assim que o mercado do mel funciona: entrepostos certificados para a exportação compram o mel de apicultores como eu e vendem a mercados onde a demanda por mel é bem mais alta, principalmente Estados Unidos e União Europeia, com enfoque na Alemanha. Eu acredito que minha produção não seria suficiente, mas tenho uma rede de relacionamentos dentro do nicho que poderia cooperar no projeto fornecendo mel de alta qualidade, que é o que me preocupa.

— É isso mesmo, Hans! Imagine se conseguirmos eliminar esses intermediários acessando os compradores internacionais diretamente? Além disso, existem algumas vantagens para ganho em escala: o mel é vendido a granel em galões de 200 kg, não havendo necessidade de fragmentar o envase, rotulagem e facilitando a produção e a logística.

— Vamos preparar essa colmeia então, Gabriel! Para eu direcionar o foco da produção, preciso saber qual mercado, qualidade e volume de mel. Como vamos conseguir essas informações?

— É isso que precisamos definir, Hans.

Era um projeto ousado, mas cada um deles precisava dar seguimento às suas atividades principais: Gabriel no mercado de logística internacional e Hans Jr. com foco na produção de mel. Combinaram então de manter contato, compartilhando informações relevantes, avaliando as possibilidades e montando um planejamento estratégico para atingir o objetivo de exportação.

HONIG GARTEN: O JARDIM DO MEL

Na manhã seguinte, Gabriel visitou o apiário. Enquanto caminhavam entre as filas de caixas, Hans explicou a origem de cada enxame, entrelaçando memórias e técnicas – aquele relato era parte da história que sustentava a razão de ser da Honig Garten. Gabriel anotava, fotografava e fazia perguntas que puxavam à tona escolhas de manejo e decisões comerciais; assim, o histórico técnico se revelou por meio da conversa e do trabalho em campo.

Hans Jr. era um jovem apicultor que se desligou após 12 anos de trabalho na área automotiva, como gestor de mecânica em um importante grupo de concessionárias, e passou a se dedicar à apicultura. Durante o período em que trabalhou no setor automobilístico, a apicultura era apenas um hobby familiar, herdado de seu pai, e com uma produção suficiente para o consumo doméstico. Mas, ao focar com dedicação exclusiva à apicultura, Hans mergulhou no ramo e, no ano de 2016, se envolveu com as associações de apicultores de Lontras e Botuverá, fazendo contato com a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) e com os apicultores locais. No mesmo ano, conseguiu seus primeiros enxames, comprou suas primeiras caixas e iniciou suas colmeias. Gabriel observava atentamente o processo de manejo, fotografando a colmeia enquanto Hans explicava cada passo da coleta (Figura 1).

Hans tinha sua empresa localizada em Blumenau, vale do Itajaí, Santa Catarina, e em 2021 tinha estabelecida sua atividade classificada como produtor rural, no ramo da apicultura. Contava com aproximadamente 400 caixas colmeias distribuídas na região do litoral, vale e alto vale do Itajaí (sendo 200 em parceria com outro apicultor); uma planta de centrifugação/processamento de mel com uma desoperculadora (retira uma fina camada de cera), uma centrífuga mecânica, um decantador; e uma pequena estrutura de armazenagem para produção e manutenção das caixas/colmeias próprias e de/para terceiros, visando à complementação de renda e ocupação do período ocioso das entressafras. As principais atividades eram: produção e venda de mel para os entrepostos exportadores, vendas informais diretas aos consumidores finais e participação em licitações para fornecimento a merendas escolares de cidades da região por meio do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Hans Jr. já havia identificado, com base em análises de especialistas intermediados pela Epagri, o que precisaria, em termos burocráticos e financeiros, para certificar sua estrutura de beneficição do mel com selos de inspeção que o habilitariam para envase, rotulagem e posterior revenda formal do mel ao mercado, uma vez que se trata de produto de origem animal. Os selos se classificam em Selo de Inspeção Municipal (SIM), Estadual (SIE) e Nacional/Internacional (SIF), cada um com sua respectiva abrangência e exigência de adequação da planta.

Figura 1
Procedimento de manejo de uma caixa colmeia em Witmarsun (SC)



Fonte: Arquivo pessoal dos autores.

Diferentemente da cultura de produção apícola local, geralmente formada por famílias rurais com modelos coloniais, que têm a apicultura como fonte secundária para complementar a renda da família e com pouca visão do mercado global e cultura de negócios, Hans Jr. tinha a Honig Garten como sua única ocupação. Ele era atento ao mercado e já estava incomodado com a especulação dos compradores dos entrepostos exportadores e as recentes variações descendentes – e raras vezes ascendentes – do preço do mel no campo, junto ao apicultor.

Hans entendia que, se pudesse fugir dos intermediários e habilitar sua empresa para que fosse um produtor ou mesmo um entreposto com certificação nacional/internacional, poderia aumentar suas margens de lucro; contudo, a demanda de trabalho na produção de mel era muito alta para alguém sozinho. Foi então onde investiu todos os seus esforços, não priorizando os demais aspectos do negócio e se mantendo por seis anos de forma praticamente informal, sem muitos avanços na estrutura. Para alavancar sua empresa e estruturar o novo modelo de negócio, ele precisava de alguém como Gabriel para desenvolver esse ramo.

Em um dos muitos diálogos dos dois potenciais parceiros, relatara:

— Gabriel, é impressionante o que acontece conosco, apicultores. Enquanto o mel está sendo vendido na gôndola dos supermercados catarinenses na faixa de R\$ 45 a R\$ 55 por quilo, os apicultores que precisam de dinheiro estão vendendo o mel entre R\$ 8 e R\$ 12 para os entrepostos.

— Hans, é muito importante a gente considerar que se trata de um produto que não estraga, então não há preocupação com a deterioração. Dessa forma, entendo que um entreposto exportador consegue comprar o mel no mercado em baixa para atender à demanda internacional; esse pessoal tem estrutura de armazenagem, acesso ao mercado internacional e, consequentemente, informações que não temos.

Além disso, a possibilidade de terceirização da produção também existia, constatou Hans Jr. a Gabriel:

— Gabriel, também tenho a parceria com a associação de Lontras que tem a estrutura com SIF. Se dermos andamento ao projeto, mesmo que a planta da minha empresa ainda não esteja apta e precise ser refeita, podemos começar o negócio terceirizando o processo de beneficição do mel, desde que arquemos com a comissão e as taxas.

Até então o produto não tinha marca e nem identidade própria. Hans Jr., por ser de uma região de colônia alemã, já havia informalmente batizado a empresa como Honig Garten, que na tradução livre do alemão significa “Jardim do Mel”. Quando Gabriel entrou no negócio, chancelou essa marca; para ele, havia um excelente apelo internacional, pois Honig Garten é similar ao inglês *honey garden*. Além disso, daria para explorar o jardim de muitas formas: variedade da flora brasileira com sua devida rastreabilidade, o colorido de um jardim valorizando a brasilidade etc.

DE HOBBIE À RELEVÂNCIA GLOBAL

O Brasil possui um ambiente diversificado que permite a criação de abelhas e a produção de mel em várias regiões do país, o que proporciona uma pluralidade de qualidades do mel, variando de acordo com as floradas predominantes e as práticas de apicultura locais. Isso é possível graças à rica biodiversidade, com uma grande variedade de floradas, que disponibiliza alimento para as abelhas durante todo o ano. Entre essas variedades, uma delas que chama atenção é o mel de melato da bracatinga, pouco conhecido no Brasil, mas cobiçado no exterior. Também é conhecido como “ouro negro”.

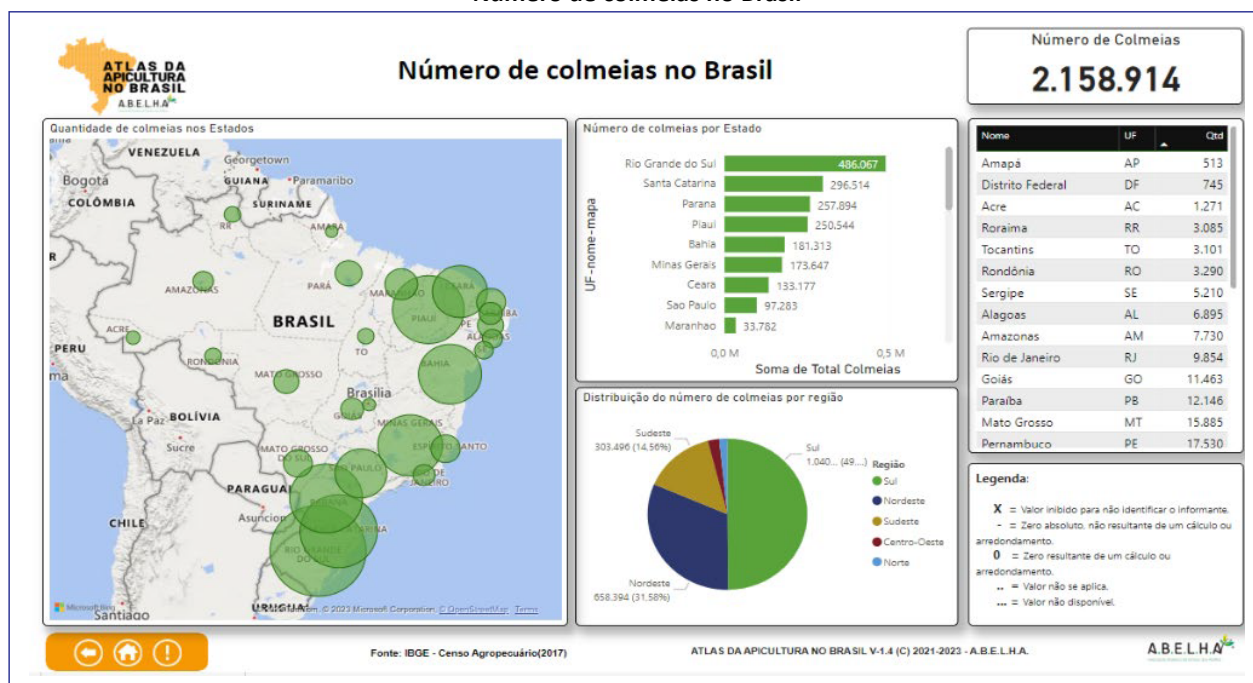
A produção e o comércio do mel brasileiro têm uma grande importância no mercado socioeconômico, pois atendem os critérios do tripé da sustentabilidade – social, ambiental e econômica –, contribuindo para o aumento dos ganhos dos agricultores tanto no mercado interno quanto na exportação, já que metade destes pequenos apicultores produzem cerca de 17% de todo o mel (Merladete, 2023). O aspecto social promove a manutenção da força de trabalho local nas áreas rurais. Já a dimensão ecológica está relacionada à polinização das espécies, destacando que o estabelecimento de colmeias não requer a necessidade de derrubar as árvores, uma vez que as plantas são a principal fonte de alimento para as abelhas.

Gabriel fechou a tampa da garrafa de café, virou o notebook e abriu um mapa com dados do Atlas da Apicultura.

— Veja aqui, Hans: o Brasil tem mais de 2 milhões de colmeias registradas, e isso aparece neste mapa (Figura 2) – ele apontou para as áreas com maior concentração, enquanto Hans tocava o dedo no monitor, absorvendo a dimensão daquele número.

Com base nos relatórios da Food and Agriculture Organization (FAO) de 2021 (Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura, 2022), a produção total mundial chegou a 1,771 milhão de toneladas. O Brasil ocupou a 10ª posição no ranking mundial, enquanto a China é líder mundial na produção, registrando 472 mil toneladas em 2021. Conforme dados do Atlas da Apicultura no Brasil, o número de colmeias registradas no país é de 2.158.914. O Brasil demonstra o seu compromisso com a apicultura e a preservação das abelhas.

Figura 2
Número de colmeias no Brasil



Fonte: Associação Brasileira de Estudos das Abelhas (2025).

O Brasil é um dos líderes de produção de mel orgânico no mundo. Para o mel ser considerado orgânico, ele precisa ser produzido segundo normas específicas que o qualificam como um produto isento de contaminações químicas e biológicas indesejáveis. Entre os critérios exigidos está a proibição de lavouras de manejo convencional num raio mínimo de 3 km do apiário. Para certificação e manutenção do certificado, há necessidade de contratação de certificadoras homologadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) para efetuar a inspeção inicial e as periódicas para manutenção do status.

Além disso, cada país pode ter preferências específicas quanto ao tipo e sabor do mel; então os produtores brasileiros que desejarem expandir para esses mercados internacionais precisam adaptar os produtos às demandas locais. A certificação orgânica e a rastreabilidade são elementos-chave para conquistar consumidores em mercados estrangeiros que valorizam a qualidade e a segurança alimentar.

E AGORA? TEM ÁGUA NESSE MEL?

A análise estratégica para os proponentes deve considerar variáveis cruciais do mercado global. Entre 2020 e 2021, sob o impacto da pandemia de COVID-19, a demanda mundial por mel registrou uma expansão expressiva, estimada em 30%. É plausível inferir que a percepção do mel como um insumo associado ao fortalecimento do sistema imunológico consolidou um novo patamar de consumo, o que se configura como uma vantagem competitiva relevante para a empresa.

Entretanto, em junho de 2022, os Estados Unidos (EUA), maior destino do mel natural do Brasil, emitiram decisão que aplicou direitos *antidumping* definitivos contra o produto brasileiro. A prática de *dumping* ocorre quando uma empresa exporta para determinado mercado internacional um produto a preço (de exportação) inferior àquele que pratica para o produto similar nas vendas para o seu mercado interno (valor normal). O resultado foi uma taxa de importação para todos os países acusados, ficando o Brasil com 9,38%. Em consequência, o preço do mel teve uma alta significativa no mercado americano e diminuição das exportações, redirecionando a produção para o território nacional. O excesso no mercado levou o produto a uma queda significativa dos preços em 2023. De acordo com os dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, 2025). O preço médio de exportação do mel no ano de 2023 foi de US\$ 3,52 por quilo.

Outro contexto grave em relação às exportações mundiais de mel foi que, ainda no ano de 2022, metade do mel importado pela União Europeia, inclusive do Brasil, sofreu investigação sob suspeita de adulteração (suspeitas de adição de xaropes de açúcar). Essa fraude serviria para reduzir os custos (houve também suspeitas do uso de aditivos, corantes e informações falsas sobre a origem do produto). Dos 123 exportadores para a Europa, 70 foram acusados dessa adulteração. A União Europeia importa cerca de 40% do mel que consome. Todas as 10 remessas que entraram pelo Reino Unido não estavam em conformidade, assim como a maioria das importações da Turquia (14 de 15). Já em relação à Alemanha, responsável por um terço das importações europeias, metade das suas 32 amostras coletadas pela Comissão Europeia de Combate à Fraude foram suspeitas. Tal fato impactou em muito as importações mundiais de mel.

Em relação à origem de tantas adulterações, um total de 74% das 89 remessas de mel exportadas pela China foram consideradas suspeitas. Esse fato, por outro lado, e dada a dimensão das exportações chinesas para o mundo, poderia se configurar como oportunidade de mercado, uma vez que o produto brasileiro comprovasse sua pureza e qualidade.

Nesse sentido, mesmo configurando-se como um problema para a humanidade, do ponto de vista comercial e do produto mel, o conflito entre Ucrânia e Rússia trouxe pontos positivos para o produto brasileiro, uma vez que o mel ucraniano é diferenciado por conta da variedade de flores no país – desde os campos, no leste da Ucrânia, até as terras altas dos Cárpatos – e teve sua produção drasticamente reduzida.

Todos esses fatores demonstram as dificuldades e oportunidades do comércio internacional. Contextos previsíveis e imprevisíveis que podem atrapalhar ou movimentar o comércio de determinado produto, como barreiras e acordos comerciais, conflitos políticos, aspectos econômicos e de diplomacia.

POR ONDE COMEÇAR A EXPANSÃO DO JARDIM?

Ainda inseguros em se aventurarem no mercado internacional, Hans Jr. e Gabriel especulavam:

— Gabriel, e o mercado nacional? Como comentei esses dias, na gôndola dos mercados o produto chega a R\$ 55/kg, enquanto os produtores rurais aqui na região estão vendendo informalmente a aproximadamente R\$ 25/kg, já com margem do preço do mel direto no campo. Essa margem não é suficiente para viabilizar o negócio?

— Hans, entendo que sim. Mas e todo trabalho mercadológico e de posicionamento de marca que teremos que fazer para brigarmos com as marcas consolidadas no mercado? Precisaríamos de muitos recursos financeiros para investirmos em comunicação, aspectos comerciais e parcerias com clientes, materiais de ponto de venda, criação e desenvolvimento de um setor comercial para fazer os produtos chegarem às gôndolas, além de um bom fluxo de caixa para sustentar a produção, porque sabemos das exigências dos varejistas para abrir novos fornecedores. Lá fora, só precisamos de credibilidade por meio das certificações e do bom relacionamento com o importador, e isso eu me desafiaria a fazer. Se o brasileiro consumisse mais mel, o caminho seria mais fácil, na minha opinião.

Enquanto a produção de cana-de-açúcar foi introduzida no Brasil no século 15, a produção formal do mel chegou quatro séculos depois, tempo suficiente para se instaurar uma cultura de consumo de adoçantes voltada para o açúcar da cana, mais acessível e barato. Por consequência disso, o mel é procurado no Brasil principalmente para fins terapêuticos, diferentemente do que ocorreu em países do Hemisfério Norte, como EUA e Alemanha, nos quais outras fontes de adoçantes, inclusive o mel, têm mais relevância no consumo doméstico.

A colmeia Honig Garten estava então com suas duas abelhas “reis” inclinadas para a construção do favo internacional. Em poucos anos, passaram por muitas fases do mercado que foram comprimidas em um curto período, uma vez que a pandemia gerou uma série de diferentes cenários mercadológicos e econômicos – e o mel não ficou imune a esse fluxo.

Gabriel se desligou da empresa de logística internacional para investir seu tempo focando no empreendedorismo; a exportação de mel era o plano A. Hans havia se aprimorado tecnicamente e aberto novos apiários para aumentar sua capacidade produtiva, além de fortalecer a rede de fornecedores com apicultores locais, uma vez que era membro da diretoria da associação de Blumenau e precisaria de volume para exportar.

Com base na análise de oferta e demanda do mercado nacional e internacional, somados à estrutura atual do negócio da Honig Garten, Hans Jr. e Gabriel tinham dois caminhos para seguir em relação à comercialização do mel: quebrar um paradigma cultural de consumo do mel no mercado doméstico, promovendo de alguma forma o aumento do consumo e usufruindo desse movimento ao se inserir no mercado, concorrendo diretamente com as marcas consolidadas por uma fatia desse mercado; ou focar em alguma demanda global de maior relevância. O fato é que o que queriam – e agora precisavam – era aumentar sua volumetria e, por consequência, seu faturamento e ainda mais sua lucratividade. E, assim, a segunda alternativa lhes pareceu mais viável, por decisão pessoal e subjetiva de ambos.

De janeiro a março de 2023, Gabriel participou pontualmente do processo produtivo. Juntos, ele e Hans bateram recordes consecutivos de volume de colheita de mel em um dia. Aproveitavam esses momentos para conversar e afinar as estratégias, pois, definitivamente, precisavam de um norte para se adequarem a uma possível escolha de se internacionalizarem. Dessa forma, iniciaram o processo de análise do mercado consumidor internacional pesquisando dados do MDIC e identificando os principais importadores de produtos brasileiros: EUA, China e Argentina, nessa ordem. Além desses, já tinham o conhecimento da importação e do consumo do melato da bracatinga pelo mercado alemão:

— Hans, os mercados americano e da União Europeia, que são a maior fatia de exportação do Brasil, são altamente exigentes quando se trata de mel. Eles prezam muito por um mel que seja orgânico. No mercado alemão em específico, o segundo maior destino de exportação, há preferência pelo melato da bracatinga.

— Então, Gabriel, eu já pensei em colocar colmeias na serra catarinense para explorar esse mel, mas não é minha região predominante e a produção é bienal, o que aumentaria os riscos. Sobre o mel orgânico, um dos entrepostos que eu atendo já certificou alguns apiários que tenho em Rio dos Cedros. Com regularidade são analisados, então os meus apiários atendem aos requisitos.

— Isso é ótimo! Embora ambos os mercados ainda possuam desconfiança da procedência do mel brasileiro. Os EUA pelo *dumping*, e a União Europeia pelos produtos fiscalizados com fraude. Em uma conversa que tive nesse processo de exploração do mercado internacional, escutei um caso de um lote de mel que chegou à União Europeia e teve que ser devolvido. Todos os custos foram arcados pelo exportador brasileiro, que quebrou!

— E a China e Argentina, Gabriel? Um deles é nosso vizinho e o outro, o maior mercado consumidor global, devido à população gigantesca. Ambos estão na lista dos principais importadores do Brasil. Parece um bom caminho inicial, não acha?

Gabriel não tinha essa resposta, então se comprometeu a desdobrar esses dados, afunilar as informações que ainda estavam cruas. Fundamentado em uma série de pesquisas em órgãos governamentais, associações, instituições e sites de comércio exterior, chegou a algumas conclusões importantes em relação aos três principais países importadores do Brasil. Estava empolgado em compartilhar tudo com Hans, então combinaram de se encontrar em Blumenau.

— Hans, tenho duas notícias em relação aos dados analisados do nosso vizinho “hermano”: uma ruim e uma boa! A ruim é que eles, assim como o Brasil, têm um baixo consumo de mel se comparado aos países do Hemisfério Norte, EUA e Alemanha, embora seja maior que o do Brasil. Contudo, são produtores e autossuficientes exportando o excedente.

— E a boa? E a China?

— Bem, a boa nos conecta com nossos vizinhos e a Ásia. Comecei pesquisando pelas importações da China e constatei que, embora a população seja a maior do planeta, a produção de mel também é. Eles são os maiores produtores do mundo.

— E o que a Argentina tem a ver com a China?

— Eu falei que nos conecta com a Ásia, e não com a China, certo? Bem, com base na expertise que eu tenho em relação à exportação marítima, imaginei que visualizar a carteira de importadores de mel da Argentina seria um bom balizador, uma vez que o custo logístico seria similar ao nosso. Pois bem, nessa busca identifiquei que o Japão compra aproximadamente cinco vezes mais mel da Argentina do que do Brasil e é comprador de mel ucraniano, que está tendo impactos da guerra. Além disso, notei que outro país importador do mel argentino é a Espanha, país também latino com maior similaridade cultural com o Brasil em comparação a EUA, Alemanha e Japão. São caminhos a se seguir, o que achas? Começar por uma fatia pequena do mercado global para irmos nos desenvolvendo no intuito de produzir e exportar para EUA e Alemanha, principalmente. E aí sim brigar com os concorrentes fortes do Brasil.

Tabelaram então alguns dados crus para identificar o potencial desses países discutidos. Gabriel mostrou os números na tela do notebook, explicando o que cada dado representava, enquanto Hans tomava nota em seu caderno.

Tabela 1
Países com potencial para exportação

Destino	Quantidade produzida (t)	Quantidade exp (t)	Quantidade imp (t)	Valor unitário – imp (USD/t)	Fatia de mercado imp em USD (%)
EUA	62,86	8,88	199,39	2,93	25,90
Alemanha	-	18,70	64,92	3,54	10,20
Japão	2,40	22	41,92	3,47	6,40
Espanha	-	27,35	31	1,15	3,00
Brasil	64,19	28,56	0	2,99	4,09
Argentina	73,40	68,88	21	2,45	8,96
Ucrânia	57,92	55,36	41	2,19	5,54

Fonte: Elaborada pelos autores em 2025 com base em Observatory of Economic Complexity (OEC), FAO e Trademap.

— Gabriel, as informações me parecem relevantes – disse Hans Jr. – e certamente nos auxiliarão na tomada de decisão, mas não esquece que ainda não temos a estrutura homologada para beneficiamento e comercialização do mel; precisaríamos terceirizar nesse primeiro momento. Além disso, eu, como produtor, preciso das especificações necessárias para esses produtos saírem do Brasil atendendo às exigências de destino.

Era uma missão para que Gabriel decantasse as informações ainda rudimentares, então se aprofundou nas carteiras de exportação brasileira, argentina e ucraniana (país recentemente afetado pela guerra com a Rússia) do ano de 2023, usando dados da OEC.

Hans Jr. e Gabriel estavam especulando com base no que conheciam do movimento do mel no Brasil, principalmente no que dizia respeito às vendas direcionadas para os entrepostos. A análise do mercado internacional, bem como dados da importância ascendente do Brasil nesse cenário, estimulou ainda mais o interesse da dupla em tornar a Honig Garten uma empresa global com vendas diretas ao mercado externo. Contudo, consistia em uma análise minuciosa dos detalhes e projeções, pois os riscos eram altos e havia a necessidade de investimentos. A dupla definira que gostaria de eliminar os intermediários da cadeia de suprimentos do mel e fazer com que a empresa Honig Garten alcançasse de forma direta o mercado internacional.

Ao final de mais uma tarde de reuniões e análises, Gabriel e Hans Jr. sabiam que haviam dado passos decisivos para compreender o cenário global do mel. Mapearam dados de produção, consumo, barreiras comerciais e preferências de diferentes mercados. Entretanto, mesmo com informações robustas, a decisão que tinham pela frente carregava um peso estratégico enorme. Com pouco capital para investir e margens de manobra limitadas, errar na escolha inicial significaria comprometer o fluxo de caixa, a reputação e a capacidade de escalar o negócio no curto prazo. Cada dólar precisaria ser investido com precisão cirúrgica.

Os mercados estudados se mostravam tão promissores quanto desafiadores. Os Estados Unidos, maior importador mundial, representavam escala e volume incomparáveis, mas impunham barreiras comerciais recentes, como o *antidumping*, que poderiam reduzir margens e aumentar riscos operacionais. A Alemanha, com alto valor agregado e demanda específica pelo melato da bracatinga, exigia padrões rigorosos de qualidade, certificações e constância de oferta – um caminho de prestígio, mas que demandaria adequações técnicas e produtivas significativas. O Japão, com consumo elevado e a oportunidade aberta pela redução da oferta ucraniana, poderia gerar margens atrativas, mas traria desafios culturais, logísticos e de relacionamento comercial, exigindo aprendizado rápido para evitar erros. A Espanha, embora com menor fatia de mercado e preços mais modestos, oferecia similaridade cultural e linguística, além de poder funcionar como porta de entrada para a União Europeia, permitindo aprendizado com menor exposição ao risco.

No radar também estava o Mercosul, que, apesar de ter a Argentina como grande exportadora e autossuficiente ao lado, poderia oferecer um primeiro passo rumo à internacionalização, com menores barreiras alfandegárias e logísticas, custos de entrada reduzidos e a possibilidade de construir reputação exportadora antes de enfrentar mercados mais complexos e competitivos. Ainda que o consumo interno fosse limitado, a proximidade geográfica e os acordos comerciais do bloco poderiam funcionar como um “campo de treinamento” para o salto global.

O dilema era nítido: um passo ousado em direção a mercados grandes e exigentes poderia acelerar o crescimento, mas aumentaria os riscos de fracasso; por outro lado, começar por mercados menores e culturalmente próximos poderia preservar recursos e construir experiência, embora retardasse a entrada nos palcos mais lucrativos do comércio internacional do mel.

O “jardim do mel” estava pronto para florescer além das fronteiras brasileiras – mas a primeira flor precisaria ser plantada no solo certo, pois não haveria espaço para tentativas e erros. Então Gabriel questionou Hans:

— Onde vamos plantar nossa flor de mel?

Gabriel fechou o laptop lentamente. O escritório restou com o som tênue da chuva contra o vidro e, ao longe, o zumbido sereno das abelhas.

— Onde vamos plantar nossa flor de mel? – ele repetiu, não mais apenas como questão estratégica, mas como pergunta que pesava no coração de ambos. O silêncio que se seguiu tinha textura; parecia ouvir-se o bater das asas e a expectativa de um voo que ainda não tinha destino.

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica mediante solicitação em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97553>

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Estudos das Abelhas. (2025). *Atlas da Apicultura no Brasil*. <https://abelha.org.br/atlas-da-apicultura-no-brasil/>

Merladete, A. (2023, julho 17). *Mel: consumo interno no Brasil é um dos menores do mundo*. https://www.agrolink.com.br/noticias/mel--consumo-interno-no-brasil-e-um-dos-menores-do-mundo_481447.html

Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2025). *ComexVis: Mel natural*. <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis/4/0619911>

Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura. (2022). *FAO no Brasil*. <https://www.fao.org/brasil>

Gabriel de Almeida Heglert
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1060-2623>
Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). E-mail: gabriel.heglert@gmail.com

Mayckon Estevão Silva
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4865-8035>
Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). E-mail: mayckon.silva@hotmail.com.br

Jailson Lana
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0944-9667>
Doutorando em Administração. Professor na Universidade do Vale do Itajaí (Univali). E-mail: jailson.lana@univali.br

Raul Beal Partyka
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7941-2152>
Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP).
E-mail: raul.partyka@fgv.edu.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Gabriel de Almeida Heglert: Conceituação (igual); Curadoria de dados (igual); Análise formal (igual); Investigação; Validação (igual); Visualização (igual); Escrita- rascunho original (igual); Escrita- revisão e edição (igual).

Mayckon Estevão Silva: Conceituação (igual); Curadoria de dados (igual); Análise formal (igual); Investigação; Validação (igual); Visualização (igual); Escrita- rascunho original (igual); Escrita- revisão e edição (igual).

Jailson Lana: Conceituação (igual); Curadoria de dados (liderança); Análise formal (liderança); Investigação (liderança); Metodologia (liderança); Supervisão (liderança); Validação (liderança); Visualização (igual); Escrita- rascunho original (suporte); Escrita- revisão e edição (igual).

Raul Beal Partyka: Curadoria de dados (suporte); Metodologia (suporte); Validação (suporte); Visualização (igual); Escrita- revisão e edição (liderança).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Os autores declaram que os dados que fundamentam a narrativa e as notas de ensino deste caso encontram-se plenamente disponibilizados no próprio texto. Não há conjuntos de dados externos ou repositórios adicionais, uma vez que todas as informações relevantes para a resolução do caso foram incorporadas ao documento.

CONFLITOS DE INTERESSE

Não há conflitos de interesse a reportar.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ADJUNTO

Fabricio Stocker (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

PARECERISTAS

Ilan Avrichir (Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo / SP – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8234-3872>

Dois revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97420>