

---

## **A CAPACIDADE COMPETITIVA DAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE UVAS DE MESA E MANGA DO POLO PETROLINA-PE/JUAZEIRO-BA DE 2009 A 2018**

*The competitive capacity of table grape and mango exporting companies from the Petrolina-PE/Juazeiro-BA pole from 2009-2018*

### **Michela D'Arc Mota Maia**

Graduação em Relações Internacionais. Especialização em andamento em Gestão em Recursos Humanos pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina – AEVSF/Facape. Professora Auxiliar da AEVSF/Facape. michela.mota@facape.br

### **João Ricardo Ferreira Lima**

Economista. Pesquisador da Embrapa Semiárido. Professor do Programa de Pós-Graduação em Dinâmicas do Semiárido da Universidade Federal do Vale do São Francisco – PPGDIDES/Univasf e da Facape. joao.ricardo@embrapa.br

### **Maria do Socorro Macedo Lima**

Economista. Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano. Professora da Facape. socorrofacape@hotmail.com

---

**Resumo:** Este artigo busca conhecer a visão e o comportamento competitivo das empresas de uvas de mesa e de manga do Polo Petrolina-PE/Juazeiro-BA em um processo de internacionalização, que essa região vem sendo destaque em sua produção de fruticultura, sendo responsável por 98% das exportações de uvas de mesa e 87% das exportações de manga do Brasil. Trata-se de um estudo exploratório, que tem início com uma pesquisa bibliográfica, de abordagem indutiva, utilizando informações colhidas através de aplicação de questionário aos gestores das empresas estabelecidas na região. O estudo conclui que as empresas exportadoras do Polo já estão estabelecidas há mais de dez anos e, quanto à competitividade, trabalham de forma interligada, sendo possível identificar a cooperação e a concorrência, sinalizando o potencial competitivo. Foram pontuadas algumas sugestões, como: novas parcerias, investimento em conhecimento, avanço em novas pesquisas, dinamismo, inserção de novas tecnologias e introdução de novos processos de inovação nas etapas do agronegócio.

**Palavras-chave:** comércio; Vale do São Francisco; internacionalização; gestão empresarial.

**Abstract:** This article seeks to understand the vision and the competitive behavior of table grape and mango companies from the Petrolina-PE/Juazeiro-BA hub in an internationalization process. Since this region has been highlighted in its production of fruit, being responsible for 98% of the exports of table grapes and 87% of the mango exports from Brazil. This is an exploratory study, which begins with bibliographic research, of inductive approach, using as analysis information gathered through the application of a questionnaire to managers of companies established in the region. The study concludes that the exporting companies in the Pole have already been established for more than 10 years, as to competitiveness, they work in an interconnected way, being possible to identify cooperation and competition among them, signaling the competitive potential. Some suggestions were signaled, such as: new partnerships, investment in knowledge, advancement in new research, dynamism, insertion of new technologies and the introduction of innovation processes in the agribusiness stages.

**Keywords:** foreign trade; *São Francisco Valley*; internationalization; business management.

## 1 INTRODUÇÃO

O Vale do São Francisco (VSF) é uma área de grande importância no cenário do agronegócio da fruticultura do Brasil e na comercialização de frutas frescas para o mercado interno e externo. As variedades frutícolas de maior participação na balança comercial dessa região, estão representadas pela produção de uva de mesa e manga. Nos anos de 2009 a 2018, as empresas estabelecidas no Polo Petrolina e Juazeiro foram responsáveis por aproximadamente 98% das uvas de mesa exportadas do Brasil e por mais de 80% da exportação de manga.

As vendas para o mercado externo contribuem para a melhoria da eficiência produtiva interna, uma vez que a competição gerada pela internacionalização leva a uma maior especialização e à manutenção de elevados padrões de eficiência e competitividade. Além disso, a saída de mercadorias nacionais para o mercado externo representa uma alternativa para o mercado interno, sendo uma opção para desembaraçar os estoques não comercializados, principalmente quando houver capacidade ociosa, dada a demanda interna saturada (SOUZA, 2009).

São vários os riscos enfrentados pelas empresas exportadoras, como: risco cambial, risco logístico, risco no aceite da mercadoria, entre outros, fazendo com que em algumas situações o produtor dê preferência ao mercado local, mesmo que o valor final recebido seja inferior ao praticado no mercado externo. Pesquisas e inovações vêm contribuindo para o fortalecimento da fruticultura brasileira, como é o caso da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), que vem desenvolvendo variedades mais resistentes a fatores edafoclimáticos<sup>1</sup> como forma de melhorar a qualidade do produto e manter a competitividade no mercado internacional dos produtores de frutas, principalmente de uva. O grande desafio tem sido enfrentar o mercado competitivo externo, com as exigências cada vez maiores quanto à produção e ao produto, um maior número de países produzindo uvas e mangas, e poucos acordos comerciais entre os grupos regionais internacionais.

Conforme Porter (2001), nenhuma das explicações indicadas é totalmente satisfatória ou suficiente para analisar a posição competitiva dos setores no âmbito das fronteiras nacionais. Ao que parece, existe nessa dinâmica um conjunto de forças de maior amplitude e complexidade. Essa falta de explicação clara leva ao seguinte questionamento: o que é um país competitivo? O único conceito significativo de competitividade apontado por Porter em nível nacional é a produtividade. O principal objetivo dos dirigentes de um país é melhorar o padrão de vida dos seus cidadãos, o que vai depender da produtividade com que o trabalho e o capital atuam. A produtividade é entendida pelo valor da produção de uma unidade de trabalho ou de capital, depende da qualidade do produto e da eficiência com que bens e serviços são produzidos – “a produtividade é o principal determinante do padrão de vida a longo prazo do país; é a causa primordial da renda per capita nacional”. É através da produtividade dos recursos humanos que será determinado “o salário dos empregados, a produtividade do capital que estabelecem o retorno gerado para seus detentores” (PORTER, 2001, p. 172).

Em valores nominais (US\$), no ano de 2018, a comercialização da uva e da manga pelas empresas contribuiu com US\$ 170,804.00 em divisas na balança comercial brasileira. Quanto à evolução dessa entrada de divisas provenientes das exportações nos anos de 2009 a 2018, a uva apresentou uma redução de 18,74%; já com a manga, os valores demonstram um crescimento de 41,39%. Esses números levam a acreditar que as empresas estabelecidas vão se adaptando às alterações do mercado internacional; ou que as empresas exportadoras de frutas do Polo planejam o seu direcionamento por safra; outrossim, porque, dentro do mesmo contexto, algumas permaneceram no mercado; ou outros fatores necessários à essa compreensão. Sendo assim, quais fatores identificam a capacidade competitiva das empresas exportadoras de frutas do Polo Petrolina-PE/Juazeiro-BA?

<sup>1</sup> Refere-se a fatores como: clima, relevo, temperatura, umidade do ar, radiação, o tipo solar, o vento, a composição atmosférica e a precipitação pluvial.

Esta pesquisa procura entender a competitividade das empresas exportadoras de frutas através dos gestores da amostra que irá subsidiar a pesquisa, compreendendo as vantagens competitivas segundo a Teoria de Porter.

O padrão de vida de um país depende da capacidade de suas empresas atingirem um alto nível de competitividade, e continuarem aumentando o nível ao longo do tempo. O crescimento sustentado na competitividade exige aprimoramento econômico constante, as empresas precisam melhorar a produtividade dos setores já existentes, desenvolver e/ou impulsionar a tecnologia dos produtos em busca de eficiência produtiva. É preciso fortalecer a capacidade competitiva em segmentos cada vez mais sofisticados nos quais a produtividade é, em geral, bastante elevada (PORTER, 2001). Enfim, as empresas precisam ser capazes de competir em setores inteiramente novos e com elevado grau de competitividade.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A globalização dos mercados abriu inúmeras oportunidades de negócios às empresas que se internacionalizaram. Ao mesmo tempo, ela implicou a adaptação das empresas a novos riscos e uma acirrada concorrência de competidores estrangeiros. Essa nova dinâmica recaiu sobre a cadeia de valor das empresas, e resultou em compradores mais exigentes, que buscaram as melhores ofertas de fornecedores mundiais (CAVUSGIL, 2010).

Os gestores empresariais devem, cada vez mais, adotar uma orientação global em vez de um foco local. A internacionalização pode assumir a forma de *global sourcing*<sup>2</sup>, exportação ou investimentos nos principais mercados externos. As empresas vão concentrar as suas atividades naqueles países onde possam atingir e sustentar uma vantagem competitiva<sup>3</sup>.

### 2.1 Conceitos do comércio exterior e do comércio internacional

A internacionalização é uma alternativa para o crescimento das empresas e gera retornos para as operações domésticas ao permitir exposição a padrões internacionais de produtos, de gestão e de tecnologias. O comércio é o ato de trocar algum produto ou serviço por alguma coisa e, mais precisamente, por dinheiro (LUDOVICO, 2002). Ampliando as possibilidades no âmbito das negociações, o comércio exterior compreende conjunto de operações de importação e exportação de bens e de serviços, caracterizadas por uma forte presença pública enquanto realizadas por um Estado determinado e regulado por seu direito administrativo econômico, ou seja, a internacionalização de produtos estrangeiros em um país e a saída de mercadorias para outros países, com base em suas próprias leis, estabelecidas na legislação aduaneira vigente no país (MERCADO, 2008).

Já o comércio internacional, se define como o conjunto de transações comerciais realizadas entre empresas, estabelecidas em países distintos, é regido pelo direito internacional, cujas leis, tratados internacionais, acordos etc. são assinados por dois ou mais países, com o objetivo de regular as cooperações e acordos internacionais, bem como as transações econômicas entre as nações. A diferença do comércio interior, no qual as transações comerciais se efetuam dentro de um espaço econômico, monetário e jurídico relativamente homogêneo, as transações comerciais internacionais se realizam entre operadores comerciais privados em diferentes ordenamentos jurídicos e com acentuadas diferenças econômicas e sociais (SAMPA GONZALO, 2009; CAVALCANTI, 2001).

Portanto, o comércio exterior foca na relação que existe entre dois países, blocos ou regiões econômicas, a diferença para o comércio internacional é que aquele é visto de maneira mais geral,

2 Aquisição de produtos ou serviços de fornecedores independentes ou de subsidiárias da própria empresa localizadas no exterior para o consumo no país de origem ou em outro país (CAVUSGIL, 2010).

3 Termo usualmente utilizado por Michael Porter “em referência às vantagens possuídas tanto por nações quanto por empresas no comércio e investimento internacional” (CAVUSGIL, 2010, p. 72).

visualizam-se todas as entidades comerciais que participam nesse contexto externo. Para Souza (2009), a linha que difere os conceitos de comércio internacional e comércio exterior é muito tênue. A diferença, para muitos autores, situa-se no aspecto de que o comércio exterior envolve empresas de iniciativa privada, com o propósito de satisfazer os interesses de seus clientes e auferir lucros, através de processos de exportação e importação.

Para as empresas nacionais, a exportação é a atividade que proporciona a abertura do país para o mundo, uma forma de se confrontar com os demais concorrentes e, principalmente, frequentar a melhor escola de administração, já que, lidando com os diferentes países, o país exportador assimila técnicas e conceitos a que não teria acesso em seu mercado interno, e as exportadoras acabam desenvolvendo uma estratégia que possibilite fornecer o produto adequado, no local acordado, no prazo combinado de acordo com a necessidade do comprador, com o preço correto e obtendo, em contrapartida, o pagamento (VAZQUEZ, 2012).

## 2.2 A globalização do agronegócio

A globalização e a crescente abertura da economia permitiram ao setor agrícola exportador brasileiro conhecer as mudanças estruturais marcadas, entre outros fatores, por saturação do mercado internacional de *commodities*<sup>4</sup>, margens de lucro decrescentes por unidade de produto, necessidade de maior integração das unidades de produção agropecuárias nas cadeias produtivas, dependência cada vez maior de suporte científico-tecnológico na atividade de produção agropecuária – mudanças que ocorreram tendo como necessidade a padronização e controle de qualidade dos produtos e demanda por processos de gestão (CAVALCANTI, 2001; RATTI, 2012; BRUNO, 2016).

O agronegócio é descrito por BATALHA (2002) em três partes: Antes da Porteira, Dentro da Porteira e Pós Porteira. Nesse contexto, os diversos setores que influenciam e deliberam sobre o agronegócio vão desde a movimentação dos produtos até o governo, os mercados e as organizações: comerciais, financeiras e de serviços. A integração dos mercados e a inserção competitiva dos países nos fluxos dinâmicos de comércio tornaram-se indispensáveis ao projeto econômico de crescimento brasileiro desde a década de 1990. A partir da nossa abertura econômica, um setor que ganhou destaque pela sua dinâmica exportadora foi o agronegócio (MARANHÃO; VIEIRA FILHO, 2016).

Em se tratando de pequenos produtores, alguns fatores contribuem para o baixo desempenho, como o mau uso das técnicas de manejo do solo, problemas da estrutura de armazenamento, logística, embalagens inapropriadas e até mesmo o produtor não deter informações suficientes.

O início da década de 90 foi marcado pela abertura da economia e aumento da demanda internacional, a fruticultura brasileira recebeu novos impulsos através de projetos de irrigação e avanços tecnológicos que proporcionaram a ampliação da produção de frutas no País, principalmente na região do semiárido nordestino (BUSTAMANTE, 2004). As empresas responsáveis pelo processo de comercialização com o mercado interno e externo representam a força motriz da internacionalização e promovem um impulso econômico na geração de emprego e renda.

O agronegócio passou a ser uma atividade estratégica para a economia brasileira e local, por envolver na sua cadeia produtiva setores de: transporte, armazenamento, comercialização, empresas de consultoria e assistência técnica, empresas varejistas de defensivos e fertilizantes, empresas de instalações de equipamentos de irrigação, entre outros (COSTA, 2005). Para Christensen (2011), os negócios que conseguem crescer na sistemática de uma aprendizagem contínua e de inovação poderão ter maiores possibilidades de sobrevivência frente à competitividade.

4 *Commodities* – ou *commodity*, no singular – é uma expressão do inglês que se difundiu no linguajar econômico para fazer referência a um determinado bem ou produto de origem primária comercializado nas bolsas de mercadorias e valores de todo o mundo e que tem um grande valor comercial e estratégico (PICCOLOTTO, 2011).

As medidas de realinhamento das tendências internacionais são necessárias para a reorganização das empresas exportadoras e a continuidade de acordos comerciais realizados com empresas estrangeiras, que vão desde a reestruturação produtiva até os processos logísticos.

Para que as empresas se desenvolvam no sentido da internacionalização, as inovações tecnológicas e o aumento da produtividade da terra devem conciliar as funções conflitantes entre produzir mais alimentos e matérias-primas para o mercado interno e expandir as exportações agrícolas, necessárias para ajudar a financiar o desenvolvimento econômico (SOUZA, 2009). É preciso considerar que o investimento necessário para produzir frutas, é mais baixo que o de outros segmentos dinâmicos da indústria, tornando o setor atraente como objeto de política pública, voltada para a promoção do desenvolvimento local sustentável e para o setor privado.

## 2.3 Vantagens e desvantagens da exportação

Num cenário competitivo atual, onde a busca constante por crescimento econômico é determinada pela geração de conhecimento, internacionalizar é mais do que preciso. Segundo os porta-vozes patronais agroindustriais, com a modernização da agricultura, prevaleceriam três principais tipos sociais no campo: o moderno empresário rural, o agricultor familiar integrado e vocacionado e os agricultores familiares “sem condição” (RODRIGUES, 2012). Para que ocorra um melhor desenvolvimento do comércio exterior no Brasil, e represente de fato uma alternativa estratégica, o conhecimento sobre o processo de exportação e a legislação aduaneira vigente é primordial, para que não haja barreiras que impeçam ou dificultem a comercialização externa.

Markwald (2003), aponta como conclusão mais importante a de que qualquer política comercial só será bem-sucedida se contar com um compromisso forte, estável e duradouro do governo para viabilizar as exportações. Dois importantes fatores explicam como o comércio exterior podem favorecer o desenvolvimento econômico e contribuir para a elevação do nível de vida da humanidade: a diferença de tecnologia e de fatores de produção entre as nações, que impõe a relação de trocas entre elas para suprir as necessidades nacionais; e a diferença do custo de produção entre os países, que provoca a importação do que for mais barato (CAVALCANTI, 2001).

De acordo com o IPEA (2018), a concorrência ensejada pela liberdade de comércio praticamente força as empresas e os trabalhadores a buscarem formas de produzir mais unidades com menores custos, continuamente. A queda dos custos por unidade torna as firmas mais competitivas do que eram no passado – isto é, mais capazes de vencer a concorrência de outras empresas. A operação de máquinas, equipamentos, *softwares* e outras tecnologias mais eficientes, permite demandar melhores salários; em paralelo, o acesso a bens importados mais baratos faz crescer o seu poder de consumo e o seu bem-estar. Por fim, pode-se afirmar que consumidores e firmas são, de fato, favorecidos por sistemas que privilegiam a liberdade de comércio.

É fácil identificar os motivos e as vantagens (Tabela 1) pelos quais as empresas se lançam no mercado internacional. O primeiro é assegurar o fornecimento de insumos que garantam a continuidade da sua produção. A justificativa é que a empresa busca preço baixo e qualidade, não importa de onde vem a matéria-prima e em que local as mercadorias serão produzidas. O segundo é a busca de novos mercados – o mercado internacional é um dos meios que as empresas encontram de conseguir demanda para seus produtos, produzidos em ampla escala devido à extensão da estratégia de crescimento delas. A terceira razão é o barateamento dos insumos integrados à rede produtiva da firma (DALLAS COSTA, 2011).

Tabela 1 – Resumo das Vantagens e Desvantagens da Exportação

Vantagens da exportação	Desvantagens da exportação
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar o volume geral de vendas, melhorar a participação de mercado e gerar margens de lucro que costumam ser mais favoráveis do que no mercado doméstico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não requerer presença física da empresa no mercado externo, fazendo com que os gestores tenham menos oportunidades de aprender sobre os consumidores, concorrentes e outros aspectos específicos do mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar as economias de escala e, desse modo, reduzir o custo por unidade de manufatura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A falta de contato direto com clientes no mercado externo, significando que o exportador pode deixar de perceber oportunidades e ameaças.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar a base de clientes, diminuindo a dependência dos mercados domésticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportar significa diretamente investimento em capacitações e contratação de pessoal com conhecimento técnico e idiomas específicos para a realização do processo de internacionalização, representando um custo/despesa para a empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilizar as flutuações nas vendas associadas aos ciclos econômicos ou à sazonalidade da demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O processo de exportação requer que os gestores aprendam sobre agente de carga, documentação, moedas estrangeiras e novos financiamentos direcionados ao comércio exterior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar o risco e maximizar a flexibilidade, em comparação com outras estratégias de entrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A exportação é mais sensível a barreiras comerciais (tarifárias e não tarifárias), bem como às oscilações cambiais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencializar a capacidade e as habilidades de distribuidores e outros parceiros de negócios localizados no exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de conhecimento de parcerias do mercado externo, bem como de conhecimento em Regimes Aduaneiros à disposição do comércio exterior.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de CAVUSGIL (2010).

É importante que as empresas façam as perguntas adequadas e o roteiro correto para que a internacionalização tenha o saldo positivo e o retorno esperado. Para isso, primeiro a empresa precisa conquistar o mercado regional, posteriormente se estabelecer no mercado nacional, para depois enfrentar os desafios do mercado externo.

## 2.4 Etapas processuais da exportação

Segundo Ludovico (2012), todo exportador tem uma sequência de etapas a ser seguida para o bom andamento da sua exportação, vide Tabela 2:

Tabela 2 – Etapas que devem ser levadas em consideração para o sucesso de um processo de exportação

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pesquisa de mercado</b></li> </ul>	As fontes de pesquisa de mercado são inúmeras: câmaras de comércio internacionais, consulados, associações comerciais, revistas estrangeiras especializadas, agências de promoção às exportações e publicações especializadas em comércio exterior.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pesquisa do empresário nas negociações com o exterior</b></li> </ul>	O empresário tem que fazer um trabalho de logística, usando marketing internacional apropriado: estudar bem o mercado com o qual deseja operar, de modo a avaliar suas efetivas possibilidades comerciais, informações sobre as exigências específicas do país, adequar os produtos a serem exportados às exigências do importador, atentar para as disposições sobre o controle de qualidade e rotulagem vigentes para o produto no mercado respectivo, usar sempre a linguagem comercial adequada e os termos técnicos apropriados, calcular o preço de exportação, o fornecimento da mercadoria correspondente à amostra enviada ao importador, cumprir o prazo de embarque estabelecido.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Negociação com o importador</b></li> </ul>	Ter profissionais qualificados, com conhecimento para desde o início saber fazer um contato preliminar e um contato de cotação.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Registro do exportador</b></li> </ul>	Os interessados em atuar como exportadores deverão se cadastrar no Registro de Exportadores e Importadores da Secretaria de Comércio Exterior, bem como no RADAR.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sistema administrativo</b></li> </ul>	O exportador precisa ter conhecimento da legislação aduaneira vigente para a classificação da sua operação, para que dessa forma não aconteçam contratempus na liberação da mercadoria no ponto de embarque.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Documentos e preparação da mercadoria</b></li> </ul>	O processo de exportação envolve uma relação de documentos específicos da operação, e se faz necessário o conhecimento burocrático antecipado. Alguns dos documentos são: Romaneio, Nota Fiscal, Conhecimento de Embarque Marítimo e Aéreo (BL- <i>Bill of Lading</i> /AWB- <i>Airway Bill</i> ), CFO – Certificado Fitossanitário de Origem, Fatura Comercial. Assim como os documentos após embarque da mercadoria: Fatura Comercial, Saque ou Cambial, Certificado ou Apólice de Seguro, Fatura e/ou Visto Consular, Certificados, Conhecimento de Embarque, Romaneio.

Fonte: Vazquez (2012).

De forma geral, as empresas almejam, com o processo de internacionalização, aumentar a vantagem competitiva e buscar oportunidades de crescimento e lucro. Ao entrar para o mercado internacional, a empresa deve ter plena consciência de que tal postura representa a abertura de nova frente de negócios e não somente uma fase momentânea para a solução de dificuldades do mercado interno. Para isso, faz-se necessário conhecimento direcionado de alguns assuntos relacionados à operacionalização com o mercado externo e que podem representar obstáculos no bom desempenho do processo de exportação.

## 2.5 A competitividade na visão moderna de Porter e o chamado “diamante” de vantagem nacional

De acordo com Porter (2001), prosperidade nacional não é algo herdado, e sim o produto do esforço criativo humano. A competitividade de um país vai depender da capacidade de suas empresas de inovarem e melhorarem, para assim alcançarem posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo. Essa busca por permanência reside no fato de estarem sempre pressionadas e precisando vencer desafios, e assim se manterem competitivas.

Dentro do mundo de crescente competição global, a competitividade das empresas vem sendo gerada e sustentada através de um processo altamente localizado. Essa competição vem se deslocando para a área de criação e assimilação do conhecimento sobre o processo produtivo e comercial, necessário para as empresas se manterem no mercado internacional.

Todos os países apresentam disparidades nos padrões de competitividade. É fato que nenhum país é capaz de competir em todos ou na maioria dos setores, como também alguns países conseguem obter êxito em determinadas áreas porque apresentam um mercado doméstico mais progressista, dinâmico e desafiador (PORTER, 2001).

Em um pensamento inicial, “o país competitivo é aquele em que todas as empresas ou setores são competitivos”, porém, estudos apontaram que nenhum país passou por esse teste (PORTER, 2001, p. 171). E, sendo assim, o único conceito significativo, em âmbito nacional, de competitividade, está relacionado à sua produtividade, que se refere ao valor da produção de uma unidade de trabalho ou de capital – “depende da qualidade e das características dos produtos (que determinam o seu preço), como da eficiência com que são produzidos” (PORTER, 2001, p. 172). A competitividade de um país está condicionada à produtividade com que o trabalho e o capital atuam.

O padrão de vida de um país depende do crescimento da produtividade de suas empresas, e de a produtividade continuar aumentando ao longo do tempo – essa sustentabilidade do crescimento irá implicar aprimoramentos constantes. Para aumentar a produtividade, as empresas precisam melhorar os setores existentes, desenvolver e incorporar tecnologias desejáveis adaptativas aos seus produtos, e serem capazes de competir em segmentos cada vez mais sofisticados, nos quais existe elevado grau de produtividade e complexidade (PORTER, 2001).

O comércio internacional pode representar uma vantagem e uma ameaça à produtividade nacional; nenhum país é capaz de produzir tudo e competir em todos os setores, sendo assim, o conjunto limitado de trabalho e capital devem ser alocados para realizar atividades em setores mais produtivos. No entanto, o comércio internacional vê o crescimento de sua produtividade ameaçado quando setores econômicos se submetem aos padrões internacionais, e a sua produtividade não for suficientemente mais elevada do que a dos seus rivais externos, assim como o preço da sua mão de obra – “o elemento decisivo para a prosperidade econômica é o tipo de emprego, e não a capacidade de empregar os cidadãos de baixos salários” (PORTER, 2001, p. 173).

As empresas conseguem vantagem comparativa através das iniciativas de inovação; essa inovação pode ser no novo desenho do produto, no processo produtivo, no marketing ou no treinamento dos seus colaboradores. Não precisa ser um avanço tecnológico revolucionário, pode ser a acumulação de pequenos *insights* e melhorias à frente dos concorrentes. De uma forma geral, para ser

bem-sucedida, a inovação vem de uma pressão, necessidade e principalmente do medo da perda de um ganho. Porém, a inovação também tem um prazo curto, e está sujeita a imitações, sendo assim, para manter a vantagem competitiva, a empresa precisa de um processo implacável de melhorias contínuas. A única forma de manter essa vantagem competitiva é continuar ampliando, evoluindo a formas mais sofisticadas (PORTER, 2001).

### 3 METODOLOGIA

Na presente pesquisa, o método de abordagem é o indutivo, pois procura explicar, a partir do objeto do estudo (as empresas exportadoras estabelecidas no Polo), como identificar a competitividade da internacionalização da fruticultura, considerando as vantagens e desafios enfrentados pelas empresas em um processo de comercialização com o mercado externo.

Francis Bacon padronizou o conceito de indução científica, afirmando que a indução “é o raciocínio pelo qual se chega à conclusão de alguns casos observados a partir da espécie que os compreende e a lei geral que os rege” (CERVO; BERVIAN, 2005, p. 33). Induzir é tirar uma conclusão a partir de um ou mais fatos em particular, ou de determinadas provas; a conclusão irá explicar os fatos e os fatos darão suporte à conclusão (LAKATOS, 2010).

A pesquisa é classificada como qualitativa na interpretação dos dados encontrados na aplicação do questionário e quantitativa para localizar os resultados em um contexto mais amplo. A pesquisa não busca enumerar ou medir eventos, serve para obter dados descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos. Patton (1980) e Glazier e Powell (2011) indicam que os dados qualitativos são: descrições detalhadas de fenômeno comportamentais; citações diretas de pessoas sobre as suas experiências; trechos de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade; e interações entre indivíduos, grupos e organizações. Para Minayo (2002), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, as quais não podem ser quantificadas, ou seja, trabalha com o universo de significados e visa esclarecer sobre a complexidade dos problemas, bem como aplicar o tratamento dado aos resultados e informações obtidas com o questionário que foi submetido.

Já a abordagem quantitativa traduz numericamente informações acerca do que foi coletado, classificado e analisado, sendo usualmente utilizados gráficos e tabelas na apresentação dos resultados. Foi utilizada a abordagem quantitativa de forma parcial na interpretação das respostas do questionário, que, segundo Prodanov e Freitas (2013), traduz-se em números as opiniões e informações coletadas, com as empresas exportadoras participantes, pelo instrumento aplicado, utilizando-se da estatística para classificá-las e analisá-las, obtendo resultados a partir desses dados.

Segundo Michels (2009), a pesquisa quantitativa é um método que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações mediante técnicas e estatísticas. Triviños (1987) afirma que esse tipo de pesquisa tem por finalidade utilizar métodos estatísticos na organização de dados coletados por meio de questionários.

Quanto aos métodos e técnicas para a coleta e análise dos dados, devem estar relacionados com o propósito e com a abordagem da pesquisa. Como métodos para a coleta de dados, é possível citar: aplicação de questionário, análise documental, revisão bibliográfica, entre outros. A pesquisa é um estudo de caso, por analisar “um grupo” (empresas exportadoras do Polo Petrolina/Juazeiro) que produz e comercializa uva de mesa e/ou manga, examinando aspectos variados referentes à interação com o mercado externo, identificando oportunidades e ameaças no processo de internacionalização.

O processo de elaboração do questionário foi longo e cuidadoso, principalmente na seleção das perguntas, levando em consideração a sua importância, para atingir o objetivo de obter informações válidas. As questões foram elaboradas de acordo com os objetivos geral e específico.

O questionário foi acompanhado por instruções definidas para que o informante tome ciência do que se deseja dele (LAKATOS, 2010). Foi realizado um pré-teste para a sua utilização definitiva, aplicando-se alguns em uma pequena população escolhida, com características semelhantes, mas não na que será alvo de estudo.

A aplicação dos questionários aconteceu de forma remota, através da plataforma *googledocs*, de 20/02 a 20/03 de 2021, de forma individualizada, já que existe acessibilidade, ocultando a identificação do entrevistado, especialmente para se evitar que houvesse comprometimento de informações. Os participantes foram escolhidos conforme o conhecimento sobre o assunto, por indicação, o Sr. Junior Silveira, gerente executivo da Cooperativa de Petrolina (COOPA), respeitando as delimitações geográficas, no caso Petrolina-PE e Juazeiro-BA. O objeto de estudo escolhido teve como base o intervalo de desempenho do ano de 2009 a 2018, considerando a evolução do processo de internacionalização das empresas dos municípios de Petrolina-PE e Juazeiro-BA. Utilizou-se o programa Excel, da Microsoft. As respostas dos questionários aplicados foram a base para a interpretação da competitividade das empresas exportadoras frente aos desafios. A construção dessa análise utilizou o modelo de competitividade de Porter.

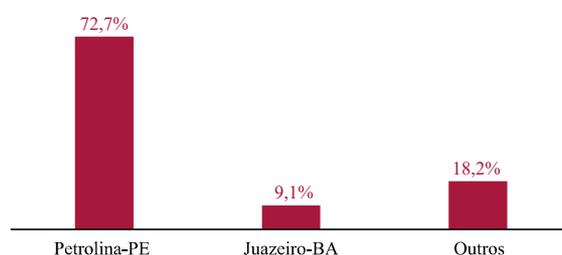
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com os destaques da Edição Agropecuária 2020, levando em consideração o aumento da produtividade e das exportações, Juazeiro e Petrolina, respectivamente nessa ordem, as melhores cidades para fazer negócios no setor do agronegócio no ano de 2020.

Diante das observações apresentadas por Porter sobre as estratégias competitivas para que empresas consigam comercializar os produtos no mercado internacional, e sendo o Vale um grande centro hospedeiro de empresas da fruticultura, seguem as informações obtidas junto aos gestores da área comercial ou de logística.

Em se tratando da capacidade empreendedora das empresas do Vale, a logística do processo de escoamento da produção frutícola é de grande importância, uma vez que essas empresas trabalham com prazo pré-definido. O principal modal para a internacionalização da mercadoria local é o aquaviário (marítimo). Esses portos se encontram a uma distância de 930 km de Pecém (CE), 780 km de Suape (PE) e 500 Km de Salvador (BA). Das empresas consultadas, 72,7% estão localizadas em Petrolina (Figura 1).

Figura 1 – Empresas respondentes por municípios: Petrolina-PE, Juazeiro-BA e outros pertencentes ao Polo

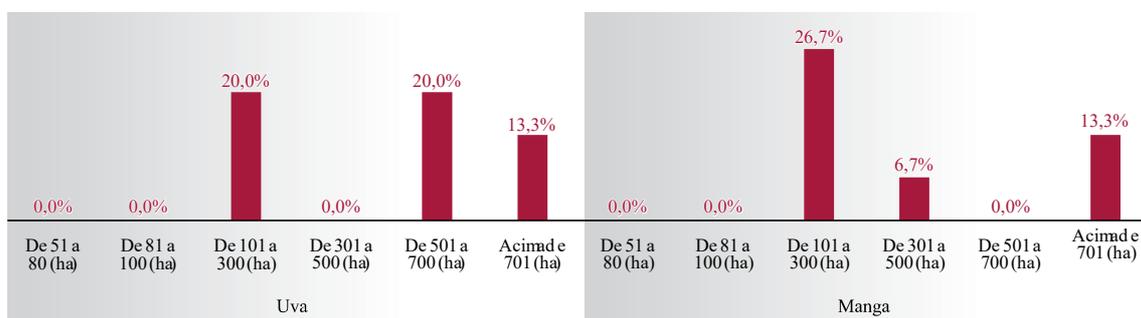


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Sendo a uva de mesa e a manga as principais frutas comercializadas com o mercado externo, a Figura 2, referente a área plantada (ha) com uva e manga pelas empresas participantes, demonstra um dos fatores competitivos para as exportadoras dessa região, o volume que demanda o mercado interno e externo. Dos respondentes, 26,7% têm entre 101 e 300 ha plantados de manga, 20% têm entre 101 e 300 ha de uva e 20% produzem uva em área de 501 a 700 ha. As empresas são caracte-

rizadas quanto ao seu tamanho em ha e à sua fruta plantada, evidenciando uma predominância de plantações de uva, do total pesquisado, conforme informação fornecida pelos gestores.

Figura 2 – Representação por intervalo de área plantada de uva e de manga (%/ha)

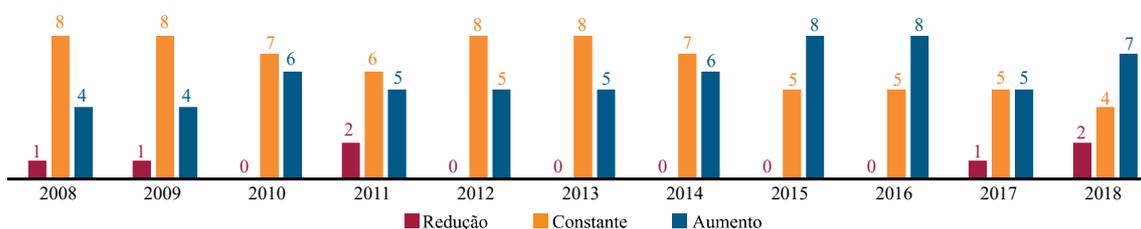


Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A Figura 3 apresenta um cenário de estabilidade quanto à participação das empresas no mercado externo. É fato que no intervalo de dez anos ocorreram algumas oscilações, mas de uma forma geral o resultado encontrado por ano consultado leva a crer que as empresas em questão já se encontram maduras, ou seja, sobreviveram a ciclos econômicos e se mantiveram no mercado.

O submédio São Francisco é o único semiárido tropical mundial que apresenta vantagens comparativas: mais de duas safras ao ano, baixa incidência de pragas, proximidade de portos e aeroporto, abundância de mão de obra e disponibilidade de recursos hídricos.

Figura 3 – Comportamento do direcionamento da produção para o mercado externo comparando o ano apresentado com o precedente. Período: anos 2008-2018



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No intervalo observado de 2008-2014, as empresas praticamente mantiveram o seu volume exportado, mas a partir de 2015, elas resolveram ampliar as suas exportações. Essa expansão nas exportações passa a ocorrer em um período de desvalorização do real com relação ao dólar norte-americano, que ultrapassou a barreiras dos R\$ 2,00, a partir de 2013. Em 2015, o valor era de R\$ 3,33 e se manteve crescente. Em 2018, era R\$ 3,65, subindo para R\$ 3,94 em 2019, alcançando R\$ 5,15 em 2020. Como pode-se ver, a escalada da desvalorização cambial pode ter contribuído para o aumento das exportações no Polo Petrolina/Juazeiro.

Houve momentos pontuais em que determinadas empresas resolveram redirecionar o produto, reduzindo a sua exportação, podendo ser reflexo de vários fatores, como: aumento dos custos de produção; redução da capacidade de concorrência com rivais externos; ineficiência na condução dos processos comerciais; políticas macroeconômicas que afetaram a taxa de câmbio, valorizando o real e desaquecendo as exportações; ineficiência do governo brasileiro em promover acordos de comércio que facilitassem as exportações; e direcionamento da produção para o mercado interno.

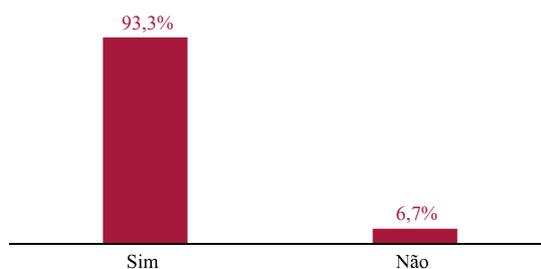
O Brasil vem se destacando nos últimos anos no mercado mundial pelas suas produções de frutas. De acordo com (FAO, 2017), em 2014 o Brasil foi o terceiro maior produtor de frutas no

mundu, com 37,9 milhões de toneladas, perdendo apenas para a China e a Índia. O impulso do País por sua vocação de produção agrícola levou o agronegócio a ter uma grande relevância na economia desde a abertura comercial. Essa abertura, na década de 90, expandiu a exportação de frutas, apresentando um crescimento de 62% na receita mundial com frutas e abrir uns novos mercados consumidores, maior rapidez nos meios de distribuição e preços atrativos impulsionaram as transações internacionais, de acordo com (BARROS, 2019).

#### 4.1 Fatores de internacionalização

Em se tratando da produção de uva (de mesa, de suco, de vinhos), no ano de 2008 o Vale produziu 249.928 toneladas, e no ano de 2019 esse volume cresceu para 511.112 toneladas. Com relação a produção de manga, no ano de 2008 o Vale produziu 441.754 toneladas, chegando em 2019 em 743.063 toneladas. Pode-se concluir que no intervalo da pesquisa o Polo Petrolina/Juazeiro praticamente dobrou a sua produção de uva e de manga (IBGE, 2020). Quando consideramos o que foi exportado dessa produção, conforme a Figura 4, a internacionalização é vantajosa – essa opinião foi compartilhada por 93,3% dos respondentes, e um fato relevante a ser comentado é que, mesmo a internacionalização sendo tão vantajosa, apenas um pouco mais de 3% da produção é exportados, o que revela uma possibilidade de crescimento alto.

Figura 4 – A internacionalização como estratégia vantajosa para empresas do agronegócio

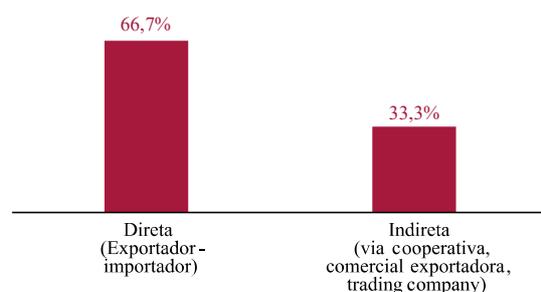


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quanto à participação do Vale na balança comercial brasileira, cerca de 98% das exportações nacionais de uvas de mesa e 87% de mangas saem do Vale do São Francisco, gerando mais de 250 mil empregos diretos e movimentando R\$ 1,5 bilhão ao ano (ABRASFRUTAS, 2020).

Quanto à comercialização com o mercado externo (Figura 5), as empresas operam de forma direta 66,7%, sem a necessidade de um interveniente ou atravessador, e dessa forma têm a oportunidade de expandir mercado e consolidar a participação no comércio internacional, correspondendo à forte tendência de internacionalização desse ramo de atividade.

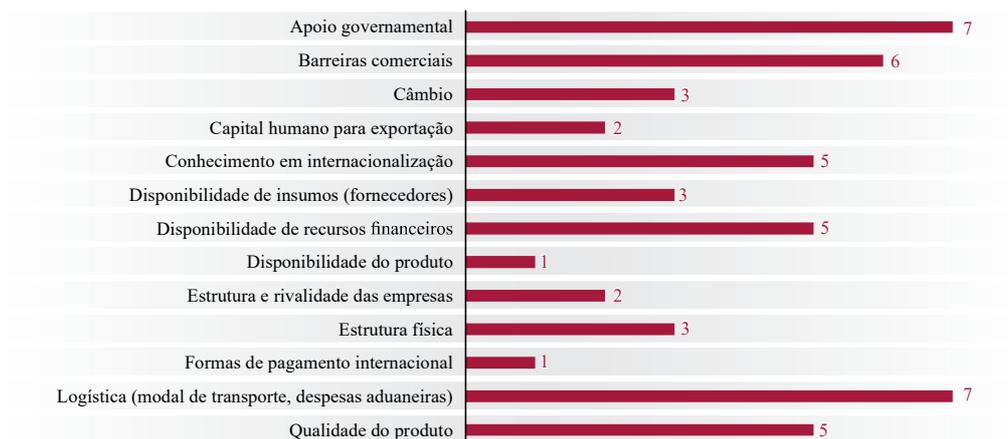
Figura 5 – Comercialização direta e indireta de uva de mesa e manga no Polo Petrolina/Juazeiro



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 6 pontua, entre as empresas estudadas, os desafios em um processo de internacionalização: o apoio governamental (46,7%), as barreiras comerciais (40%), a disponibilidade de recursos financeiros (33,3%), a logística (46,7%) e a qualidade do produto (33,3%). A identificação desses entraves é importante, pois pode servir de norte para novos entrantes que tenham interesse na internacionalização e até mesmo para ações de políticas públicas, uma vez que o envio de mercadorias no mercado externo vai representar entrada de divisas para o País. A região conta com o apoio do Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX), apoio apontado pelas empresas como sendo

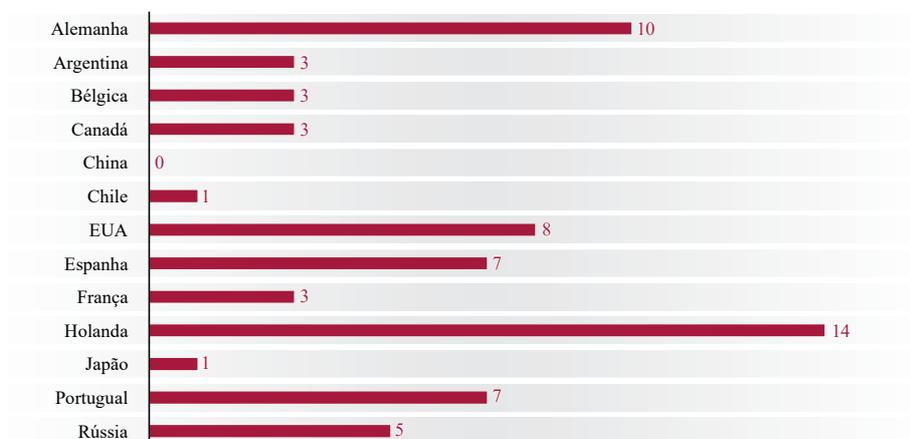
Figura 6 – Desafios identificados em um processo de exportação por empresas do Polo



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Referente ao crescimento da demanda da empresa, os tomadores de decisões se disseram reativos, como demonstrado na Figura 7; eles se aprofundam do mercado local e inovam após análise que demonstre a necessidade de medidas competitivas para permanência no processo de internacionalização ou expansão para mercados de interesse. Os principais alvos de entrada das frutas do Polo (uvas de mesa e mangas), para onde a maior parte da produção é destinada, de acordo com a pesquisa, são: Holanda (93,3%), Alemanha (66,7%), EUA (53,3%), Espanha e Portugal, com 46,7%. É importante ressaltar, como já foi mencionado, que na Holanda se encontra o principal *Hub*, centro de distribuição das frutas regionais para a Europa.

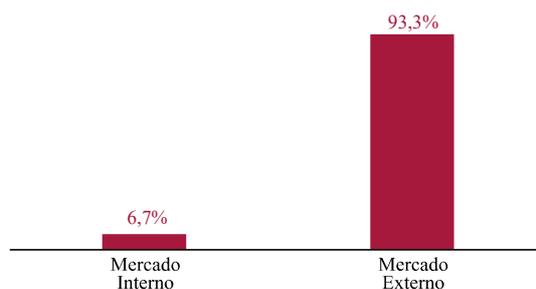
Figura 7 – Principais países de destino das exportações de uva e de manga do Polo



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Considerando os riscos e oportunidades para o exportador brasileiro quanto ao retorno do investimento, o mercado externo é apontado como aquele que representa maior lucratividade, 93,3%, o que o torna foco de muitas empresas com potencial de exportação (Figura 8). Mesmo com a identificação de despesas aduaneiras, a burocracia do comércio internacional e os riscos do processo de internacionalização, ainda é compensadora a venda dos produtos nacionais para o mercado externo, levando em consideração também a desvalorização do real com relação ao dólar norte-americano, principal moeda de pagamento das exportações.

Figura 8 – Direcionamento da uva e manga para o mercado interno e externo considerando o fator lucratividade

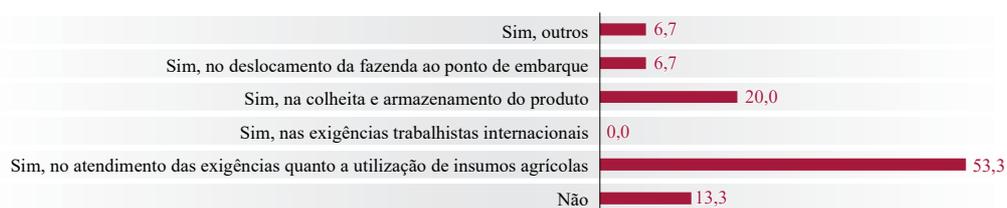


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Alguns fatores foram apontados como dificuldades para a adequação da empresa ao mercado externo, conforme Figura 9, como: atendimento das exigências dos mercados externos quanto à utilização de insumos agrícolas (53,3%), colheita e armazenagem do produto (20%), além do deslocamento da fazenda ao ponto de embarque (6,7%), fatores ligados principalmente ao processo produtivo e à logística.

Analisando as questões referentes ao problema da internacionalização, com relação às empresas exportadoras, vê-se uma postura prospectora, em que os gestores tomadores de decisões das empresas se identificam como estrategistas, em constante mudança e ampliando sua área de atuação, buscando o conhecimento das exigências para adequação e eficiência na negociação, tornando o processo mais seguro, eficiente e lucrativo.

Figura 9 – Dificuldades relacionadas à adequação da comercialização de uva e manga com o mercado externo



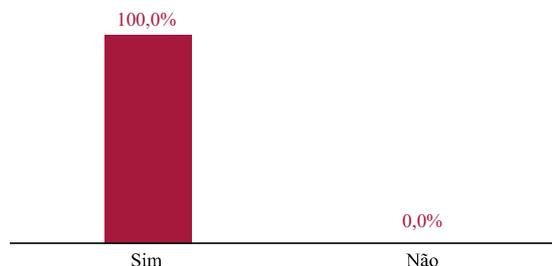
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## 4.2 A competitividade da internacionalização

A Figura 10 refere-se às despesas aduaneiras que tornam o processo de exportação mais custoso e que, muitas vezes, não são de conhecimento das empresas que estão interessadas em entrar no mercado externo. As empresas participantes, precisamente 100% delas, indicaram que vale a pena a continuidade do comércio externo, que é vantajoso mesmo com o acréscimo das despesas

aduaneiras, já que o comércio externo representa um percentual de lucro maior comparativamente ao mercado interno. Além das despesas aduaneiras, os exportadores brasileiros ainda sofrem com algumas deficiências no escoamento da produção aos portos, elevando os custos com transporte e unitização, reduzindo a competitividade das exportações.

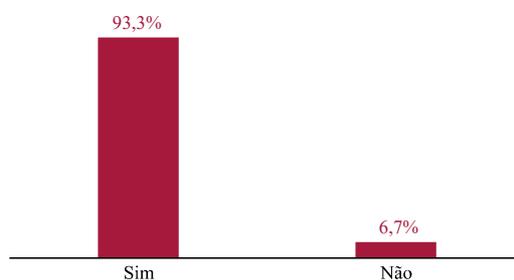
Figura 10 – A aceitação das despesas aduaneiras no custo do produto exportado por empresas do Polo Petrolina/Juazeiro



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com relação à manutenção da competitividade no processo de internacionalização, o mercado exigiu das empresas investimentos em inovações, melhoria da qualidade do produto, além de pesquisas e implantação de novas variedades – essa afirmação partiu de 93,3% das empresas participantes na aplicação do questionário. O Vale do São Francisco passou a diferenciar seus produtos de muitos mercados rivais pelo padrão de qualidade esperado nas pautas de mercado internacional, dentre os quais a uva e a manga, culturas com um maior valor agregado e aprovadas nos mercados internacionais consumidores. Conforme Figura 11, considerando as decisões acerca de medidas adotadas, percebe-se que o investimento direto para permanência é necessário; porém, se for considerado o escopo da análise, pode-se afirmar que a maioria das empresas pesquisadas nesse período apresentaram algum grau de inovação, o que pode ter garantido a sobrevivência destas no mercado em que atuam, visto que a maioria das empresas pesquisadas têm, pelo menos, 13 anos de atuação no mercado externo. A análise mostra que, por exigência do mercado, as empresas investiram em inovações, melhoria da qualidade da fruta, além de pesquisas e introdução de novas variedades para se manterem competitivas frente ao processo de internacionalização de uva e de manga.

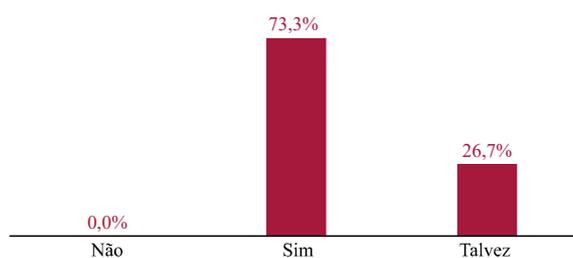
Figura 11 – Investimento em inovações, pesquisa e desenvolvimento realizado pelas empresas exportadoras do Polo Petrolina/Juazeiro (valor percentual)



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Já com relação ao aumento dos recursos produtivos, a maioria das empresas exportadoras participantes, 73,3%, apontaram a necessidade de investimento nas instalações físicas, máquinas, equipamentos e mão de obra para um processo de comercialização com o mercado externo mais eficiente ou para que consigam o sucesso almejado em termos de volume, qualidade e preço (Figura 12).

Figura 12 – Direcionamento dos recursos produtivos para o fortalecimento da cadeia comercial de uva e de manga para o mercado externo.



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Enfim, conforme dados obtidos pela pesquisa, observou-se que, para manter a competitividade, um comportamento fundamental a ser assumido pelas empresas exportadoras, os gestores tomadores de decisão das empresas exportadoras procurem ser mais inovadores e busquem constantemente respostas às tendências do ambiente, interno e externo, procurando ter o domínio de produtos, mercados e processos, estando dispostos a assumir riscos para atingir suas metas de crescimento, por meio de soluções inovadoras que fortalecerão sua posição competitiva.

Partindo do que foi exposto nas Figuras do item 4.1, compreende-se que existe a necessidade de um maior envolvimento por parte das empresas exportadoras para o melhoramento no intuito da permanência da colocação do produto no mercado externo, seguido por aprimoramento de competências operacionais, avaliação de desempenho e conquista de novos mercados. Há necessidade de maior envolvimento entre os participantes para o sucesso de um processo de internacionalização, integrando-se com a comunidade regional, concordando com a demanda social no que concerne à geração de emprego e renda.

A pesquisa apontou também, a necessidade de apresentar ações que buscassem a melhoria na eficiência da saída do produto para o mercado externo, visando à maior aceitação do produto nos diversos países compradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa teve como principal objetivo identificar a competitividade das empresas exportadoras de frutas do Polo Petrolina-PE/Juazeiro-BA, realizada no período de 2009 a 2018. A importância dessa investigação reside no fato de que o Polo produz quase a totalidade das uvas de mesa e mangas, 98% e 87%, respectivamente, que o Brasil produz e exporta, significando um aumento da representatividade e ganho de importância do mercado externo, tornando o agronegócio importante para a balança comercial e para o crescimento regional, fomentando o emprego e a renda nos municípios do Polo.

O estabelecimento de grandes grupos empresariais objetivando a produção e a comercialização na área frutícola fortaleceu os laços do Polo com o mercado interno e estendeu essa relação ao comércio internacional, sendo hoje o Vale do São Francisco responsável pela maior parte das exportações de uva e da manga do País. O fortalecimento do agronegócio do Polo teve início com políticas públicas estruturais – os Distritos Irrigados fortaleceram a prática agrícola e serviram de atrativos para as empresas comerciais. Mas, como foi possível internacionalizar? Como as empresas exportadoras construíram suas redes e assim se inseriram na dinâmica produtiva internacional e passaram a fazer parte desse contexto?

Nesse propósito, foram realizados estudos específicos que procuraram explicar o caminho percorrido por essas empresas e o processo de internacionalização do Polo, como:

- i) Conhecer a capacidade empreendedora e as dificuldades das empresas exportadoras de uva de mesa e manga do Polo;

Em termos de produção e competitividade, o Polo apresenta uma linha de produção equiparada a produtores internacionais, com processos automatizados e com práticas de cooperação e concorrência entre as empresas participantes. Provavelmente, esse processo é resultante de frequentes inovações necessárias ao aumento da produtividade (que representa elevação de custos em todo o processo), associadas às exigências do mercado internacional. No direcionamento do produto e práticas aduaneiras, em sua maioria, as ações por essas empresas implementadas ocorrem de forma cooperativa e/ou complementares, já que as grandes fazendas atendem ao mercado interno e externo em alguns momentos de instabilidade ou crise, elas alternam esse direcionamento de mercado, mas de uma forma geral aprovam e veem como lucrativa a venda dos seus produtos para o mercado externo. Quanto às vantagens competitivas e desafios para os produtores, é possível identificar uma constante preocupação com o planejamento do direcionamento de mercado, além de estudos macroeconômicos do cenário internacional e política pública de exportação conduzida por órgãos governamentais. Estes estão sempre atentos aos mercados estrangeiros rivais e tecnologias mais avançadas dos concorrentes, dentre alguns é possível citar: o surgimento de novas variedades, inovações no processo de produção e logístico (variedades mais resistentes, maior produtividade, menor utilização de recursos naturais ou a reutilização, redução da carga horária ou maior automatização).

- ii) Compreender as vantagens competitivas das empresas exportadoras do Polo segundo a Teoria de Porter da Competitividade.

O Brasil ganhou espaço no mercado internacional por conta da evolução tecnológica e estrutural do Vale do Submédio São Francisco. Essa vantagem competitiva foi percebida por empresas, inclusive de capital internacional, que encontraram aqui condições favoráveis à competitividade, de forma que essa “competitividade” vem sendo gerada e sustentada através de processos localizados aqui no Vale. Como fatores produtivos favoráveis à competitividade, estão os recursos naturais existentes (água, sol e umidade relativa do ar) e a mão de obra disponível, capaz de atuar na produção, desde que tenha a orientação necessária, trazendo todo um diferencial para esse Polo. Mas tudo isso talvez não tivesse tanta importância se o Polo não tivesse sido beneficiado com uma infraestrutura para produzir e escoar a produção. Um fato a se considerar é que grande parte das empresas que aqui chegaram já tinha experiência em plantação de uva, ou em fruticultura em outros estados.

Perante as possíveis considerações apresentadas, sinaliza-se ser relevante o conhecimento sobre o comportamento das empresas de exportação, de modo que as evidências encontradas possam fornecer contribuições para melhorar a competitividade e o processo permanente de internacionalização, contribuindo para a eficiência no processo de inserção no mercado internacional, fortalecendo a continuidade das empresas exportadoras, a implementação de ações com impacto direto nas empresas interessadas em comercializar com o mercado externo, possibilitando a expansão do emprego e da renda da população regional.

E, assim, é possível concluir que a dinâmica do comércio exterior é importante para o desenvolvimento da região em função da sua geração de empregos dentro e fora da porteira das fazendas e que essa prática comercial necessita de constante inovação, conhecimento técnico, investimento e parcerias com o setor público. O consumo de frutas *in natura* é uma tendência no mercado internacional, o que torna a atividade de internacionalização uma estratégia de sucesso para as empresas com potencial de exportação e que estejam estruturadas fisicamente, humanamente e tecnologicamente para essa inserção.

Faz-se necessária a realização de estudos que possibilitem a conquista de novos mercados, uma vez que o Polo tem capacidade de expandir a sua produção ainda mais, se investir em varieda-

des mais competitivas e aceitas por compradores internacionais, como também na modernização da produção, com implantação de uma tecnologia sustentável que use menos fertilizante, menos água, além de investimentos na inovação de máquinas e equipamentos. Também investir em pesquisas que identifiquem e fortaleçam/ estabeleçam laços com os novos mercados, buscando uma expansão segura e lucrativa, para assim tornar o processo logístico ainda mais eficiente, com a simplificação dos procedimentos relacionados à internacionalização, buscando, dessa forma, a redução dos custos de uma operação de exportação. Novos posicionamentos diplomáticos devem contribuir com a superação de atuais barreiras tarifárias e não tarifárias, que restringem a internacionalização do produto. Ações governamentais apoiando as empresas privadas em parcerias com instituições podem fortalecer as políticas públicas já existentes, ampliando o acesso às linhas de financiamentos, fomentando o comércio exterior e a participação do Brasil nas Cadeias Globais de Valor -(CGVs).

## REFERÊNCIAS

- BARROS, G.S.C.; CASTRO, N.R.; MORAIS, A.C.P.; MACHADO, G.C.; ALMEIDA, F.M.S.; ALMEIDA, A.N. **Boletim mercado de trabalho do agronegócio brasileiro**. CEPEA/ESALQ. Piracicaba, n.4, 2020.
- BARROS, G.S.C.; CASTRO, N.R. **PIB do agronegócio brasileiro**. Piracicaba: CEPEA/ESALQ/ USP, 2019. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-pib-do-agronegocio-encerra-2019-com-alta-de-3-81.aspx>. Acesso em: 22/04/2020.
- BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRUNO, R. Desigualdade, agronegócio, agricultura familiar no Brasil. **Estudos Sociedade e Agricultura**, vol. 24, n. 1, p. 142-160, ISSN 1413-0580, abr. 2016.
- BUSTAMANTE, P. M. A. C. **Arranjos e sistemas produtivos inovativos locais: o caso do pólo moveleiro de Ubá - MG**. 2004. 164 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal de Uberlândia, 2004.
- CAVALCANTI, D. de S. B. **Economia internacional e sistemática do comércio exterior**. São Paulo: Plêiade, 2001.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CERVO, A.; BERVIAN, P. **A metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- COSTA, E. F.; ARAÚJO JÚNIOR, I. T.; BEZERRA, J. F.; MELO, M. V. Matriz de Insumo-Produto de Pernambuco para 1999: Metodologia de Cálculo e Subsídios ao Planejamento Regional. **Revista Economia Aplicada**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 01-27, 2005.
- FAO OIV. Food and Agriculture Organization of the United Nations and the International Organization of Vine and Wine. **Table and dried grapes**. 2017. Disponível em: <http://www.fao.org/news/en>. Acesso em: 22 maio 2020.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS.

**FAOSTAT:** productioncrops. Disponível em: <http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>. Acesso em: 06 jun. 2020.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS.

**Production quantities by country.** Faostat. Disponível em: <http://www.fao.org/faostat/es/>. Acesso em: 20 mai. 2020

GLAZIER, J.D.; Powell, R. R. **Qualitative research in information management.** Englewood: Libraries Unlimited, 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PIB cresce 1,1% e fecha 2019 em R\$ 7,3 trilhões. **Agência de Notícias IBGE [04/03/2020]**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias>. Acesso em: 21 abr. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUDOVICO, N. **Mercados e Negócios Internacionais.** São Paulo: Saraiva, 2012.

LUDOVICO, Nelson. **Comércio exterior: preparando sua empresa para o mercado global.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARANHÃO, R. L. A.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **A dinâmica do crescimento do agronegócio brasileiro.** Brasília: Ipea, 2016.

MARANHÃO, R. L. A.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Inserção internacional do agronegócio brasileiro.** Rio de Janeiro: Ipea, 2017.

MARKWALD, R.; PESSOA, E. Micro e Pequenas Empresas Exportadoras: em retrato no período 1997-2002. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, nº 76, 2003.

MERCADO, S. **Comercio Internacional II:** Incluye Tratados de libre Comercio. México: Limusa, 2008.

MICHELS, Gilson Wessler. **O papel da Organização Mundial do Comércio no processo de aproximação das ordens tributárias nacionais.** Tese (Doutorado em Ciências Jurídicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

MINAYO, M. C. S. Hermenêutica-dialética como caminho do pensamento social. *In:* MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. (orgs.) **Caminhos do Pensamento: epistemologia e método.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2020). Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis>. Acesso em: 22 dez. 2020. Brasília. MDIC.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods.** Berverly Hills: Sage, 1980.

PICOLOTTO, E. L. **As mãos que alimentam a nação:** agricultura familiar, sindicalismo e política. Tese (Doutorado) – CPDA, UFRRJ, 2011.

PORTAL G1. Vinho e espumante têm maior carga tributária entre produtos de Natal. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/12/14/vinho-e-espumante-tem-maior-carga-tributaria-entre-produtos-de-natal-veja-lista.ghtml>.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RATTI, B. **Comércio Internacional e Câmbio**. 12 ed. São Paulo: Ed. Aduaneiras, 2012.
- RODRIGUES, J. **Competitividade brasileira de frutas para o mercado europeu**. 2012. 107 f. Dissertação (Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.
- SAMPA GONZALO, N. G. **El arbitraje internacional. Cuestiones de actualidad**. JM Bosh Editor. Cap. 2, p. 24 ,2009.
- SANTOS, J. Fruticultura irrigada se mantém em Petrolina e região. **Abrasfrutas.org**. Disponível em: <https://abrafrutas.org/2020/04/fruticultura-irrigada-se-mantem-em-petrolina-e-regiao/>. Acesso em: 2 abr. 2021.
- SOUZA, José Meirelles de. **Gestão de comércio exterior**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 4.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAZQUEZ, J. L. **Comércio Exterior Brasileiro**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- YOSHIDA, E. As 400 maiores empresas do agronegócio em 2020. **Exame.com**, 14 nov. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/400-maiores-do-agronegocio-4/>. Acesso em: 2 abr. 2021.