



**B156**

## **Vantagem Competitiva Sustentável e Internacionalização: O Caso da Goiabrá**

**Fernando José Mostaert Lócio**, Mestre em Administração - UFRPE /PADR

Universidade Federal Rural de Pernambuco

**Rodolfo Araújo de Moraes Filho**, Dr. em Administração, Prof. Adjunto - UFRPE /PADR

Universidade Federal Rural de Pernambuco

**Resumo:** O agronegócio brasileiro vem a cada ano demonstrando uma força surpreendente, ampliando as exportações e conquistando novos mercados. Embora alguns setores do agronegócio sejam em grande parte responsáveis pelos bons resultados alcançados e estejam bem profissionalizados, existem outros que ainda são muito carentes nesse sentido. Um modelo que possibilite melhorar a competitividade de uma atividade é de interesse estratégico para o país. O presente trabalho vem analisar a estratégia da Goiabrá, entidade civil sem fins lucrativos, com foco no desenvolvimento da goiabicultura brasileira. A metodologia empregada foi a de estudo de caso quando foram analisados comparativamente os resultados do modelo aplicado em Sergipe na implantação de um PPIG – Pólo de Produção Integrada de Goiaba com o modelo de agricultura irrigada do pólo Petrolina /Juazeiro. O modelo Goiabrá mostrou-se vantajoso em termos de produtividade e colocação do produto nos mercados internacionais estando em sintonia com o propósito de possibilitar o desenvolvimento nacional da goiabicultura e colocar o Brasil na liderança mundial de mais uma atividade do *agribusiness*.

**Área Temática:** Desenvolvimento local e internacionalização.

**Palavras-chave:** Vantagem competitiva, desenvolvimento local, mercados globais, goiabicultura.

## **Avantage compétitif durable et internationalisation : le cas de Goiabrá**

**Résumé :** L'agro-business brésilien montre ces dernières années une force surprenante, amplifiant ses exportations et conquérant de nouveaux marchés. Bien que certains secteurs de l'agro-business soient en grande partie responsables des résultats positifs de l'économie et soient très professionnalisés, il en existe d'autres qui souffrent encore de carence dans ce sens. Un modèle qui permette d'améliorer la compétitivité d'un secteur agricole est d'un grand intérêt pour le Brésil. La présente étude analyse la stratégie de la Goiabrá, une organisation civile sans but lucratif, focalisant le développement de la culture de la goyave brésilienne. La méthodologie employée est une étude de cas, qui permet d'analyser et de comparer les résultats du modèle appliqué dans l'état de Sergipe, avec l'implantation d'un Pôle de production intégrée de goyave, avec ceux du modèle d'agriculture irriguée du pôle Petrolina-Juazeiro. Le modèle Goiabrá se montre plus avantageux en termes de productivité et de mise en place du produit sur les marchés internationaux, rendant possible le développement national de la culture de la goyave et plaçant le Brésil comme leader mondial d'une activité de plus dans l'agro-business.

**Champ thématique :** Développement local et internationalisation

**Mots-clés :** Compétitivité, développement local, marchés globaux, culture de la goyave.

## **1. INTRODUÇÃO**

O agronegócio brasileiro de uma forma geral vem apresentando nos últimos anos excelentes resultados. O setor isoladamente obteve um superávit na balança comercial, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, de US\$ 21,0 bilhões em 2002, de US\$ 25,8 bilhões em 2003 e US\$ 34,1 bilhões em 2004, o que garantiu para o Brasil naquele ano um superávit positivo de US\$ 33,7 bilhões com os demais setores da economia apresentando pela primeira vez um déficit relativamente



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

pequeno de US\$ 0,4 bilhões. No ano de 2005 o superávit da balança comercial foi de US\$ 44,7 bilhões para a economia, sendo que US\$ 38,4 bilhões advieram do setor do *agribusiness*. Em 2006 apesar do câmbio ter se mostrado desfavorável ainda assim as exportações cresceram conferindo ao país um superávit global de US\$46,1 bilhões. Segundo dados da Cecex a contribuição do agronegócio nesse ano montou a 42,7 bilhões de dólares.

O Brasil ocupa uma posição de liderança mundial na produção e exportação em produtos como café, açúcar, álcool e sucos de frutas e nas vendas externas de soja, carne bovina, carne de frango, tabaco, couro e calçados de couro e em breve, segundo projeções governamentais, será o principal pólo mundial de produção de algodão e biocombustíveis (etanol e biodiesel).

Parte do bom desempenho brasileiro no agronegócio está relacionada às condições favoráveis existentes no país como clima, solo e disponibilidade de água e em alguns momentos o câmbio favorável. No entanto, a expansão das exportações do setor e a conquista de novos mercados devem-se, principalmente, a segmentos que aliaram essas vantagens às

novas tecnologias e processos de produção. Além da forma de encarar os negócios, considerando-os parte integrante de uma cadeia produtiva integrada.

Muitas empresas e setores se profissionalizaram passando a pensar estrategicamente, considerando tanto o ambiente interno como externo e os fatores importantes de se observar para obter sucesso no mercado competitivo.

Embora parte do agronegócio esteja na situação apresentada anteriormente e seja responsável pelo bom desempenho do setor, é grande a parcela de negócios que sofre com a baixa competitividade e que tem as suas atividades limitadas a um cenário regional ou nacional seja por falta de visão dos agentes envolvidos, pouca organização, pouco uso de tecnologias modernas ou outros fatores que levam a um fraco desempenho.

O setor da fruticultura brasileira é um bom exemplo da dualidade explicitada de comportamento, onde apesar da grande expansão e profissionalização da produção de algumas culturas como uva, manga e maçã, que mostram a força e o potencial competitivo da atividade conseguindo inserir sua produção nos mercados internacionais, existem outras culturas que apesar de todas as vantagens naturais não estão, de uma forma ampla, nesse estágio de desenvolvimento, como é o caso da goiabicultura no Brasil, não obstante o País já ser um dos maiores produtores de goiaba do mundo.

### **1.1 - O problema de pesquisa**

O presente trabalho busca avaliar um modelo de desenvolvimento adotado pela Associação Brasileira dos Produtores de Goiabas - Goiabrás e o seu potencial para levar o setor e sua cadeia produtiva a se fortalecerem sob a ótica da vantagem competitiva sustentável, desenvolvimento local e internacionalização.

### **1.2 - Justificativa**

Em um país com elevados índices de desemprego como o Brasil, qualquer esforço seja público, privado ou da sociedade em geral, direcionado à atividades que possam aproveitar as suas potencialidades, criando emprego, gerando renda e divisas para o país é de extrema importância.

Nesse contexto, o modelo em fase de implantação empregado pela Goiabrás para o desenvolvimento do setor como um todo, merece atenção e estudos.

## **2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SETOR OBJETO DE ESTUDO: A GOIABICULTURA**

A goiaba é uma fruta originária da América Central e do Sul e atualmente se encontra "... amplamente distribuída em todas as regiões tropicais e sub-tropicais do



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

mundo.” (PEREIRA, 1986). Os produtores mais destacados são: Índia, Paquistão, México, Egito, Venezuela e Brasil.

A preferência do mercado externo da fruta “in-natura” está orientada para a fruta de polpa branca, em contraposição ao mercado da fruta industrializada onde a opção é pela goiaba de polpa vermelha, onde o Brasil é disparado campeão em produção sem concorrentes no mundo.

Analisando-se a agroindustrialização do produto “goiaba vermelha” é grande a sua procura por firmas nacionais e multinacionais (Maguary, Kibon, Bauducco, Nestlé) que comercializam nos mercados globais, geléias de goiaba, doces em compotas, polpas, sorvetes, sucos, recheios em biscoitos, tabletes e inúmeros outros produtos à base de goiaba. Mais recentemente, a comercialização a nível nacional com vistas ao mercado mundial do guatchup, novo molho agridoce, sem teor de acidez, concorrente direto do ketchup. Considerando que a produção de goiabas vermelhas é predominantemente brasileira (indispensável para a fabricação de sobremesas em geral) já que os pomares nos outros países são predominantemente de goiabas brancas ou rosa, assim, o Brasil poderá oferecer aos parceiros comerciais praticamente sem concorrentes, produtos baseados na goiaba vermelha exclusivamente brasileira.

Tudo isso coloca a goiabicultura como mais um importante segmento do *agribusiness* a ser explorado no Brasil dentro dos modernos conceitos de competitividade e desenvolvimento local sustentável.

## **2.1 - A goiabicultura no Brasil**

A cultura da goiaba não é exigente, prosperando nos mais variados tipos de solos, apenas não tolerando temperaturas abaixo de 0°C por longos períodos, o que possibilita teoricamente a produção por todo o território nacional (CARVALHO NETO, 1977 p.53).

Para se obter altas taxas de produtividade é necessário, entretanto, a adoção de tecnologias apropriadas. No Brasil rendimentos de mais de 50 t por hectare podem ser obtidos com tecnologia adequada, irrigação e níveis de insolação elevados e constantes, o que coloca o Nordeste em uma posição privilegiada para o cultivo da goiaba.

### 2.1.1 Principais regiões produtoras

Informações mais recentes do IBGE apontam o Nordeste e o Sudeste brasileiro como os maiores produtores no que se refere à área plantada. Juntas, essas regiões representam 88% da área plantada no Brasil que era de 8.390 ha em 1994 e totalizou 18.826 ha em 2004 representando um aumento de 124% em dez anos.

Em valores absolutos, a área plantada nordestina que era de 2.886 ha em 1994 passou para 9.543 ha o que significou um crescimento de 231%.

### 2.1.2 Principais estados produtores

Dentre os estados, observa-se que 80% da produção brasileira está concentrada em seis estados da federação, com destaque para São Paulo e Pernambuco, que juntos perfazem mais da metade da produção brasileira (54%) seguidos por Bahia e Minas Gerais vindo em seguida, Rio Grande do Sul e Goiás.

O rendimento médio da produção de goiabas nos seis principais estados produtores registrado no período 2001 a 2004 está um pouco acima da média nacional que é 20.138 Kg/ha mas, abaixo dos 35.000 Kg/ha indicados pela Goiabrás como o mínimo para uma plantação que faça uso de técnicas modernas de produção de goiabas.

### 2.1.3 Principais municípios produtores

Ao se estratificar os municípios brasileiros com relação à área plantada de goiaba, observamos que dos 5.459 municípios brasileiros, 859 tem alguma plantação de goiaba com uma média de 22 ha plantados para cada município e uma mediana de 4 ha.

Dentre os maiores produtores de goiaba destaca-se o município de Petrolina em Pernambuco como maior produtor do Brasil. O predomínio é de pequenas propriedades concentradas em projetos de irrigação ou propriedades irrigadas localizadas às margens do rio São Francisco. A produtividade é elevada (32.125 kg/ha) comparativamente a maioria dos municípios produtores, possivelmente, reflexo do conjunto de vantagens comparativas que a região oferece para a fruticultura.

## 2.2 - Características da produção e comercialização no Brasil

As principais regiões produtoras, Nordeste e Sudeste, tendo Pernambuco e São Paulo como maiores pólos produtores, apresentam características produtivas e mercadológicas bem diferenciadas entre si. “Enquanto a produção pernambucana, realizada sob regime de irrigação, concentra-se basicamente em uma única variedade de mesa (paluma), a produção paulista é bastante diversa e tem forte participação no mercado industrial.” (MI, 2001).

Segundo o IBRAF (2005), a pequena capacidade de processamento primário do segmento industrial de goiabas inviabiliza a manutenção de grandes estoques voltados para a comercialização da polpa da fruta para as grandes indústrias de doces. O que leva à necessidade de abastecimento da fruta durante o ano todo, imprimindo uma profunda mudança do setor produtivo no campo, exigindo a produção contínua de goiaba.

A possibilidade de controlar a época da safra tem um impacto muito grande no preço alcançado pelo produtor. De acordo com Dondelli (2004) o preço médio alcançado pelos produtores de São Paulo é quase 50% menor que os obtidos pelos produtores do pólo Juazeiro/Petrolina. Isso se deve principalmente à concentração da safra paulista nos meses de fevereiro e março (MI, 1998) o que leva a um excesso de oferta nesses meses e a conseqüente queda nos preços.

## 3. A GOIABRÁS

A Associação Brasileira dos Produtores de Goiabas – Goiabrás foi fundada em novembro de 1994, como resultado da decisão de um grupo de produtores interessados no desenvolvimento da agricultura da goiaba em todo território nacional. Conta hoje com mais de 300 associados. A administração está situada em São Paulo, no município de Brotas.

“A Goiabrás reconhece na atividade produtora de goiabas um elemento significativo da economia agrária brasileira”. Nesse sentido, considera a organização do setor, elemento primordial para o desenvolvimento tanto de cada produtor rural como de parte da economia nacional. (Plano-básico Goiabrás).

No plano estratégico, dedica-se a Goiabrás a promover a conscientização da classe produtora; buscar novos mercados para a goiaba; estabelecer parcerias e convênios com entidades afins além de representar a classe produtora de goiabas em diferentes fóruns.

Mantém parcerias e convênios com diversas organizações, dentre elas a Associação das Indústrias Processadoras de Frutas Tropicais – ASTN e Universidade de Campinas – UNICAMP, dentre outras.

### 3.1 - O modelo de produção proposto pela Goiabrás

Na visão da Goiabrás, a presente capacidade produtiva brasileira já não será capaz de atender às novas necessidades de mercado, caso não seja preparada a expansão da área plantada com goiabas no Brasil.

Segundo estimativas da Entidade, caso o novo molho agridoce (Guatchup) consiga 1% do mercado do Ketchup, o País deverá projetar a duplicação da área de plantio da goiaba para poder atender a demanda. Isso, desconsiderados outros usos para a goiaba que também são apoiados e incentivados e com grandes perspectivas de aumento nas vendas.

Considerando que a produção de goiabas vermelhas (indispensável para o molho) é predominantemente brasileira já que os pomares nos outros países são predominantemente de goiabas brancas ou rosa, assim, o Brasil poderá oferecer aos parceiros comerciais, produtos exclusivamente brasileiros, sem concorrentes e revolucionários como o referido molho.

Na visão da Goiabrás, cabe aos brasileiros, portanto, planejar e organizar como a colocação desse produto será efetivada, preparando-se para atender a demanda já criada e ora em fase de incremento e assim trazer para si todas as benesses que dele possam advir.

A Goiabrás trabalha em dois campos distintos, mas que caminham sincronizados, são eles: política de prospecção e marketing do Guatchup e outros derivados da goiaba no mercado externo baseada na participação em feiras e exposições internacionais; e, política de desenvolvimento do setor produtivo a nível nacional para poder atender a demanda gerada com a introdução dos novos produtos.

Como parte da política de desenvolvimento do setor produtivo e com o objetivo de cumprir a missão a que se propõe, a Goiabrás criou o Projeto de Implantação dos Pólos de Produção Integrada de Goiaba – PPIG.

Sua política tem por objetivo: mobilizar os produtores e dar continuidade às ações de fortalecimento da goiabicultura nacional no contexto da cadeia do agronegócio com a inserção do setor no mercado globalizado de forma constante e permanente; capacitar os produtores através de treinamentos e apoio técnico permanente para a produção e processamento da goiaba com tecnologias adequadas promovendo desta forma a geração de renda e a criação de milhares de empregos diretos e indiretos.

Para executar o PPIG, em virtude dos grandes investimentos necessários, a Goiabrás necessita de apoio governamental ou a parceria de grandes investidores. Um PPIG de 500 ha com a sua Unidade Industrial de Pré-Processamento – UIPP pode gerar 1.500 empregos diretos e 3.000 indiretos.

Com relação aos resultados em termos de produção, o produtor integrado a um PPIG caso faça uso da tecnologia repassada e apoiada pela Goiabrás, terá um rendimento médio esperado de no mínimo 40 t por hectare. No estado de Sergipe, encontra-se o primeiro PPIG aprovado e em fase adiantada de implantação.

### **3.2 - Hipóteses de trabalho**

O modelo de produção adotado pela Goiabrás tem grande potencial para ser mais vantajoso que os modelos usuais, em termos de vantagem competitiva, principalmente por estar baseado em conceitos modernos de administração quando comparados com a goiabicultura convencional além de integrar e otimizar os elos da cadeia produtiva da goiaba.

O Modelo adotado propiciará a inclusão social da agricultura familiar nos segmentos do *agribusiness* gerando emprego e renda para os pequenos produtores, promovendo nas áreas de inserção, desenvolvimento local.

## **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **4.1 – Conceito de estratégia e vantagem competitiva**

Os primeiros conceitos de estratégia estavam relacionados com a atividade militar, “a palavra vem do grego ‘strategeia’, que significa a arte ou a ciência de ser um general.” (STONER; FREEMAN, 1995 p.143). Nesse contexto, os generais tinham de agir no sentido de alcançar os seus objetivos e a forma de agir dependia dos próprios objetivos, missão e visão, além dos recursos disponíveis (variáveis do ambiente interno) e, da força, condições, vantagens e modo de agir dos inimigos (variáveis do ambiente externo).

Esses conceitos foram levados e aplicados no ambiente organizacional e após a segunda guerra mundial foram reconhecidos como fatores cruciais para o sucesso das



organizações. As empresas e os pesquisadores passaram a dedicar tempo e esforço para descobrir os fatores que determinam uma vantagem competitiva relativa dentro de uma atividade e como cada um desses dois fatores podem ser manipulados ou apropriados pelas empresas de maneira a garantir que essa vantagem conduza a um maior desempenho e possa se sustentar ao longo do tempo.

#### 4.1.1 O ambiente externo

As organizações, segundo classificação da teoria dos sistemas, são consideradas sistemas abertos. Dessa maneira, é importante para a sobrevivência e sucesso da empresa a análise de seu ambiente. Segundo Oliveira (1998 p. 84) o executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou riscos para a empresa.

É senso comum que as variáveis componentes do ambiente externo incidem sobre as organizações influenciando seu comportamento e que as organizações em geral não têm controle direto sobre elas. Muito embora em alguns casos possam influenciá-las através de estratégias específicas (grupos de influência, coalizão, fusões, etc) ou, caso mais comum, adaptem-se a essas forças.

Um dos principais modelos de análise do ambiente competitivo das organizações é devido ao pesquisador e cientista da administração Michel E. Porter. Em seu trabalho, Porter (1986), defende que cinco forças competitivas atuam em um mercado e vão definir o potencial de lucro e atratividade de um setor. São elas: ameaça de novos entrantes ou competidores potenciais; rivalidade entre as empresas existentes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos. A forma como as empresas lidam com as cinco forças competitivas é fundamental para que se obtenha uma vantagem competitiva, que virá do valor criado para os seus compradores. A vantagem competitiva sustentável seria a base fundamental de um desempenho acima da média a longo prazo (PORTER, 1992).

Dessa forma, é de extrema importância, a compreensão dessas cinco forças e do funcionamento das regras da concorrência, para que se possa saber lidar com elas ou até mesmo modificá-las no sentido de buscar uma posição mais favorável no mercado.

#### 4.1.2 A cadeia de valor e a vantagem competitiva (ambiente interno)

A vantagem competitiva não pode ser compreendida apenas observando-se a empresa inserida em seu ramo industrial. Ela tem sua origem também nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa internamente (pesquisa, produção, marketing, suporte ao produto).

O conceito de cadeia de valor analisa a empresa desagregando-a em suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e das fontes existentes de potenciais diferenciações.

O esquema de análise da cadeia de valores subdivide as atividades da empresa em: atividades primárias (logística interna e externa, operações de produção, marketing, vendas e serviços) e atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição e disponibilização de recursos). As atividades de apoio incidem sobre as atividades primárias determinando a excelência e especificidade dos serviços prestados pela empresa. Uma empresa ganha vantagens competitivas, executando essas atividades estratégicas importantes de forma mais coordenada, ou melhor do que a concorrência.

“Cada uma das atividades na cadeia de valor é uma fonte potencial de vantagem competitiva, e assim deveria ser levada em conta ao se avaliar um concorrente” (AAKER, 2001 p.80).

#### 4.2 - Vantagem competitiva sustentável

De acordo com Ghemawat (1998), devido ao alto grau de concorrência existente nos dias atuais, uma empresa não leva muito tempo para ver imitada sua estratégia de sucesso por uma rival. As vantagens competitivas sustentáveis têm o objetivo de vir a dificultar essa imitação.

Para Hamel e Prahalad (1998), uma empresa pode valer-se de preço e desempenho para obter competitividade, mas esses fatores são válidos apenas em curto prazo. Para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, as fontes dessas vantagens devem surgir da capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências essenciais da organização.

As competências essenciais estão relacionadas ao modo como as atividades são organizadas e à entrega de valor, ou seja, as competências essenciais derivam do aprendizado organizacional, com destaque para a coordenação de diversas habilidades de produção e para integração das várias correntes tecnológicas. Para que seja considerada como uma competência essencial, são necessários três requisitos, prover acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; ser percebida pelos clientes finais como geradora de grandes benefícios; e ser de difícil imitação.

Os aspectos atuais da nova economia global dificultam o desenvolvimento dessas vantagens competitivas que, conforme argumenta Hitt (2002), estão cada vez mais difíceis de serem sustentadas por um período razoável. As empresas, segundo o autor, devem buscar desenvolver vantagens competitivas que sejam sustentáveis por um tempo maior do que outras.

Ainda segundo Hitt (2002), é a partir do conhecimento de seus recursos e capacidades que a empresa estará apta a identificar suas competências e que as competências essenciais mais sustentáveis advêm de recursos intangíveis, por estes serem mais difíceis de imitar.

São exemplos de **recursos tangíveis**, equipamentos de produção, ativos financeiros, patentes, marcas, acesso à matéria prima ou quaisquer outros que possam ser vistos ou quantificados. São classificados em financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos.

Para exemplificar **recursos intangíveis**, podemos citar a reputação, a marca, a confiança, conhecimentos, capacidade gerencial, capacidade de inovar e capacidade científica dentre outros. São classificados em recursos humanos, de inovação e de reputação.

Os recursos principalmente os tangíveis, isoladamente, não são uma fonte de vantagem competitiva forte ou duradoura, pois podem ser imitados ou substituídos. "... Quanto mais difícil de observar é um recurso (ou seja intangível), mais sustentável será a vantagem competitiva que nele se baseia" (HITT, 2002, p.107).

Assim podemos classificar uma vantagem competitiva como sustentável, quando não pode ser copiada facilmente. É necessário que a empresa identifique e desenvolva capacidades e competências essenciais. Os critérios para a empresa identificar quais recursos e capacidades podem gerar competências essenciais, também chamadas de capacidades estratégicas são: serem valiosas, serem raras, difíceis de imitar, de difícil substituição.

Quanto menos visível a capacidade, mais difícil será encontrar substitutos e maior será o desafio para os concorrentes que tentam imitar uma estratégia capaz de gerar valor de uma dada empresa (HITT, 2002 p.117).

#### 4.3 - Desenvolvimento local

Foi descoberto na Itália que, dentro de certos períodos de crise econômica, pequenas zonas produtoras regionais ou locais se mostravam mais resistentes às turbulências que as empresas integradas de maior porte.

A riqueza e a qualidade das inter-relações nessas zonas de industrialização incipiente como observa Samson (2004) lhes permitiam melhor resistir às crises.

O personagem central desse novo conceito de desenvolvimento é o território que manifesta potencialidades produtivas impressionantes à condição que se saiba como colocá-las em movimento. E não se trata de um desenvolvimento orientado exclusivamente para o mercado regional. Muito pelo contrário é na dinâmica da economia global que as performances competitivas do território são estabelecidas.

Na economia contemporânea, a interação dos territórios com a economia mundial é de mais a mais direta.

#### 4.3.1 O enfoque de arranjos ou sistemas produtivos locais

O SPL pode ser definido como uma configuração de pequenas e médias empresas agrupadas em um espaço de proximidade em torno de um métier ou de uma especialidade. Nele as empresas estruturam uma rede de relações entre si, bem como, com o meio sociocultural no qual estão inseridas. Essas relações não são apenas comerciais, elas se estendem em várias direções e são também informais produzindo externalidades positivas (SAMSON, 2004).

Essas relações quando devidamente desenvolvidas estruturam no território “arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local” (LASTRES 2003).

Mas para existir, segundo Greffe (2002), um território necessita de um projeto que se funde sobre um diagnóstico realista de seus recursos e potencialidades. Este deverá recobrir as três dimensões do local, a saber: a econômica, a institucional e a comunitária ou social.

Essa abordagem vem sendo aprimorada não só como instrumento de análise de aglomerados de empresas conjuntamente com outras organizações, mas também como base de referência para gerar tecnologia de mobilização de atores de modo a organizá-los em rede para estimular e desencadear processos de mudança.

Esses conceitos serão usados nas análises avaliativas que se pretende fazer do modelo da Goiabrás o qual pretende organizar e estruturar a cadeia produtiva da goiabicultura no País como mais um segmento produtivo do *agribusiness* nacional.

## 5. METODOLOGIA

A proposta foi a de estudar um modelo empregado por uma associação de produtores (Goiabrás) focada no desenvolvimento de uma atividade do agronegócio: a goiabicultura.

A metodologia empregada no trabalho foi a de estudo de caso.

Quanto à natureza do trabalho, podemos classificá-lo como predominantemente qualitativo embora se tenha trabalhado dados quantitativos relacionados à goiabicultura.

Foram utilizadas como fontes na coleta de dados, documentos, entrevistas, observação direta e registros em arquivos. Para o levantamento de dados primários foi utilizada a técnica de entrevistas semi-diretivas com um roteiro previamente definido de questões abertas que permitem uma certa flexibilidade ao pesquisador.

A interpretação dos dados obedeceu à técnica conhecida como “análise de conteúdo”. Triangulações entre dados coletados em diferentes fontes foram realizadas no sentido de validar sua coerência interna e externa.

Para facilitar a visão longitudinal, desejada e necessária para investigar o modelo adotado pela Goiabrás, as coletas de documentos e registros em arquivos, observações diretas e entrevistas foram realizadas em três fases distintas.

A primeira fase ocorreu em meados de 2004 com as primeiras conversas informais sobre o tema com diretores da Goiabrás e com a prospecção de dados e informações sobre



a goiabicultura bem como a obtenção do documento descritivo do modelo proposto pela instituição.

A segunda fase se deu seis meses depois já em 2005, com a consolidação de informações obtidas sobre o tema, com a realização de novas consultas à instituição alvo da pesquisa para esclarecer pontos e dúvidas que surgiram ao longo do trabalho além da prospecção e tratamento de dados secundários necessários a uma visão global da goiabicultura brasileira.

Na terceira fase realizada já em 2006, tem-se a preparação e execução dos procedimentos para pesquisa de campo com a definição dos atores e locais a serem pesquisados bem como a definição de um protocolo (roteiro) de pesquisa.

Em termos geográficos, foram selecionados os municípios de Petrolina-PE, onde se tem a maior produção de goiabas do Brasil, e Canindé do São Francisco em Sergipe, onde se encontra em implantação um PPIG. Não foram visitadas empresas no estado de São Paulo por questões de recurso e tempo, o que pode ser considerado uma limitação do estudo.

Em Petrolina as entrevistas se deram com o coordenador do Grupo de Goiabas do projeto Nilo Coelho, bem como com produtores dessa associação que congrega um total de 42 plantadores de goiaba. O projeto Nilo Coelho tem cerca de 250 ha de goiabas plantadas, mas nem todos produtores fazem parte de associações ou cooperativas. Foram feitas entrevistas nessa área com 12 produtores dos quais sete (7) associados e cinco (5) não-associados.

Em Canindé do São Francisco, município onde está sendo implantado a primeira fase do PPIG de Sergipe efetuou-se visitas à propriedades integrantes do projeto além das instalações de processamento industrial. Foram realizadas entrevistas diretamente com 24 produtores de goiabas. Foi entrevistado também o presidente da Associação criada recentemente com o objetivo de integrar o PPIG cujo projeto conta com 101 produtores congregando cerca de 180 ha plantados. Também com um técnico agrícola que acompanha diariamente os produtores do projeto e o engenheiro agrônomo responsável pelo PPIG.

Ainda em Aracajú, na sede do governo estadual, foi realizada entrevista com o representante do Governo do estado em Sergipe, que é o principal parceiro institucional do projeto da Goiabrás.

## **6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **6.1 - Avaliando o modelo Goiabrás**

Analisando o modelo empregado pela Goiabrás, identificam-se diversas ações que vão acrescentar ou modificar recursos e capacidades e que podem vir a criar para seus integrantes competências distintivas possibilitando a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Elas são:

a) Criação de uma marca própria para goiaba brasileira que se consolidada pode vir a se constituir em uma das mais fortes vantagens competitivas sustentáveis da atividade para o Brasil. O sucesso desta iniciativa estará atrelado ao sucesso obtido em outras ações como as relacionadas ao padrão de qualidade, rastreabilidade (fonte de segurança e confiança no produto) e ações de marketing e divulgação;

b) A integração da produção com a indústria, aliada às pesquisas e desenvolvimento de novos produtos também são fatores que levarão à obtenção de vantagens em relação aos concorrentes e potenciais concorrentes;

c) O investimento em capacitação de pessoas na disseminação de tecnologia junto aos produtores e na criação de uma rede de apoio e parcerias com diversas organizações governamentais, vão agregar competências, e se configuram como uma excelente fonte de vantagem competitiva baseada principalmente em recursos intangíveis.

d) Investimento em P&D: as pesquisas podem gerar produtos exclusivos como o guatchup ou a goiaba em pó e que caso venham a fazer sucesso, estarão protegidos por

patentes e marcas constituindo uma vantagem competitiva e ao mesmo tempo uma barreira para novos entrantes.

e) A sintonia com o mercado nacional e internacional é também uma fonte de vantagem competitiva e está ligada à capacidade e competência do setor de marketing para identificar tendências, hábitos e preferência dos consumidores do mercado-alvo e aproveitar as oportunidades que venham a despontar.

f) O investimento na produção e exploração da goiaba vermelha e seus produtos derivados bem como a divulgação das propriedades benéficas aliadas à consolidação da marca pode vir a ser outra forte fonte intangível de vantagem competitiva, pois insere o produto na categoria de alimentos benéficos à saúde que têm uma demanda crescente por consumidores em busca de longevidade e saúde.

O quadro 1 apresenta uma síntese das principais características do modelo proposto pela Goiabrás traçando-se um paralelo com o referencial teórico desenvolvido.

**Quadro 1 - Análise do modelo Goiabrás**

<b>Ações</b>	<b>Resultado para goiabicultura Brasileira (Associados)</b>	<b>Referencial teórico</b>
Criação da marca da goiaba brasileira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se consolidada junto aos mercados consumidores e associada à qualidade, será importante fonte de vantagem competitiva (ex: Café Colombiano, Vinho do Porto etc.).</li> </ul>	Recurso intangível (marca como fonte de vantagem competitiva)
Marketing conjunto dos derivados da goiaba no mercado externo (participação em feiras e exposições internacionais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alcance e porte superior às ações isoladas</li> <li>▪ Ações superiores à dos concorrentes</li> <li>▪ Fixação da marca</li> </ul>	Diferenciação (projeto ou imagem da marca) Recursos intangíveis (sinergia, benefício recíproco)
Investimento na qualidade e na rastreabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilidade de alcançar mercados exigentes e de alto poder de compra.</li> </ul>	Recursos intangíveis (confiança) Diferenciação Transpor ou erguer barreiras a novos entrantes
Integração com a indústria, padronização, logística planejada. (PPIG – Pólo de produção integrada de goiabas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otimização dos recursos</li> <li>▪ Diminuição de custos</li> <li>▪ Aumento de performance</li> </ul>	Recursos intangíveis (sinergia, benefício recíproco)
Capacitação de pessoas e disseminação de tecnologia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior produtividade</li> <li>▪ Mudança na cultura do produtor</li> </ul>	Recursos intangíveis (conhecimento, capacidade gerencial)
Investimento preferencial na goiaba vermelha e ações para difundir suas propriedades benéficas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidar liderança brasileira no produto</li> <li>▪ Sintonizada com tendência de busca por produtos naturais e benéficos à saúde.</li> </ul>	Recursos tangíveis (matéria prima disponível para os produtos derivados) Recursos intangíveis (sintonizado com as tendências)
Pesquisa e desenvolvimento em parceria com	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividade de porte superior às ações isoladas</li> </ul>	Recurso intangível (capacidade de inovar,

universidades e institutos de pesquisa. (Ex: Guatchup, Modelo de produção)	(inatingível em caso de pequenos produtores) ▪Ações superiores a dos concorrentes ▪Produtividade ▪Produtos patenteados	capacidade científica) Recursos tangíveis (patentes)
--	---	---

## 6.2 - O modelo em implantação no estado de Sergipe

O governo de Sergipe é o principal parceiro da Goiabrás no PPIG. Os principais objetivos e interesses que levaram o Governo a participar ativamente do projeto foi a possibilidade de encontrar um caminho para dar uma solução definitiva e auto-sustentável para assentamentos agrícolas, a geração de empregos na região, melhoria da economia local e a possibilidade de introduzir um novo comportamento na agricultura regional que é muito voltada para a de subsistência.

“O investimento para implantação do PPIG-SE é de um milhão e meio de reais investidos pelo Governo e pela Goiabrás e espera-se criar três empregos diretos por ha, a razão de dois no campo e um na indústria” (Entrevistado 6).

Foram detectados interesses diferentes, embora não opostos, com relação aos objetivos da parceria para implantar o PPIG em Sergipe. Enquanto o Governo do Estado estava mais preocupado em resolver problemas sociais e econômicos, relacionados à população do local e encarou esse projeto como uma possibilidade concreta de criar uma alternativa de viabilizar o desenvolvimento local, a Goiabrás está voltada para o fortalecimento da goiabicultura com visão empresarial.

Esses interesses embora não sendo opostos, exigiram maiores negociações entre os parceiros, Governo e Goiabrás, principalmente quanto à escolha dos locais a serem implantados os pólos, de forma que se chegasse a uma escolha que atendesse aos objetivos de cada um. A prioridade de implantação do PPIG passou a ser em Canindé prevalecendo assim, de certa forma, as exigências do Governo Estadual, sendo essa uma área de pequenos agricultores oriundos de um assentamento já existente.

Numa segunda etapa seria implantado um PPIG na cidade de Neópolis, planejado para ser composto principalmente de proprietários com perfil empresarial.

### 6.2.1 O PPIG de Canindé do São Francisco

Canindé foi escolhida pelo fato de seus integrantes já terem experiência com a agricultura, pela disponibilidade de água para irrigação além de parte da infra-estrutura de irrigação já estar pronta e a disponibilidade de rodovias asfaltadas para escoamento da produção o que foi de grande influência para escolha de acordo com os estudos de viabilidade feitos pela Goiabrás. Já para o Governo, o perfil de agricultura familiar, pobreza, falta de atividades econômicas promissoras na região e a estagnação do assentamento, foi decisiva para a escolha.

Para implantação do projeto, os produtores organizaram uma associação que passa a ser associada da Goiabrás e a ter o direito de receber treinamento, apoio, assistência técnica e o repasse de tecnologia.

Em Canindé, a Goiabrás só permitiu que cada associado comprometesse 50% da sua terra com a produção de goiabas visando assim fazer uma transição mais suave na mudança dos hábitos de produção, evitar a monocultura e permitir que os colonos tenham garantido através das suas atividades usuais, os seus ganhos normais enquanto o projeto se consolida.

Foi verificado que 80% dos que começaram no projeto estão com a sua produção de acordo com o cronograma. Os outros 20% não seguiram ou não seguem o modelo por diversas causas como falta de interesse, não acreditam no projeto, não seguem as

orientações. Esse número foi estimado pelo técnico que acompanha de perto os colonos e que achava no início que não chegaria a metade os que se manteriam no projeto até a primeira safra.

A produtividade estimada é de 10 a 15 t/ha para a primeira safra e crescimento até se estabilizar na terceira safra em mais de 40 t/ha para os que seguirem a risca o modelo de produção.

Durante a implantação a Goiabrás enfrentou algumas dificuldades como o atraso de verbas da contrapartida do Governo de Sergipe o que retardou o cronograma e prejudicou em parte a primeira safra de goiabas apesar da tentativa da Goiabrás de tentar minimizar os danos com compra de parte dos fertilizantes necessários com recursos próprios segundo relato dos diretores.

Outro problema é o de natureza cultural, onde há uma resistência por parte de alguns agricultores em adotar o modelo tecnológico e seguir as orientações dos técnicos da Goiabrás, “uns insistem em fazer do jeito que eles sabem e outros mudam constantemente a forma de tratamentos culturais, adubação e poda baseados em pitacos de vizinhos ou qualquer um que vá à propriedade e diga que é bom fazer assim ou assado”.

Esses problemas foram minimizados, embora não eliminados, com o tempo, conforme relato do técnico agrícola, “Pensei que sessenta por cento não vingaria. Mas ao ver o sucesso dos vizinhos que estão com a planta mais desenvolvida e mais bonita, o quadro mudou”.

### **6.3 - A produção de goiabas no pólo Petrolina /Juazeiro em Pernambuco e Bahia**

O pólo de fruticultura de Petrolina e Juazeiro no Vale do São Francisco, já tem uma tradição na exploração da fruticultura irrigada, em especial na produção de uva de mesa e manga, todas quase sempre voltadas para o mercado de exportação.

A produção de goiabas do Vale do São Francisco, entretanto, tem como alvo principal, o mercado local e nacional e não se encontra tão organizada como no caso da manga e da uva.

A produção de goiaba irrigada, no Pólo Petrolina e Juazeiro, é em geral constituída por plantações de pequenos produtores, que plantam também outras culturas como manga, uva, banana, coco dentre outras.

A produtividade obtida, relatada pelos agricultores da associação entrevistada, foi de 32 t/ha, o que é uma boa produtividade, próxima da mínima estimada pela Goiabrás para o PPIG de Sergipe, para os produtores que adotam o seu modelo tecnológico, que é de 40t/ha. As goiabas sem irrigação cultivadas em outras localidades de Pernambuco têm uma produtividade próxima de 3 a 10 t/ha de acordo com dados levantados.

Dentre os principais problemas identificados, destacou-se o nematóide que vem dizimando pomares no Vale e desestimulando alguns produtores. A disseminação dessa praga se dá através de mudas contaminadas.

A Empresa de Pesquisa Agropecuária de Pernambuco - IPA ainda não tem uma solução para enfrentar essa praga e a recomendação principal é o uso de mudas certificadas e a erradicação de pomares afetados.

Foi identificado, entre os produtores, um forte sentimento de desilusão e apreensão, relacionado ao futuro da atividade em Pernambuco, principalmente pelas dificuldades e prejuízos causados pelo nematóide.

Outro aspecto que também atrapalha a atividade é o fato de os produtores em geral trabalharem isolados sem muita organização e com pouco apoio técnico para enfrentar os principais problemas fitossanitários que afetam a produção.

A falta de integração dos agricultores da região, também afeta a capacidade de escoamento da produção. Não existe em geral por parte dos produtores, um cuidado pós-colheita nem a preocupação de se adequar a padrões de mercados mais exigentes.

A programação da safra de goiabas, não obstante a alta produtividade apresentada, não é planejada em conjunto com compradores do produto e é constantemente é afetada por grandes oscilações de preço.

#### **6.4 - Impacto das ações da Goiabrás no mercado nacional e internacional**

A produção de goiabas do PPIG de Sergipe mudará a geografia da produção regional e nacional de goiabas.

Quando entrar em plena produção, caso as estimativas da Goiabrás com relação à produtividade e o sucesso na implantação dos plantios se concretizem, o PPIG vai colocar Sergipe como o quinto produtor brasileiro em área plantada e o quarto maior em produção.

De acordo com depoimentos dos técnicos entrevistados isso poderá levar ao desaparecimento de pomares por falta de competitividade, como já aconteceu no agreste de Pernambuco quando se passou a produzir goiabas no Vale do São Francisco. Produções incipientes no próprio estado de Sergipe como a do Município de Japotá-SE que tem mais de 150 ha plantados mas, com baixa produtividade média ou mesmo em estados como Minas Gerais que tem uma grande área plantada mas, com produtividade média de cerca de 8 t/ha podem sofrer os impactos dessas mudanças.

Por outro lado, serão gerados cerca de três mil empregos diretos no campo e um potencial de arrecadação de cerca de um milhão e quinhentos a dois milhões de reais/ano em ICMS recolhido pela unidade de pré-processamento. Além do desenvolvimento local gerado pelo incremento da renda dos trabalhadores diretos e indiretos da atividade.

No cenário internacional algumas ações de prospecção, pesquisa e promoção da goiaba vermelha por parte da Goiabrás, têm obtido sucesso, como, estudos sobre as propriedades nutricionais da goiaba, que têm repercutido positivamente na imprensa e nos meios especializados; o incremento da demanda por goiabas vermelhas por parte da indústria de suco tanto no mercado interno quanto no mercado externo, fruto da parceria Goiabrás e Associação das Indústrias Processadoras de Frutos Tropicais – ASTN; divulgação e prêmios obtidos em feiras como Fispal; a boa aceitação e o interesse internacional conforme mostra o depoimento de representante japonês registrado em vídeo.

Todas essas ações certamente contribuem para o fortalecimento de toda cadeia produtiva e despertam demanda pelos produtos.

#### **7. CONCLUSÕES**

A comparação dos dois modelos (Goiabrás em Canindé x Pólo de Petrolina /Juazeiro) mostrou que o da Goiabrás (Sergipe) tem a vantagem concreta de direcionar e planejar a produção com os olhos voltados ao mercado, além de integrar elos da cadeia produtiva maximizando esforços e tornando cada associado parte de uma organização de alcance internacional, com capacidade para quebrar barreiras de entrada. Seus produtos apresentam um maior valor agregado e conseguem se distanciar do modelo de concorrência perfeita quando comparados com o modelo predominante atual. Basicamente, pode-se classificar a estratégia da Goiabrás segundo as estratégias genéricas de Porter, como sendo voltada para a diferenciação de produto.

Nesse contexto traçando um paralelo com os conceitos do quadro referencial podemos constatar maior vantagem competitiva por parte do modelo da Goiabrás comparativamente ao modelo de produção irrigada de Petrolina que não produzindo com os olhos voltados ao mercado enfrenta problemas cíclicos de oscilação de preços na hora da venda com perda de competitividade.

Outra vantagem está na inserção da produção do PPIG nos mercados internacionais não só pela qualidade e possibilidade de rastreabilidade de seus produtos, mas também





4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

pela garantia de integração com as ações de marketing da Goiabrás (desenvolvimento de mercado e imagem de marca).

O modelo é assim gerador de **recursos intangíveis** como, reputação, marca, confiança, conhecimentos, capacidade gerencial e de inovação e capacidade científica. Que são os fatores segundo Hitt (2002) capazes de garantir vantagem competitiva mais duradora por estarem baseados em recursos humanos, de inovação e de reputação, sendo estes mais difíceis de serem imitados.

O estudo também mostrou que a implementação de um tal modelo e seus resultados, no mundo real, podem não ser tão positivos ou fáceis de se obter quanto o que se espera e está planejado em papel. As dificuldades na implantação do PPIG de Sergipe deixaram claro esse aspecto, o que não significa dizer que o projeto não seja vantajoso, mas somente, como toda implementação de um projeto, precisa de avaliações e correções durante a sua implantação. Nesse quesito, a Goiabrás mostrou-se atenta, o que se configura também como uma vantagem competitiva para seus associados que contam com técnicos e gestores do projeto, fato que em geral, não se aplica a agricultores individuais ou em modelos apoiados apenas financeiramente por instituições públicas.

Pode-se concluir também com esse trabalho, que a profissionalização e a atenção com o mercado e suas exigências, o conhecimento e integração com a cadeia produtiva da atividade, são essenciais para se obter vantagens para qualquer um que esteja no agronegócio, o que vem se tornando cada vez mais um fator para a sobrevivência no setor.

Quando se analisa a variável “desenvolvimento local” evidencia-se também a superioridade do modelo da Goiabrás frente ao modelo sustentado por entidades públicas a produtores individuais, mesmo com projetos de irrigação.

Verifica-se nesse modelo como diferencial, a integração de sua produção com a indústria aliada às pesquisas e desenvolvimento de novos produtos; o investimento em capacitação de pessoas e disseminação de tecnologias entre os produtores; a criação de uma rede de apoio e parceria com diversas organizações governamentais; a sintonia com o mercado nacional e internacional através de pesquisas para identificar tendências, hábitos e preferência dos consumidores do mercado-alvo e aproveitar oportunidades que venham a despontar. Tudo isso constrói uma sinergia capaz de modelar nas regiões escolhidas para a implantação do modelo, “arranjos produtivos locais”, fundado em territórios cuja dinâmica diferencia-se dos modelos de plantações isoladas. O que é extremamente desejável e salutar para as economias dessas regiões.

Finalizando, o pouco que foi estudado nesse trabalho, indica que o modelo apresentado pela Goiabrás pode trazer uma vantagem competitiva duradoura tanto para seus associados quanto para o Brasil levando-o à liderança exclusiva com relação a produtos à base de goiaba vermelha além de desenvolver regiões. Entretanto, deve-se ressaltar que atualmente, a Goiabrás tem um alcance limitado e é dependente de parcerias principalmente relativas aos investimentos do setor público para realizar seus objetivos, o que talvez seja o ponto mais frágil desse modelo. Caso os projetos de PPIG se desenvolvam como planejado pela Goiabrás, a entidade pode obter uma autonomia que possibilite a sua independência.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001
- AGÊNCIA SERGIPE de Notícias. **Governo de Sergipe incentiva cultura da goiaba**. Governo do estado de Sergipe. disponível em <http://www.agencia.se.gov.br> Acesso em 02 set 2004
- CARVALHO NETO, J.S.de. **Produção e comercialização no Centro-sul do Brasil: mamão, goiaba, manga, abacaxi**. Camaçari, CEPED, 1977



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

- DONDELLI, Luiz Eduardo. Panorama da Goiabicultura no Brasil. In: **Guavanews**, n. 2. Brotas, SP: Goiabrás, 2004
- GHEMAWAT, P. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E.(org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998
- GOIABRÁS. **Projeto de implantação dos pólos de produção integrada de goiaba**. Brotas, SP: Goiabrás 12/2003
- GREFFE, X. **Économie des politiques publiques**, 2º éd., Paris: Dalloz, 1997
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thompson. 2002
- IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, Anuário-1994
- IBRAF, Instituto Brasileiro de Frutas. **Programa Sebrae de Cadeias Produtivas Agroindustriais: Estudo da Cadeia Produtiva de Fruticultura do Estado da Bahia**. São Paulo: IBRAF, 2005
- LASTRES, Helena M. M. et all., **Pequena Empresa:cooperação e desenvolvimento local**, Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003
- MAPA, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: Uma Oportunidade de Investimentos**. Atualização em 01/06/2004 Brasília, DF. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em 01 set.2004
- MI, Ministério da Integração Nacional. Departamento de Infra Estrutura Hídrica. Departamento de Desenvolvimento Hidroagrícola. **Frutiséries 1: Goiaba/Distrito Federal**. Brasília: MI, 2001
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 12ed. São Paulo: Atlas, 1998
- PEREIRA, Fernando Mendes. **Goiabas para industrialização**. Jaboticabal: Legis Summa, 1986
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 17ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- \_\_\_\_\_, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992
- SAMSON, I. et alli. **L'économie contemporaine en 10 leçons**. Paris: Ed. Dalloz, 2004
- STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995