

## Área temática: Globalização e Internacionalização de Empresas

### Os determinantes da vantagem competitiva da fruticultura irrigada brasileira sob a ótica do seu principal competidor

#### AUTORES

**BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA**

Faculdade Boa Viagem

renataboliveira@globo.com

**WALTER FERNANDO ARAÚJO DE MORAES**

Faculdade Boa Viagem

wfam@br.inter.net

**ERICA PIROS KOVACS**

Universidade Federal de Pernambuco

ericapk@hotmail.com

#### Resumo

O propósito central deste artigo é analisar os determinantes da vantagem competitiva nacional da fruticultura na região do semi-árido nordestino, sob a ótica do Grupo Fruitfort. O arcabouço teórico é composto essencialmente pelo Modelo Diamante, proposto por Porter (1989). Trata-se de um estudo de caso qualitativo, de caráter descritivo e analítico, longitudinal e de natureza histórica. A coleta de dados deu-se mediante entrevistas semi-estruturadas, em uma amostra intencional, complementadas pela observação participante e pela pesquisa documental. Os dados indicam que, dada a dependência ao contexto externo das empresas que compõem a região do sub-médio do São Francisco, voltadas à produção e à exportação de frutas, o Modelo Diamante faz-se continuamente presente, ainda que todos os seus determinantes não tenham sido confirmados. Dentre os resultados, constatou-se que os vértices condições dos fatores, indústrias correlatas e rivalidade entre as empresas foram decisivos para que o Grupo Fruitfort apresentasse padrões de estratégia bem sucedidos. Ademais, percebeu-se que os projetos de irrigação promovidos pela CODEVASF como cruciais para o início e continuidade das operações das empresas no *cluster*.

**Abstract:** The main aim of this article is to analyze the four determinants of competitive advantage of the nations at the fruit culture region located in the northeastern semi-arid. The research was at the Fruitfort group. The theoretic base is the Diamond Model, advocated by Porter (1989) and the methodological approach concerns a qualitative case, descriptive and analytic and longitudinal, with a historical perspective. The data collection involved semi-structured interviews, as well as participating observation and documental research. Among the main results, it was observed that the determinants factors conditions, correlated industries and competition between the companies were crucial for Fruitfort Group, promoting well succeeded strategy patterns. It was also noticed that the irrigation projects supported by CODEVASF were essential for the beginning and continuity of the companies located in the cluster.

**Palavras-chave:** internacionalização de empresas, modelo Diamante, fruticultura

**Key-words:** firms internationalization, Diamond model, fruit culture

## 1. Introdução

Desde a última década do século XX, tem sido intensificada a discussão sobre a internacionalização como meio para o fortalecimento das empresas (LAGES; MONTGOMERY, 2004, p. 1186) e aumento da competitividade do Brasil, por permitir acesso a recursos e demandas em potencial e promover a reestruturação econômica diante de um mercado internacional em constante evolução (ALEM; CAVALCANTI, 2005). Por sua vez, o país é reconhecidamente competitivo no mercado internacional por meio de produtos provenientes do agronegócio. As exportações brasileiras deste setor alcançaram, no período de dezembro de 2005 a novembro de 2006, US\$ 48,9 bilhões (quarenta e oito bilhões e novecentos milhões de dólares), 14% acima do valor negociado no mesmo período do ano anterior. Isso representa 36% de todas as exportações brasileiras. Mesmo com o aumento de 29% nas importações, perfazendo um total de US\$ 6,49 bilhões (seis bilhões e quatrocentos e noventa milhões de dólares), o superávit comercial acumulado no período ultrapassou em US\$ 42,4 bilhões (quarenta e dois bilhões e quatrocentos milhões de dólares). (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, 2007).

Com uma produção anual superior a 38 (trinta e oito) milhões de toneladas, o Brasil está entre os três maiores produtores mundiais de frutas (IBRAF, 2006). O setor agroalimentar das frutas é uma das principais áreas em que o país vem concentrando seus esforços, a fim de garantir melhor competitividade no contexto internacional. Em 2006, as exportações brasileiras de frutas frescas geraram resultados na ordem de US\$ 440 milhões (quatrocentos e quarenta milhões de dólares) para um volume de aproximadamente 828 mil t (oitocentos e vinte e oito mil toneladas). Apesar desses valores, defende-se que o país ainda está distante do verdadeiro potencial para exportação de frutas frescas (BRAZILIAN FRUIT, 2006), fato que poderia ser atribuído à ausência de habilidade gerencial dos produtores e empresários do setor ou de políticas públicas eficazes que estimulassem a atividade exportadora.

A expressividade do mercado exportador brasileiro de frutas está associada à região do Vale do São Francisco, principal pólo de produção e exportação de manga e uva do país, responsável por aproximadamente 90% do total no país. A fruticultura irrigada, por meio dos projetos promovidos pela Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF), é notadamente o principal vetor do desenvolvimento daquela região; os municípios de Petrolina – PE e Juazeiro - BA se constituem em verdadeiros centros de desenvolvimento e movimentação econômica dentro do semi-árido brasileiro. Esta constatação advém do crescimento da fruticultura, levando ao desencadeamento sinérgico de alavancagem dos setores produtivos, de maneira geral, como o industrial, comércio e turismo o que exigiu do governo melhorias, de forma ampla, na infra-estrutura (CORREIA; ARAÚJO; CAVALCANTI, 2001, p. 1-2).

A fim de aprofundar o entendimento acerca do desenvolvimento daquela região e o modo com que as empresas se engendraram em sua trajetória internacional, selecionou-se para investigação um proeminente competidor, o Grupo Fruitfort, fundado em 1982, e pioneiro em atividades internacionais, contribuindo para a alavancagem dos resultados da região como um todo. É o maior exportador de fruta do sub-médio e constitui, portanto, em uma fonte relevante de estudos, que permitirá maior aprendizado e inferências significativas sobre práticas empresariais bem sucedidas no país, além do entendimento de como a Tais práticas podem ser analisadas com propriedade sob a ótica dos Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional (VCN) (PORTER, 1989), sendo esta abordagem teórica disseminada na literatura acadêmica especializada, construindo desta forma um corpo de conhecimento consistente e de aplicabilidade empírica.

Diante do exposto, decorre que o objetivo deste artigo é analisar os determinantes da

vantagem competitiva nacional da fruticultura na região do semi-árido nordestino, sob a ótica do Grupo Fruitfort. A próxima seção apresenta a fundamentação teórica necessária para que esse objetivo seja alcançado.

## **2. Os determinantes da vantagem competitiva nacional**

O Modelo Diamante, proposto por Michael E. Porter (1989) vem sendo discutido e corroborado por diversos autores (RUGMAN; VERBEKE, 1993; ESPANA, 2004), apesar de que o raciocínio da competitividade regional e atributos nacionais como origem do sucesso internacional das empresas não ter sido empiricamente comprovado em todos os determinantes do modelo, especialmente quando os estudos eram dirigidos às economias emergentes e indústrias menos sofisticadas (RUGMAN; D'CRUZ, 1993; FROTA, 2005). O pilar deste *framework* teórico-empírico é a conscientização de um paradigma que trate de características nacionais como estimulantes da vantagem competitiva internacional das indústrias. Vale ressaltar, portanto, que a unidade de análise deste modelo é a indústria, definida como um “grupo de empresas fabricantes de produtos que são bastante aproximados entre si” (PORTER, 1986, p. 24). Ainda que esta seja a unidade de análise, o autor é categórico ao afirmar que quem compete verdadeiramente são as empresas, e não nações ou indústrias (PORTER, 1989, p. 43). A proposta de Porter (1989, p. 19) serve, portanto, para “buscar características decisivas de uma nação que permitem às suas empresas criar e manter a vantagem competitiva em determinados campos, isto é, a vantagem competitiva das nações”. O delineamento dos determinantes da vantagem competitiva nacional foi oriundo de um estudo de quatro anos sobre dez importantes países industrializados (PORTER, 1989), em indústrias sofisticadas, como a automobilística, farmacêutica, eletrônica, têxtil entre outras.

Deste modo, o autor apresenta os determinantes da vantagem competitiva nacional, componentes do denominado modelo Diamante (PORTER, 1989, p. 88). A aplicação do modelo Diamante permite identificar as razões pelas quais determinadas áreas geográficas se especializam e se sobressaem na competição internacional, explicando o que leva um país a estabelecer vantagem competitiva. Vale ressaltar que o modelo é um sistema que se reforça mutuamente, onde o efeito de um determinante depende do estado dos demais (PORTER, 1989, p. 88). Referem-se aos vértices do modelo: 1) condições dos fatores; 2) condições da demanda; 3) indústrias correlatas e de apoio; e 4) estratégia, estrutura e rivalidade.

As condições dos fatores, em acordo com as clássicas teorias econômicas, referem-se aos fatores de produção, como mão-de-obra, território, recursos naturais, capital e infra-estrutura, necessários à competição. No entanto, cabe às indústrias localizar a fonte de vantagem competitiva não nestes fatores básicos, mas nos avançados, onde o país não herda, mas gera nos setores sofisticados, como recursos humanos qualificados ou base tecnológica científica (PORTER, 1989b), sendo mais escassos e de difícil imitação pelos competidores estrangeiros, desde que esta indústria opere com a velocidade e eficácia necessárias para inovar e continuamente aprimorar seus fatores de produção (PORTER, 1999, p. 184-185).

A composição e a natureza da demanda interna exercem um efeito desproporcionalmente elevado sobre como as empresas percebem, interpretam e respondem às necessidades dos compradores (PORTER, 1999, p. 186). Na medida em que os compradores exigentes pressionam para inovar e conquistar vantagens competitivas mais sofisticadas do que os rivais externos, este vértice é capaz de forçar as empresas a responderem aos desafios internacionais (PORTER, 1989; 1999, p. 186-187). Contrariando este determinante, no entanto, é possível observar algumas indústrias voltadas majoritariamente ao mercado internacional, sem que necessariamente estejam fortalecidas no mercado doméstico, a exemplo da fruticultura no nordeste do Brasil (FROTA, 2005).

O terceiro determinante da vantagem nacional refere-se às indústrias correlatas e de apoio,

relacionadas ao conceito da cadeia de valor das organizações (PORTER, 1989). A presença de fornecedores internos dotados de competitividade internacional, que criam e entregam insumos com maior eficácia de custo e eficiência, flexibilidade, atendimento veloz e preferencial afeta o desempenho da empresa focal, por estarem inseridos em uma corrente maior de atividades e seus elos entre as empresas, denominada Sistema de Valor (PORTER, 1989, p. 46). Por esta razão, relacionamentos representados por compromisso e confiança permitem que a cooperação e o apoio mútuo na cadeia produtiva alavanquem o sucesso da indústria na competição internacional.

O determinante referente à estratégia, estrutura e rivalidade das empresas denota as circunstâncias nacionais e influência ambiental nas práticas gerenciais, metas e políticas organizacionais, bem como a natureza da competição interna. A presença de rivais locais fortes constitui requisito fundamental para a criação da vantagem competitiva por estimularem continuamente menores custos, a melhoria da qualidade dos serviços e processos e demais formas de diferenciação. Ainda, estimula a especialização de fatores de produção e fornecedores de excelência e auxilia no progresso da demanda interna. (PORTER, 1999, p. 189-191).

Portanto, os determinantes devem então ser encarados como um sistema de reforço mútuo, onde o impacto de um ponto em geral depende do estado dos demais. Contudo não pode ser negligenciada a interferência do governo no desempenho internacional das indústrias, por meio da ação dos demais determinantes, como, por exemplo na criação de fatores especializados ou no encorajamento das mudanças na indústria. Concluídas as explanações sobre os determinantes da vantagem competitiva nacional como pressuposto para o sucesso na competição global das empresas, a próxima seção tratará dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Trata-se de uma pesquisa exploratória, do tipo *ex-post facto*, em que foram investigadas variáveis que se formam espontaneamente, em determinado contexto histórico, sem a intervenção do pesquisador (MATOS; VIEIRA, 2001, p. 44). Optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo. Esta estratégia de pesquisa caracteriza-se pela análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p.224), que representam a unidade de análise (STAKE, 1994). Dentre os critérios para seleção da organização, estão as possibilidades de aprendizado, a identificação de uma empresa que tenha apresentado uma trajetória bem sucedida, dada necessidade de mudanças, prospecção de mercados internacionais e adaptações das contingências externas, ligada a um setor de relevância nacional, e facilidade de acesso aos dados relevantes para a pesquisa. Atendendo a estes critérios, fez-se a opção pelo estudo do Grupo Fruitfort, procurando responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais os determinantes da vantagem competitiva da fruticultura do semi-árido, sob a ótica do seu principal competidor?**

A coleta dos dados foi feita principalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas e complementadas com a análise documental. A seleção da amostra dos entrevistados é do tipo não-probabilística intencional por conveniência, adotando critérios de acessibilidade às informações e disponibilidade de tempo dos executivos. A coleta ocorreu em dois momentos. O primeiro, de caráter mais exploratório, buscou identificar pessoas que detivessem informações sobre a evolução do Pólo Petrolina-PE e Juazeiro-BA. Foram entrevistados 3 (três) gestores, sendo um da VALEXPORT, um do SEBRAE e um da CODEVASF. Em seguida, 7 (sete) executivos do Grupo Fruitfort, que detivessem informações relevantes sobre a internacionalização do Grupo e/ou tenham participado de sua trajetória. Cada entrevista teve

duração aproximada de 50 (cinquenta) minutos. Registra-se que os entrevistados autorizaram a apresentação dos seus nomes verdadeiros nesta investigação.

Quanto aos documentos, estes foram de grande valia para a análise dos dados. Dentre as categorias utilizadas, estão registros escritos, provenientes de jornais e revistas datados no período estabelecido para este estudo, além daqueles *on-line* coletados no *website* do Grupo Fruitfort e das indústrias correlatas. Ressalta-se que a análise dos dados deste trabalho é considerada interpretativista e indutiva (COOPER; SCHINDLER, 2003). Uma vez delineados os procedimentos metodológicos, a próxima seção apresenta a análise e a discussão dos resultados desta investigação.

## **4. Resultados**

### **4.1 A organização em estudo**

Dedicadas ao plantio, cultivo, embalagem e distribuição global de mangas e uvas, as empresas Fruitfort Agrícola e Exportação, Companhia Agrícola São Francisco e CopaFruit constituem o Grupo Fruitfort, fundado em janeiro de 1982. Sua estrutura de *packing house* (galpão de embalagem das frutas), escritórios e fazendas é localizada na região do sub-médio do São Francisco, em Petrolina, Estado de Pernambuco. O grupo é pioneiro em estratégias de internacionalização na região, dada experiência de exportação de frutas tropicais, posto que está envolvido na atividade desde 1985. Atualmente, é o maior exportador nordestino do ramo (responsável por aproximadamente 28% do volume exportado no sub-médio), com a absorção e disseminação de tecnologias diversas, logística e comercialização na América do Sul, EUA, Canadá, Europa e Oriente Médio, destacando-se entre os clientes, as maiores cadeias de supermercados e empresas de importação do mundo. Além disso, tem consolidado parcerias, dispondo de escritórios no exterior, nos EUA e Holanda (instalados em 1992 e 1996, respectivamente), a fim de apoiar clientes no controle de qualidade, distribuição e logística.

### **4.2 Análise dos Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional nas Estratégias Internacionais do Grupo Fruitfort**

É possível afirmar que a pauta de exportações dos estados nordestinos brasileiros ainda é composta por setores de processamento básico, *commodities* e produtos da indústria tradicional (XAVIER; VIANA, 2005, p. 457), o que corrobora com o argumento de Porter (1989) sobre a importância da especialização, inovação e produtividade nacional para o sucesso global, muito embora seu estudo tenha sido constituído por indústrias sofisticadas em países desenvolvidos. Esta foi a realidade encontrada na região do sub-médio: a economia do pólo gira em torno da atividade empresarial de exportação de manga e uva e é considerado o maior centro especializado do país para este fim. Levando em consideração a orientação de Porter (1989) para estudar o Modelo Diamante a partir da perspectiva da indústria, a dinâmica do sub-médio e das instituições que o formam serão enfatizadas nesta subseção. Por outro lado, vale ressaltar que, ainda que a unidade de análise seja a indústria, o autor deixa claro que quem compete verdadeiramente são as empresas (p. 43) e, no caso da fruticultura do sub-médio, a influência do ambiente industrial e seu desenvolvimento econômico em muito esteve presente na trajetória da empresa, redirecionando suas ações em vários momentos. Deste modo, julga-se pertinente analisar os determinantes da vantagem competitiva nacional a partir da perspectiva daqueles que formam o Grupo Fruitfort, bem como das indústrias correlatas consideradas na amostra.

Quanto aos **fatores de produção**, verificou-se que a região Nordeste do Brasil possui uma característica original e vantajosa: tem o único clima semi-árido tropical do mundo, diferentemente de outras regiões semi-áridas como as localizadas no Chile, México e Austrália. Isso representa enorme vantagem, pois a constância do calor, a alta luminosidade e

a baixa umidade relativa do ar, associadas à irrigação, resultam em condições favoráveis a uma agricultura eficiente. Essa é, pois, a grande vantagem comparativa da região que, explorada de forma racional e comercial, permite maior velocidade no desenvolvimento de cultivos hortifrutigranjeiros, melhor qualidade dos frutos, maior produtividade por área e menor infestação de pragas e doenças; a seca, que sempre foi tratada como um problema, deve ser encarada como vantagem. A Sra. Eliete Antão opina: “O Vale provou que o Nordeste é viável”. Em tese, o país não herda, mas desenvolve tais fatores e habilita a empresa à competição internacional. Segundo a perspectiva dos entrevistados, não seria possível que, dado o clima da região, fosse desenvolvida uma fruticultura mundialmente competitiva, caso não houvesse a preocupação constante na melhoria tecnológica de produção e aproveitamento dos fatores já disponibilizados pelo ambiente natural, a exemplo das características climáticas e mão-de-obra. Ressalta-se a importância dos projetos de irrigação desenvolvidos pela CODEVASF, a partir da década de 60 e de forma mais expressiva nos anos 80, que culminaram na profissionalização da atividade na região e constituíram no estímulo inicial para a fundação do Grupo Fruitfort.

Ademais, as empresas, de acordo com o sr. Aristeu Chaves, descobriram que poderiam produzir suas frutas nos doze meses do ano; conseqüentemente, essas trabalhariam dentro dos períodos apresentados pelas janelas comerciais. Em outras palavras, é possível a área técnica produzir exatamente o que a área comercial diz e quando fazê-lo, uma vez que há o domínio da programação genética das frutas, por meio da indução floral. Acrescenta ainda que “como nós podemos produzir 12 meses por ano, pensamos ‘o foco é a área comercial, usemos toda a tecnologia para fazer isso’”. Afirma-se que o vértice do Diamante “fatores de produção” é o mais importante, dentre aqueles que compõem o modelo, para estimular a competição das empresas da fruticultura no ambiente internacional. Na primeira fase apresentada, ressalta-se que tão somente quando os projetos de irrigação começaram a apresentar resultados, teve-se registro da atividade empresarial na área de exportação de frutas. Antes, apenas os colonos dedicavam-se à produção e esta era voltada ao abastecimento do mercado brasileiro e à cultura de subsistência. Percebeu-se que os fatores de produção, sejam os básicos como a interferência climática, ou avançados representados pelos projetos de irrigação, mão-de-obra especializada, pesquisas e tecnologia de produção, permitiram a consolidação da atividade no exterior. Não é possível visualizar um momento onde este vértice teve sua importância reduzida; o que ocorre é que começaram a aparecer outros fatores decisivos, com a intensificação da concorrência, no início dos anos 90.

Os efeitos da **demanda interna** não orientaram as empresas sobre como estas percebem, interpretam e respondem às necessidades da demanda internacional, contrariando Porter (1989b) São padrões de plantio, colheita, manuseio e processamento, qualidade, embalagem e entrega bem diferenciados. Conforme descrito na primeira fase da trajetória do Grupo, o sr. Aristeu Chaves afirmou que em 1982 passou um período em viagens com o objetivo básico de aprender como ocorrem as negociações no exterior e quais necessidades precisam ser atendidas, não a partir do aprendizado com o público interno, mas por meio da vivência no mercado internacional. Decorre que esta variável peremptoriamente não fortaleceu o diamante nacional (PORTER, 1989) da fruticultura, tampouco alavancou a competitividade das empresas que formam o sub-médio do São Francisco, dentre elas o Grupo Fruitfort. Isso porque as estratégias para a demanda interna e a demanda externa são completamente diferenciadas, bem como o nível de agregação de valor nos produtos. Aquela região tem o perfil caracteristicamente exportador. As diferenças são latentes entre os dois mercados; isso é evidenciado no depoimento do sr. Marcelo Loyo a seguir:

[...] a forma de exposição da fruta no mercado interno ainda é um pouco arcaica. Você vai no supermercado brasileiro e vê as mangas amontoadas; na Europa elas

ficam nas caixinhas, todas bonitinhas, na pratadeira, individual; o mercado nacional não quer a manga encerrada, quer a mais simples possível porque vai ser a mais barata.

Por esta razão, a demanda externa é quem verdadeiramente dita as regras quanto aos produtos que devem ser comercializados. Porter (1999, p. 81) havia feito o alerta quanto a possibilidade de localização de um ou mais vértices fora dos domínios nacionais, desde que não causasse dependência à indústria em questão e, por conseqüência, viesse a prejudicar a competitividade das empresas que a constituíssem. Contrariando este argumento, defende-se aqui que a demanda externa veio a fortalecer a região do sub-médio do São Francisco. Isso pode indicar um *gap* na teoria, a partir do momento em que o agronegócio de modo geral não foi considerado pelo autor em sua pesquisa (ver PORTER, 1989), tampouco compuseram a amostra os países emergentes.

O papel das **Indústrias correlatas e de apoio** é representado em um dos marcos inquestionáveis na fruticultura da região foi o desenvolvimento das técnicas de criação, produção e manuseio da uva sem semente, adequada às condições locais do semi-árido. Conforme defendido por Porter (1989), este vértice do Diamante teve um papel decisivo no desenvolvimento desse projeto, alavancando de fato a competitividade das empresas no sub-médio. O sr. Domingos Sávio relata que:

Foi feita uma parceria entre a VALEEXPORT os empresários e o SEBRAE [...] Desse 1 milhão de dólares investidos, hoje nós temos aproximadamente 4 mil hectares de abastecimento lá, o 40, 35 mil dólares o hectare, com 4 mil vezes 40 você tem 160, 150 milhões de dólares aplicados em cima de um investimento de 1 milhão.

O papel da CODEVASF, EMBRAPA, VALEEXPORT e SEBRAE, indubitavelmente, conforme apregoado por Porter (1989b; 1999), impulsionaram a competitividade das empresas no mercado internacional, gerando reflexos positivos nos resultados do Grupo Fruitfort. O sr. Nildo Cassundé sintetiza: “(...) se você observar, poucas regiões aqui no Nordeste, principalmente, contam com tão grande número de entidades sociais. Isso realmente chama atenção em Petrolina; e tudo se volta para um fim, que é a fruticultura do Vale”. Portando, dada a vocação do pólo ao dedicar-se à fruticultura tipo exportação, torna-se viável o investimento dessas instituições correlatas em alavancar a competitividade das empresas como um todo, uma vez que os custos e benefícios podem ser diluídos entre vários empresários.

O quarto e último determinante da vantagem competitiva nacional refere-se às **Vantagens de localização: estratégia, estrutura e rivalidade interna**. Corroborando o argumento apresentado na literatura, a rivalidade interna, contemplada por este determinantes da vantagem competitiva nacional, contribuiu sobremaneira para que as empresas do sub-médio apresentassem padrões bem sucedidos de operações em mercados internacionais. Ao que afirma o sr. Márcio Araújo: “Tem-se um *know-how* já (entre as empresas), você tem um relacionamento internacional já relativamente forte, você tem a presença de grupos de boa profissionalização, empresas grandes que operam, como o pessoal do Carrefour (...) É um efeito multiplicador positivo”. Contudo, falta de cooperação entre as empresas, como forma de aumentar o poder de barganha no mercado, dirimir dificuldades e compartilhar conquistas internacionais, parece ser tônica presente entre as empresas exportadoras, influenciando negativamente as ações; este cenário é ainda mais sensíveis aos pequenos produtores. A partir desta observação, a maximização dos interesses individuais impediria o corporativismo. Ou seja, as estratégias das empresas podem não estar aproveitando todo o potencial fornecido pela presença da intensa rivalidade e da concentração geográfica. É explícita a importância de um maior corporativismo entre as empresas que formam a região, sob a perspectiva dos

entrevistados. Isso, sob a ótica do relacionamento com instituições governamentais, poderia ser decisivo para o sucesso das empresas ligadas à agricultura: o sr. Domingos Sávio opina que há a necessidade de o empresário rural se organizar por meio de associações ou de entidades, para que eles passem a ter maior comando do desenvolvimento da irrigação e não ficar sob a dependência unicamente do governo. Ademais, não é padronizada entre as empresas a preocupação com a qualidade da fruta. O sr. Ricardo Alexandre conta que “só 3, 4, 5 ou 6 empresas prezam pela qualidade fruta; colocam lá ‘fruta do Brasil’ a X dólar a caixa. Chega um ‘fulano de Tal, bota uma fruta sem qualidade, empurra lá, ‘fruta do Brasil’, sei lá, “5, 2 dólares, caixa”, aí não se preocupou em fazer a pulverização na fazenda, em fazer inspeção de qualidade, em pagar o funcionário direito, na responsabilidade social, coloca um custo menor mesmo, e acabou-se”.

Por fim, tem-se que foram cruciais as decisões de investimento por parte do **governo** federal nos projetos de irrigação gerenciados pela CODEVASF. É possível afirmar que questões referentes a essa variável possibilitaram que as empresas localizadas naquela região competissem de fato no mercado nacional e internacional, deslocando inclusive o foco de produção do meramente familiar e colonial para o industrial, com características mais profissionalizadas e técnicas mais apuradas de produção e comercialização. Ou seja, foi o governo agindo por meio do vértice “condições dos fatores”. Por outro lado, é explícito nos entrevistados o quão poderia ser intensificada a ajuda governamental, especialmente quanto à concessão de subsídios, alargamento de prazos de pagamento junto aos fornecedores e afrouxamento dos trâmites burocráticos e das tarifas aduaneiras. Na arena competitiva internacional, percebe-se que a fruticultura no sub-médio não tem significativo apoio institucional, quando comparado ao Chile, um dos maiores competidores internacionais, que chega a exportar 5 (cinco) vezes mais uva que o Brasil. Ocorre que, muito embora os valores promovidos pela fruticultura sejam altíssimos quando comparados à mesma indústria em outras partes produtoras do país, ainda é pouco significativo quando comparados ao que exporta as empresas de soja ou carne, por exemplo. Diante do exposto, é possível afirmar que o Modelo Diamante, a exceção do determinante referente à demanda interna, fez-se presente ao longo do processo de formação de estratégias internacionais do Grupo Fruitfort e das empresas que formam o pólo de fruticultura do sub-médio. Por outro lado, faz-se o registro que, ao estudarem-se indústrias menos sofisticadas situadas em países emergentes (ver FROTA, 2005), cenário diferente daquele no qual o modelo foi concebido, há uma tendência da não confirmação do vértice condições da demanda. Com base nas discussões anteriores, o Diamante da fruticultura do sub-médio do São Francisco é apresentado na figura 1 (4).

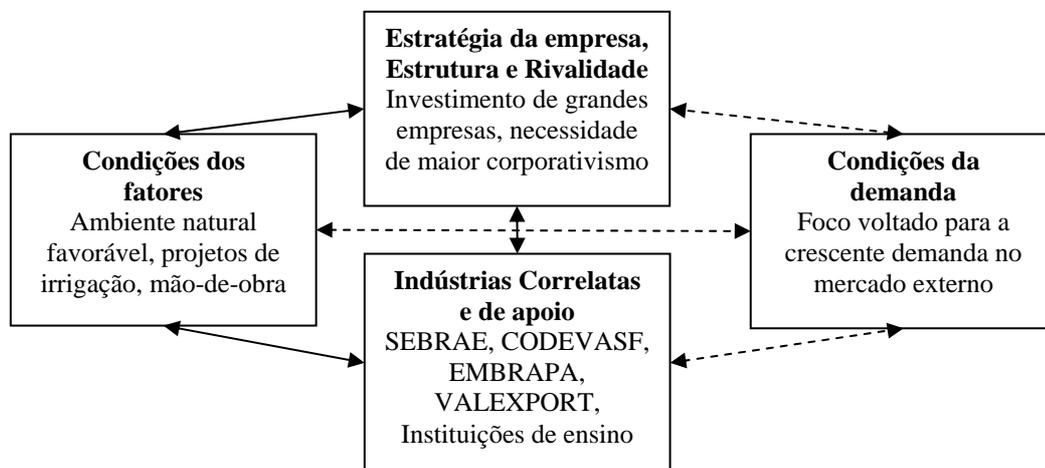


Figura 1 (4) – Os determinantes da vantagem competitiva da fruticultura do sub-médio do São Francisco  
 Fonte: Pesquisa de Campo (2007).

## 5. Conclusões

O ambiente externo teve, ao longo do tempo investigado, participação significativa no sucesso das atividades exportadoras da região e da empresa em análise. Os dados indicam que, dada a dependência ao contexto externo das empresas que compõem a região do sub-médio do São Francisco, voltadas à produção e à exportação de frutas, o Modelo Diamante faz-se continuamente presente, ainda que todos os seus determinantes não tenham sido confirmados. Decorre que Os vértices do modelo Diamante condições dos fatores, indústrias correlatas e rivalidade entre as empresas foram decisivos para que o Grupo Fruitfort apresentasse padrões de estratégia bem sucedidos

Este artigo evidenciou aspectos relevantes para a prática gerencial das empresas que atuam na indústria da fruticultura brasileira para exportação que podem indicar tendências para um comportamento semelhante entre aquelas com padrão de competição próximo ao do Grupo Fruitfort. Ressalta-se a possibilidade de entrevistar outras empresas que formam a região, para melhor caracterizar os determinantes da VCN presentes no modelo Diamante e as características da atividade exportadora. Para estudos futuros, ampliar o número de pesquisas em gestão a fim de melhor caracterizar a indústria brasileira do agronegócio, quanto às suas contingências e interferência dos agentes externos, sejam aqueles provenientes do ambiente nacional ou internacional. Poderia ser observada a percepção dos consumidores, dos demais concorrentes existentes, dos intermediários em países estrangeiros e dos representantes públicos; novos *insights* surgiriam e possivelmente moderariam novas pesquisas no segmento.

## Referências

- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez-2005.
- BRAZILIAN FRUIT. (*homepage*). Disponível em: <http://www.brazilianfruit.org>. (29.03.2006).
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CORREIA; R. C.; ARAÚJO, J. L. P.; CAVALCANTI, E. B. *A Fruticultura como Vetor de Desenvolvimento: o caso dos municípios de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA)*. 2001.
- FROTA, I. L. N. *Análise dos Determinantes da Vantagem Competitiva da Carcinicultura Nordestina*. 2005. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.
- IBRAF - INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS. (*homepage*). Disponível em: <http://www.ibraf.org.br>. (capturado em 19.01.2006 e 29.03.2006).
- MATOS; K. S. L.; VIEIRA, S. L. *Pesquisa Educacional: O prazer de conhecer*. Fortaleza: UECE, 2001.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. (*homepage*). Disponível em <http://www.mdic.gov.br>. (capturado em 03.02.2007).
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva das Nações*. Em: PORTER, M. E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RUGMAN, Alan M; D'CRUZ, Joseph R. *The "Double Diamond" Model of International Competitiveness*. Management International Review, Second Quarter 1993, vol. 33, n. 2.
- \_\_\_\_\_; VERBEKE, Alain. *How to Operationalize Porter's Diamond of International Competitiveness*. The International Executive, jul-aug 1993, vol. 35, n. 4.
- STAKE, R. *The case of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 1-12.
- XAVIER, C. L.; VIANA, F. D. F. *Inserção Externa e Competitividade dos Estados da Região Nordeste do Brasil*. Revista Econômica do Nordeste, v. 36. n. 3, jul-set, 2005, p. 456-469.