

# EXPORTAÇÃO DE FRUTAS PRODUZIDAS NA REGIÃO DO PLANALTO (RS): UM ESTUDO DE VIABILIDADE EMPRESARIAL PARA INSTALAÇÃO DE UMA *TRADING COMPANY*<sup>1</sup>

*Alessandra de Andrade Ribas*<sup>2</sup>

*Denize Grzybovski*<sup>3</sup>

## Resumo

O presente trabalho visa identificar a viabilidade empresarial para implantação de uma *trading company* no setor da fruticultura, na Região do Planalto (RS). A metodologia, um estudo de caso, procura caracterizar a Região do Planalto a partir de seus pontos fortes e pontos fracos, ou seja, suas potencialidades e suas dificuldades. Também, desenvolve-se o estudo setorial da intensidade das variáveis ambientais, através do *Modelo de Porter*, culminando na proposição de um modelo de aliança estratégica. Os resultados obtidos apontam a aliança estratégica como um instrumento gerencial que pode proporcionar condições de desenvolvimento dos fruticultores locais.

Palavras-chave: Exportação, Fruticultura, Produtor rural, Fruticultor.

## Abstract

The aim of this paper is to discuss which are the possibilities of building a trading company of fruits in the region of Planalto. The methodology proposed intended to show the advantages and the disadvantages of this region. Ambient variables are considered through Porter's model. The results obtained indicate the necessity of a strategical alliance as a instrument to the devolopment of fruticulture.

Keywords: Exportation, Fruticulture, Rural Productor.

<sup>1</sup> Este trabalho, na íntegra, foi apresentado como monografia de conclusão do curso de Administração, na Universidade de Passo Fundo, em julho de 1999.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Universidade de Passo Fundo. E-mail: rocca@pas.matrix.com.br.

<sup>3</sup> Professora da Faculdade de Economia e Administração e pesquisadora no Centro Regional de Economia e Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: gdenize@upf.tche.br.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo não existe oposição quanto à idéia de que a fruta é considerada indispensável na alimentação das pessoas. Esta, além de saborosa, é uma fonte de energia para os seres humanos e de grande importância alimentar, ocupando um papel de relevância no agronegócio brasileiro.

Este segmento da economia, composto pelas atividades antes da porteira (montante), dentro da porteira (produção rural) e depois da porteira (jusante), representa, hoje, aproximadamente, 33% da economia brasileira. Segundo Haddad (1999, p.23), estudos estimam que o agronegócio "represente mais de 30% do Produto Interno Bruto, emprega mais de 35% da população economicamente ativa residente e responde por 40% das nossas exportações".

Uma fatia do agronegócio, a fruticultura, segundo Barcelos apud Euzébio (1998), já pode ser considerado o tema dominante do século XXI, ou seja, será o *século das frutas*. Tal afirmação sustenta-se na representatividade econômica do setor: o mercado mundial de frutas representa US\$ 22,6 bilhões e cresce US\$ 1,3 bilhão ao ano (ver Tab. 1). No Brasil, em especial, o comércio de frutas, tanto interno quanto externo, cresce com relativa intensidade.

A obtenção da fruta ocorre através do processo produtivo denominado de *fruticultura*. O setor, devido a sua relevância econômica e em franco crescimento, ganhou maior destaque na política de comércio exterior do Brasil. As exportações de frutas frescas, em especial, apesar de elevadas condições técnicas existentes no Brasil, representam apenas 1% da produção total. Isso faz com que o Brasil ocupe o vigésimo lugar entre os países exportadores do produto.

TABELA 1: Projeção da demanda mundial para as frutas tropicais.

Frutas	Demanda (1.000 t)		Crescimento %
	1996	2000	
Abacaxi	695	854	23
Manga	271	364	34
Abacate	174	238	37
Papaia	78	101	29

FONTE: Comércio exterior: informe BB, 1998.

No mercado externo, o consumo de frutas *in natura* e derivados (suco, polpas, etc.) cresce a taxas superiores à média de outros alimentos<sup>4</sup>. Isto deve-se ao fato da população enfatizar mais os hábitos alimentares saudáveis, com uma alimentação sadia e balanceada, tendo na fruta uma das mais procuradas fontes de vitaminas e sais minerais.

O Brasil, mesmo sendo o terceiro maior produtor mundial de frutas, registra no setor da fruticultura um crescimento de 82% no período compreendido entre 1991 e 1997. O crescimento médio nos outros setores alimentícios ficou em 67,5%. Por outro lado, com um mercado amplo nas variedades tropicais produzidas no Norte/Nordeste e, subtropicais, no Sul/Sudeste brasileiras, a fruticultura ocupa uma posição vergonhosa nas exportações, com participação de menos de 1% no mercado mundial (Euzébio, 1998).

Além dos problemas relacionados à estrutura intermodal eficiente para escoamento da produção, adaptação dos cultivares ao gosto dos consumidores, melhoramento com os aspectos fitossanitários e criação de um plano de marketing agressivo (Comércio Exterior, 1998), o Brasil enfrenta uma forte concorrência imposta pelo Chile.

Em 1995, o Chile atingiu US\$ 1,4 bilhões em exportações de frutas, em um território de 756,6 Km<sup>2</sup>. Trindade (1998), ao discutir o desenvolvimento da fruticultura no Chile, afirma que este cresceu, nos últimos cinco anos, cerca de 154,3%. Conquistou mercados como o dos Estados Unidos e da Europa, ultrapassando as barreiras fitossanitárias e zoonossanitárias impostas nesses mercados, através da comprovação da qualidade dos produtos produzidos.

O patamar de competitividade internacional conquistado pelo Chile justifica-se pela preocupação demonstrada pelas autoridades governamentais daquele país, ainda nos anos cinquenta. Naquele momento, o governo proporcionou especialização aos engenheiros agrônomos objetivando o aprimoramento dos produtores de frutas do país (Castro, 1999). Enquanto isso, o Brasil, com um território de 8.511.965 Km<sup>2</sup>, no mesmo período, demonstrou a passividade governamental e dos fruticultores frente à concorrência.

Numa visão comparativa, Filgueiras (1990) afirma que o Brasil, um dos países latino-americanos com maior extensão territorial, perde em produtividade frutícola para o Chile pela falta de incentivos financeiros, deficiências no transporte, baixo padrão de qualidade dos frutos, ausência de ações de *marketing*, baixos investimentos em pesquisas tecnológicas, elevado "custo Brasil" e falta de incentivos para o desenvolvimento da pequena propriedade rural<sup>5</sup>.

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento das pequenas propriedades

<sup>4</sup> Pesquisas desenvolvidas pelo Centro de Comércio Internacional (ITC) da Organização das Nações Unidas (ONU) e *Food and Agriculture Organization (FAO)* (Comércio Exterior, 1998).

<sup>5</sup> A maioria das propriedades rurais da Região do Planalto são essencialmente familiares. O controle da propriedade é da família e é passado de geração para geração, o que repercute em fragmentação do patrimônio (Brumer, 1999).

rurais (Tab. 2), principalmente as da Região do Planalto, no Estado do Rio Grande do Sul, e, ao mesmo tempo encontrar alternativas de manter o homem no campo é que se desenvolve este trabalho.

TABELA 2: Classificação das propriedades rurais da Região do Planalto quanto à estrutura fundiária.

Propriedade	Área (ha)	Porcentagem (%)
Minifúndios	Até 10	38,38
Pequeno porte	11 a 50	58,30
Médio porte	51 a 100	6
Grande porte	De 101 a 200	5

FONTE: Emater – Regional do Planalto (1999).

Sabe-se, empiricamente, que o produtor rural apresenta dificuldades em comercializar o produto de seu trabalho e, quando tem produção em escala, não consegue competir com propriedades administradas segundo técnicas gerenciais adequadas.

Por acreditar que uma *trading company* tem condições de oferecer o suporte gerencial necessário às pequenas propriedades rurais, traça-se, como objetivo principal, estudar a viabilidade empresarial de criação de uma *trading company* no setor da fruticultura, na Região do Planalto (RS) através da formação de uma aliança estratégica<sup>6</sup> entre empresários e pequenos produtores rurais.

A *trading company*, segundo Forner (1997, p. 29), “é uma empresa com atuação abrangente e presente em vários mercados, dedica-se à compra, venda, comercialização, industrialização e ao financiamento das operações com mercadorias no comércio internacional”. Com tais características proporcionaria aos produtores um meio de acesso ao mercado internacional para escoamento da produção.

Acredita-se que a *trading company* pode ser uma forma de fomentar a manutenção dos atuais e adesão de novos fruticultores, a fim de que se desenvolva na região do Planalto a cultura de frutas com prospecção aos mercados internacionais.

Assim, o desenvolvimento de ações que fortaleçam as pequenas propriedades rurais na Região do Planalto, equivalente a 58,30% do total de propriedades existentes,

<sup>6</sup> Alianças estratégicas, segundo Yoshino e Rangan (1996, p. 3) “são acordos entre empresas, para fomentar os interesses comuns dos membros. Abrangem uma ampla gama de funções, que vão do suprimento de componentes à pesquisa e desenvolvimento e da produção à comercialização”.

torna-se primordial para o fomento das atividades rurais capazes de alavancar setores importantes da economia brasileira, como o da fruticultura.

Como ocorrido em Santa Catarina com a maçã, que concentra cerca de 80% da produção brasileira, e no Vale do Rio São Francisco na Região Nordeste, um pólo produtor de uvas em Petrolina e Juazeiro (Silva, 1997), ações estratégicas localizadas foram responsáveis pelo surgimento de pólos frutícolas de forte competitividade.

No entanto, como fator de sucesso é preciso considerar as dificuldades presentes no processo produtivo. As maiores dificuldades ocorrem porque os fruticultores operam sozinhos a propriedade. Isso resulta em altos custos de produção e de comercialização. Por limites culturais, o agricultor não pensa como um *administrador de terras* ou de produtos; a agricultura como um todo não é simplesmente plantar, colher e vender; sua dimensão é estratégica e gerencial. Sendo assim, a propriedade rural precisa ser vista como uma empresa, inserida em um ambiente complexo e altamente mutante, com forte presença de concorrentes, clientes e fornecedores. Para enfrentar tais adversidades impostas pelo mundo globalizado, o produtor rural necessita estabelecer objetivos, traçar metas e implementar ações que promovam a obtenção de resultados positivos.

Segundo Porter (1997, p. 6), “uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Ser eficiente não basta. Ter estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada, que permitirá enfrentar os concorrentes”. É nesse contexto que inclui-se a pequena propriedade rural.

## 2 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa diagnóstico empresarial descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa por identificar o propósito da aplicação do projeto (Roesch, 1991).

A aplicação prática do trabalho abrange a Região do Planalto, no estado do Rio Grande do Sul, composta por 69 municípios definidos de acordo com a metodologia da Emater Regional Passo Fundo.

Para a coleta dos dados utilizou-se entrevistas desestruturadas e indiretas, seguindo um roteiro de entrevista. O mesmo foi aplicado junto a órgãos governamentais, como a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater - Regional do Planalto), o Ministério da Agricultura, a Central de Abastecimento do Rio Grande do Sul (Ceasa/RS), a Prefeitura Municipal de Passo Fundo, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e outros ligados ao setor frutícola. Também contemplou-se o intercâmbio de idéias com *experts* do setor, professores universitários e membros de entidades de classe.

Os dados coletados foram analisados de acordo com o Modelo de Porter e

correlacionados às variáveis: clima regional, frutas produzidas, mercado potencial e capacidade produtiva. Com a análise do mercado, em especial, objetivou-se identificar a intensidade de cada força competitiva que afeta toda a estrutura da concorrência para que as análises dessem fundamentação aos aspectos técnico-produtivos.

Os resultados apontam a viabilidade da formação de aliança estratégica, através da qual proporcionar-se-ia condições de desenvolvimento técnico e econômico dos fruticultores da Região do Planalto, uma vez que os mesmos não conseguem a união necessária para a profissionalização do setor, num âmbito regional.

### 3 REGIÃO DO PLANALTO

A Região do Planalto localiza-se na zona fisiográfica sobre a Serra Geral entre as bacias do Rio Uruguai e do Rio Jacuí, ocupando uma parte do norte do Estado do Rio Grande do Sul.

O estudo dos aspectos físicos, econômicos, sociais e produtivos da região procura demonstrar o perfil regional, servindo como um dos itens justificadores do trabalho. Devido a dimensão do conjunto de municípios componentes da Região da Produção, neste artigo foram considerados somente cinco municípios (Passo Fundo, Carazinho, Palmeira das Missões, Marau e Sarandi). Os critérios de definição desses levou em consideração a maior representatividade econômica dentro do contexto estudado, conforme pode-se verificar na tabela a seguir.

TABELA 3: Produto Interno Bruto, a custo de fatores, total e *per capita* dos municípios – 1992/1995, em milhões de dólares.

Município	1992		1993		1994		1995	
	Total	Per capita	Total	Per capita	Total	Per capita	Total	Per capita
Carazinho	138,41	2.571,44	170,18	3.161,71	183,62	3.441,36	198,24	3.682,97
Marau	98,19	4.453,95	123,09	5.583,50	112,03	5.078,44	141,30	6.405,43
Palmeira das Missões	100,21	2.576,00	111,92	2.877,01	110,63	2.843,50	113,25	2.910,96
Passo Fundo	576,03	4.069,95	669,20	4.728,23	654,44	4.621,42	747,78	5.280,49
Sarandi	61,73	3.857,22	56,26	3.515,82	48,78	3.049,41	78,74	4.922,16
Total do Estado RS	35.658,70	3.850,00	39.600,40	4.220,00	41.713,78	4.390,00	42.612,1	4.430,00

FONTE: Mattos e Moretto (1997).

Quanto ao grau de representatividade, destaca-se o município de Passo Fundo que, no ano de 1995, obteve uma renda *per capita* de US\$ 5.280.490,00, ou seja, 19,19% superior ao total do Estado do Rio Grande do Sul.

#### 3.1 Aspectos físicos

Um dos aspectos físicos de grande influência em quase todas as atividades econômicas ligadas à cadeia do agronegócio é o clima<sup>7</sup>. As características climáticas afetam diretamente a agricultura, e em particular, a fruticultura, pois existem frutas que se adaptam ao clima tropical, outras ao clima subtropical ou ao clima temperado. Esse fato requer uma adequação das variáveis com as condições climáticas para ampliar os níveis de produtividade.

Segundo os tipos climáticos definidos pelo Sistema Internacional de Classificação Climática de Köppen, a Região do Planalto enquadra-se na zona fundamental temperada (C), tipo fundamental úmido (Cf), com duas variedades específicas: subtropical (Cfa) e temperado (Cfb). No entanto, em diversos locais existem os microclimas, o que significa que pode ocorrer geadas em determinadas cidades e afetar ou favorecer a produção de determinadas variedades.

Outro aspecto físico relevante à fruticultura é a temperatura. O número de horas em que a temperatura do ar permanece abaixo de um dado grau é base constituinte de um índice agroclimático denominado *horas de frio*. Esse índice é utilizado na avaliação da aptidão de ambiente para o cultivo de fruteiras de clima temperado, entre outras finalidades.

A Região do Planalto muitas vezes apresenta temperaturas médias anuais inferiores às ocorridas nas demais regiões do Estado. Portanto, tem-se um clima propício para diversos cultivos de frutas, como a ameixa, o abacate, a bergamota, o caqui, o figo, o kiwi, a laranja, a maçã, a nectarina, o pêssego, a uva de mesa e a uva vinícola. Essas condições climáticas favorecem o cultivo de frutos saborosos e de qualidade superior aos produtos importados do Chile<sup>8</sup>.

#### 3.2 Aspectos econômicos

O desenvolvimento acelerado da economia brasileira, após a Segunda Guerra Mundial, intensificado a partir da década de cinquenta, é o resultado de um conjunto de

<sup>7</sup> Segundo Cunha (1999), o clima, em sua definição clássica, é o conjunto de fenômenos meteorológicos que caracterizam o estado médio da atmosfera em um determinado ponto da superfície da terra.

<sup>8</sup> Informações obtidas através de uma seção de degustação realizada com uma amostra aleatória de consumidores, em supermercados da cidade de Passo Fundo, com o propósito de diagnosticar a variável mais importante presente no sabor dos frutos produzidos na região em análise.

circunstâncias político-econômicas propícias à implantação de um modelo de industrialização, porém com deterioração da relação agricultura-indústria.

Segundo Montoya (1993), o desenvolvimento do Rio Grande do Sul seguiu o mesmo modelo de industrialização do restante do país. Também a região sofreu um processo de transformação setorial baseado nos modelos do país e do estado.

Da economia da região, Montoya (1993) resgatou alguns aspectos do desenvolvimento econômico setorial. Primeiro, a perda de posições relativas na geração interna de renda do setor agropecuário para a indústria e serviços, abrangendo também, em nível estadual e nacional, produtos do modelo da economia brasileira; segundo, o crescente desenvolvimento dos setores indústria e serviços – este último em uma proporção menor – não necessariamente indica uma região industrial, mas sim, um perfil agropecuário; e, terceiro, o suporte econômico mais importante da região encontra-se na produção de serviços, principalmente a cidade de Passo Fundo considerada cidade pólo da região em análise.

TABELA 4: Composição relativa da renda interna setorial<sup>9</sup> da Região da Produção. Período de 1939-1980, em percentuais.

Anos	Agropecuário	Indústria	Serviços	Total
1939	52,29	10,62	37,09	100
1949	49,78	12,69	37,53	100
1959	39,18	14,23	46,59	100
1970	37,31	9,78	52,91	100
1975	33,47	9,49	57,04	100
1980	27,93	17,83	54,24	100

FONTE: Montoya, 1993.

A Tab. 4 demonstra que o setor agropecuário da região em estudo, mesmo com avanços quantitativos e qualitativos, perde posições em relação ao setor da indústria e serviços, esses considerados os setores de alavancagem da economia gaúcha. Sendo assim, a alternativa de desenvolvimento da fruticultura agregará maior valor à economia local, fortalecendo suas raízes no âmbito rural.

<sup>9</sup> Por *renda interna setorial* entende-se a estrutura da renda interna municipal nos setores agricultura, indústria, comércio e serviços.

### 3.3 Aspectos sociais

A partir da década de 1930, iniciaram-se processos profundos de transformação na economia e sociedade brasileira: a industrialização, a criação de mercado interno, a modernização, o desenvolvimento de grupos e classes baseadas em interesses urbanos, com papel dos mesmos com rumos para a atividade política, as migrações e a urbanização acelerada.

Segundo Dal Moro et al. (1998), o processo de migração ocorreu com intensidade entre 1950-1990, deslocando-se principalmente do campo para a cidade. Entre 1960-1980, a população urbana da região apresentou um incremento de 49 milhões, dos quais 30 milhões são pessoas saídas do campo.

O êxodo rural foi responsável por 60% do crescimento urbano e estima-se que somente na década de setenta, 16 milhões de pessoas saíram da propriedade rural para a cidade, fortalecendo a relação existente entre modos de produção e forças produtivas com a migração para as cidades.

Na Região do Planalto estas transformações modificaram o quadro social. Com o deslocamento das famílias para a cidade, o campo deixou de abrigar pequenas propriedades que forneciam o sustento para a família, aumentando o número de pessoas nas cidades e formando grandes centros e demais localidades subjacentes.

De acordo com Dal Moro et al. (1998), na cidade de Passo Fundo constatou-se grande número de famílias que migraram do campo para a cidade, o que torna Passo Fundo uma cidade com bolsões de pobreza, mão-de-obra desqualificada e pouco espírito empreendedor representado pela ausência de indústrias.

TABELA 5: Causas da transferência das famílias do campo para a cidade.

Causas	Quantidade de Famílias	Porcentagem (%)
Falta de trabalho	09	16,98
Busca de vida melhor	06	20,75
Pouca Terra	11	11,32
Menor distância da escola	07	13,20
Casa própria	06	11,33
Outros	06	11,33
Não responderam	08	15,09
Total	53	100,00

FONTE: Dal Moro et al. (1998).

Com a expansão das grandes propriedades rurais, os produtores procuraram a cidade por uma vida melhor (20,75%). Acreditavam que com uma pequena propriedade rural e o avanço das tecnologias de produção, o produtor rural não seria aceito como fornecedor às indústrias. Assim, correlaciona-se outra variável, a falta de trabalho no campo. Essa forçou a migração da família da pequena propriedade rural para a cidade, em busca do trabalho que não existia mais no meio rural (16,98%).

Contudo, uma economia baseada na agricultura como a da região do Planalto, necessita de investimentos mais agressivos no campo. O produtor rural precisa de incentivos para continuar a prosperar com suas atividades rurais, a fim de não esmorecer diante das dificuldades e abandonar a terra; esta, um meio de sobrevivência.

### 3.4 Aspectos produtivos

A produção regional está centrada nas culturas do soja, do trigo e do milho. Isto deve-se, principalmente, à modernização da agricultura ocorrida na década de 1970 que incentivou os produtores rurais ao cultivo de monoculturas – os cereais. Porém, com a nova ordem mundial instigando a concorrência, os problemas de colheita e comercialização de monoculturas, força o produtor a procurar culturas alternativas para o desenvolvimento da propriedade rural, encontrando na fruticultura uma alternativa viável<sup>10</sup>.

Na Região do Planalto, durante o ano de 1998, a terra foi amplamente utilizada para a produção dos cereais (Tab. 6), que tem no soja (69,6%) como produto principal, seguido do milho (23%) e do trigo (7,4%). A cultura foi desenvolvida em grandes propriedades rurais que representavam apenas 5% da estrutura fundiária da região (ver Tab. 2). Como ficou o nível de competitividade produtiva da pequena propriedade rural?

TABELA 6: Área total da produção de cereais - Região do Planalto – 1998.

Cereais	Área plantada (ha)		Produção (t)
Soja	69,6%	802.055	1.822.252,00
Milho	23,0%	264.850	961.535,00
Trigo	7,4%	84.970	135.916,70
Total	100%	1.151.875	2.919.703,70

FONTE: Emater – Regional do Planalto (1999).

<sup>10</sup> Os problemas mais comuns são os baixos preços pagos pelo produto, as importações de grãos e os financiamentos a juros elevados.

A produção de cereais realizada por grandes propriedades *achata* as propriedades rurais de pequeno porte. Essas precisam procurar alternativas de produção para que possam desenvolver-se e manter-se no campo. Assim, a produção de frutas, uma das potencialidades na região pelas razões já expostas ao longo deste, surge como alternativa.

O setor da fruticultura tem por característica o desenvolvimento em escala crescente em pequenas propriedades rurais. Foram estas que no ano de 1998 obtiveram uma produção total de 24.118 toneladas em apenas 3.319 hectares cultivados na Região do Planalto. Veja a tabela a seguir:

TABELA 7: Área total destinada à fruticultura - Região do Planalto – 1998.

Variedade	Área (há)	Produção (t)	Nº de produtores
Laranja	2.129,90	15.493,0	1.697
Uva vinícola	422,6	1.198,4	1.014
Bergamota	204,8	987,00	815
Figo	29,9	59,5	647
Uva de mesa	209,5	1.513,0	206
Pêssego	99,9	802,2	191
Ameixa	27,8	190,90	131
Abacate	3	36,0	20
Maçã	173,5	3.725,0	6
Caqui	10,6	74,0	6
Kiwi	0,5	0	1
Nectarina	7	38,5	1
TOTAL	3.319,00	24.118,0	4.735

FONTE: Emater – Regional do Planalto (1999).

As frutas mais produzidas nesta região são: a laranja, a maçã, a uva vinícola e uva de mesa. Seguindo os mesmos passos, estão a bergamota e o pêssego.

A laranja *valência*, principal fruto produzido na região, destaca-se pelo nível de resistência, que chega a ficar no pomar em situação de madura mais de trinta dias e, depois de colhida, cerca de vinte dias. Esses são os principais aspectos que valorizam o investimento na produção.

Apesar da Região do Planalto caracterizar-se como de produção de grãos, percebe-se aspectos produtivos favoráveis para a ampliação da fruticultura como uma

cultura alternativa frente à monocultura das grandes propriedades rurais.

#### 4 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental do setor frutícola, realizada à luz do Modelo de Porter, requer a inserção de outras variáveis por ele não contempladas e que afetam diretamente os resultados do presente estudo setorial. A qualidade e o varietal do fruto, entre outros, são aspectos determinantes a considerar num estudo de viabilidade empresarial.

##### 4.1 Entrantes potenciais

As empresas que têm interesse em ingressar em novos ramos de negócios são chamadas de *novos entrantes*. Porém, para inserção de empresas em determinado mercado consumidor é preciso analisar as várias ameaças que podem impedir sua entrada efetiva.

Na fruticultura, a variável considerada *entrave* para novos concorrentes é a *economia de escala*, uma vez que envolve pequenas propriedades rurais.

Quando se trata do mercado externo, o maior volume físico aparece como elemento redutor dos custos de transporte. Esta variável, num primeiro momento, pode ser considerada um empecilho para criação da *trading company*. No entanto, é preciso considerar que a capacidade produtiva da Região do Planalto pode ter sua produção ampliada, em especial dos frutos laranja, bergamota e caqui. Observe o Gráfico 1.

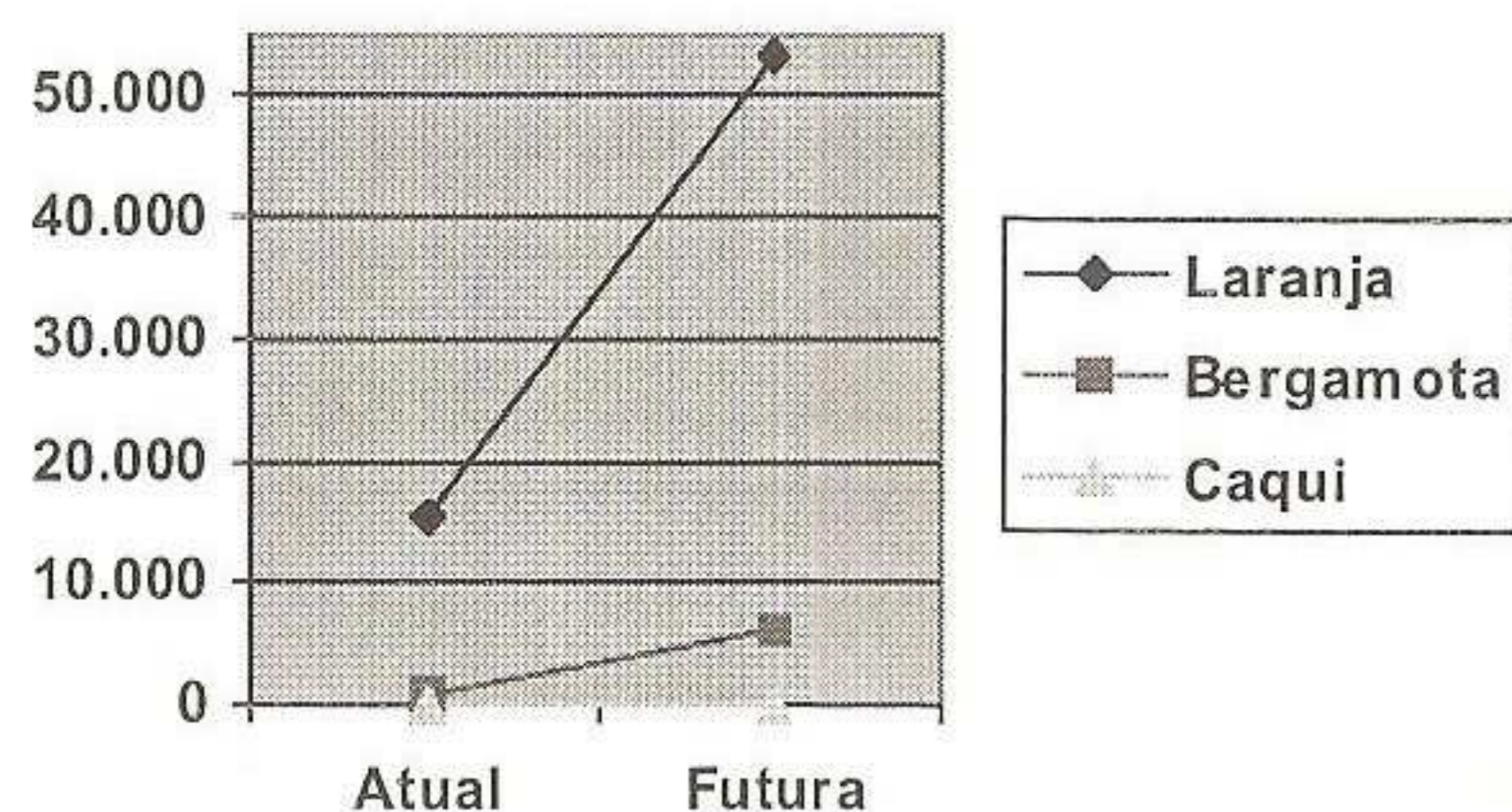


GRÁFICO 1: Tendência da capacidade produtiva regional, em t/ano.

Segundo informações obtidas junto aos fruticultores, a produtividade atual dos pomares é baixa com tendência de incremento significativo nos próximos cinco anos. O aumento da produtividade deve-se à idade dos pomares; "hoje eles são *novos* e, quando estiverem produzindo com toda capacidade, a produção poderá ser quadruplicada". É o

caso da bergamota, um fruto que poderá ter uma produtividade cinco vezes maior que a atual, como demonstrado na Tab. 8.

TABELA 8: Comparativo entre a capacidade produtiva atual e futura das frutas produzidas na região do Planalto.

Variedades	Propriedades	Área plantada (ha)	Capacidade produtiva		Variação percentual (%)
			atual (t/ano)	futura (t/ano)	
Laranja	1.697	2.129,90	15.493,50	53.247,50	243,67
Bergamota	815	204,80	987,00	6.144,00	522,50
Caqui	6	10,60	74,00	159,00	114,86
Total	2.518	2.345,30	16.554,50	59.550,50	259,72

FONTE: Emater - Regional do Planalto (1999).

A tendência de incremento de 259,72% na capacidade produtiva total das frutas, como a laranja, a bergamota e o caqui associada a um processo de intervenção nas propriedades rurais da região para instalação de novos pomares fará com que a capacidade, a longo prazo, redimensione a base econômica regional, como já faz a Região Nordeste do Brasil.

##### 4.2 Rivalidade entre os concorrentes

A oferta de produtos alimentares tem crescido mundialmente e a demanda, em especial por produtos hortifrutícolas, tornou-se muito exigente. As empresas, por sua vez, procuram diferenciar seus produtos a fim de atrair novos consumidores e vencer a concorrência.

Em relação ao mercado internacional de frutas, o Chile é um dos principais concorrentes das frutas brasileiras ao mesmo tempo em que tem no Brasil, seguido pelos Estados Unidos e Europa, seus principais compradores. Com uma localização singular e terras férteis, produz principalmente frutas do tipo maçã, uva, kiwi, cereja e nectarina.

A supremacia chilena reside no processo organizativo do setor com vistas ao mercado externo. Os investimentos chilenos no setor da fruticultura, na década de 50, proporcionou avanços significativos na descoberta de novas técnicas, variedades de frutos, bem como investimentos em infra-estrutura e rigorosa fiscalização sanitária para a eliminação de pragas, como a mosca-da-fruta.

A laranja dos pomares americanos, principalmente nos estados da Flórida (produção focada na indústria) e da Califórnia (produção destinada ao consumo da fruta *in natura*)

são fortes concorrentes da laranja brasileira. A safra, nos Estados Unidos, ocorre entre os meses de outubro e junho. A produção americana atende ao mercado interno e, principalmente, o europeu (Boteon, 1999).

Com tecnologia na produção e sofisticado sistema de distribuição, a laranja americana ganha espaço no mercado internacional. Porém, o clima é um fator que afeta negativamente a produtividade americana. As condições climáticas adversas prejudicam o desenvolvimento do fruto, e também, plantas com problemas em função dos sucessivos altos índices de produtividade de anos anteriores. Essas são as principais razões que reduzem, ano após ano, a produção norte-americana, o que os torna dependentes dos pomares brasileiros, em especial.

Dados divulgados pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) apontam que as fortes geadas ocorridas em dezembro de 1998, nos EUA, reduziram, aproximadamente, 49% da produção de laranja californiana, safra 98/99 em relação à safra anterior. Na pauta das exportações brasileiras, a repercussão é imediata. Com as alterações climáticas nos Estados Unidos, o Brasil aumenta, significativamente, o volume exportado de frutas cítricas, ao mesmo tempo em que cria precedentes para futuras exportações.

A Argentina, terceiro maior exportador de frutas da América Latina, também aparece como concorrente ao Brasil. Em 1998 exportou US\$ 489,6 milhões com destaque para a maçã, pêra, limão, laranja, pêssego e pomelo (Castro, 1999). O diferencial competitivo argentino reside na construção de uma marca forte no mercado internacional, como a *red delicias* para a maçã.

O Brasil não realiza investimentos tecnológicos e nem possui marca forte, condicionantes imprescindíveis à concorrência.

#### 4.3 Poder de barganha dos clientes

No setor da fruticultura, o poder de barganha dos clientes é muito alto, pois a preferência por uma ou outra fruta pode ser decisiva para o desenvolvimento de empreendimentos no setor. Assim, a capacidade de influenciar e tornar o cliente fiel ao produto é de suma importância para o desenvolvimento do empreendimento.

A fruta brasileira, apesar de ser de ótima qualidade, no mercado internacional é adquirida por um número reduzido de clientes. Por isso o estudo de *mercados potenciais* ganha relativa importância.

Na exportação de frutas de clima temperado e tropical, o Brasil tem mercados pouco explorados e até mesmo mercados que não conhecem as frutas brasileiras. Na pesquisa de campo constatou-se algumas potencialidades de países, em especial os europeus, que podem ampliar o consumo das frutas produzidas no Brasil.

Em 1998, a Itália, um dos países participantes integrante da União Européia, foi responsável por 3,78% das exportações brasileiras de frutos, ficando em sétimo lugar no

*ranking* dos importadores de produtos brasileiros (Almeida, 1999). Caracteriza-se como sendo um mercado em que os exportadores têm que participar de feiras e exposições para divulgar seus produtos, passo inicial na divulgação dos produtos no âmbito internacional.

O Reino Unido, quinto maior consumidor dos produtos brasileiros, ocupa o nono lugar no volume total. É um dos principais importadores mundiais de produtos agropecuários, matérias-primas e bens semi-elaborados em consequência da escassez de recursos naturais imposta pelas características geográficas, formada por planícies e baixadas, montanhas pouco elevadas e planaltos (Almeida, 1999).

No contexto econômico, entre os anos 1993 e 1997, as exportações brasileiras com destino ao Reino Unido cresceram 2,51% anuais, demonstrando o forte elo comercial existente entre os dois países.

Com a forte migração de brasileiros e outros latino-americanos para o sul dos Estados Unidos, Miami cada vez mais se torna importante centro de recebimento e distribuição de produtos de origem brasileira. Entre outros destacam-se desde a carne seca até a pedra lapidada, este considerado um nicho potencial para a entrada dos produtos brasileiros. A penetração em tal mercado, tão sonhado por todos os exportadores, facilita a promoção de frutas de clima temperado, como as produzidas na Região do Planalto.

Um pouco mais além, outro mercado potencial. O desenvolvimento econômico registrado na Índia aponta para um crescimento do poder aquisitivo dos consumidores, o que estimula a penetração em mercados diferentes. O Brasil e a Índia assinaram um acordo sobre o sistema global de preferências comerciais, o que implica na redução de algumas tarifas de importação no comércio entre os dois países, facilitando as relações comerciais entre os mesmos (Almeida, 1999).

A África do Sul, por sua vez, está em processo de consolidação das relações comerciais com o mundo. Por isso as chances são ainda maiores para pequenos e médios empresários que buscam o mercado externo (Almeida, 1999). Num país onde a maioria negra só agora está tendo acesso ao consumo, há mercado potencial para um enorme leque de produtos brasileiros<sup>11</sup>.

Para conquistar novos mercados, no entanto, é preciso divulgar a qualidade dos frutos produzidos no Brasil. Os clientes, conhecendo o produto e reconhecendo a qualidade, aumentarão o consumo formando um elo de fidelidade com a marca.

#### 4.4 Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores pode ser uma força ambiental que afeta negativamente a *trading company*, empresa que está sendo proposta. Porém, neste

<sup>11</sup> Entre outros produtos brasileiros, destacam-se os materiais de construção e escolares, motores e máquinas industriais, vestuário, móveis, ferramentas agrícolas e alimentos.



estudo, o fornecedor (produtor rural) atua como parceiro da empresa em formação e transforma-se em uma força favorável à exploração do setor. Como exigência primordial, o comprometimento total do produtor.

#### 4.4.1 Produtor rural: o fruticultor

Hoje, as condições de competitividade que prevalecem na economia colocam em dúvida a inserção eficaz da agricultura familiar<sup>12</sup> nos moldes tradicionais. Os novos processos sociais exigem que o produtor rural reflita questões advindas da ótica empresarial além do processo produtivo, como o gerenciamento da propriedade, as estratégias de *marketing*, os processos de comercialização e distribuição.

Mas as vantagens sociais e econômicas da permanência do homem no campo, se sobressaem. Entre outras, destaca-se o desenvolvimento de mão-de-obra mais dedicada. À fruticultura, em especial, é fundamental a mão-de-obra no trato para com os pomares, cuidados com as árvores frutíferas durante a floração, o desenvolvimento e a colheita do fruto, bem como o manejo na embalagem dos mesmos. Outra vantagem é a flexibilidade aliada à diversificação de culturas, o que favorece a integração da propriedade nas mais dinâmicas forças ambientais, que atualmente exigem capacidade de mobilização para diversificar.

A presença dos recursos naturais é uma das vantagens da propriedade rural, pois representa um dos principais fatores de produção. A terra, a água (provenientes da chuva) e o clima formam o ambiente de trabalho do produtor rural, conscientizando-o da necessidade de sua preservação.

Em contrapartida, há problemas relacionados à propriedade rural como a falta de uma maior quantidade de terra, a escassez de recursos financeiros e o conhecimento de procedimentos técnico-gerenciais. Por isso, o desenvolvimento de uma visão sistêmica<sup>13</sup> no meio rural objetiva situar o produtor quanto aos intervenientes no processo de tomada de decisão. Como fatores limitantes, a propriedade rural carece de tecnologia de informação, o que a marginaliza diante dos acontecimentos em nível global. A marginalização aumenta à medida que o mundo se transforma e cria novas oportunidades no âmbito (agro)industrial.

#### 4.4.2 Cultura

Um dos entraves ao cultivo de frutas na Região do Planalto reside na falta de *tradição*. Com o incentivo governamental à produção de grãos, na década de 1970, outros tipos de produção rural, em especial aquelas que requerem cuidados diferenciados, foram deixadas de lado.

<sup>12</sup> Agricultura familiar caracteriza-se pela gerência da propriedade realizada pela família; o trabalho é desempenhado na maior parte pela família; os fatores de produção pertencem à família e são passíveis de sucessão em caso de falecimento ou aposentadoria dos gerentes (Blum, 1999).

<sup>13</sup> Sistemas são entidades globais e funcionais que estão, permanentemente, visando atingir objetivos.

Para a Região da Produção destacar-se frente aos seus concorrentes, os produtores rurais precisam mudar as práticas em torno do processo produtivo, como fizeram os produtores do município de Fraiburgo, em Santa Catarina, e a Região Nordeste do país (Silva, 1997).

Até pouco tempo, o governo brasileiro relegou a um segundo plano as culturas alternativas, incentivando a produção de grãos. Isso fez com que as pequenas propriedades rurais perdessem competitividade, bem como dificultasse atividades mais dinâmicas em termos mecânicos.

Com a necessidade de ampliar e diversificar a pauta de exportações, o setor frutícola foi incluído no Programa Novos Pólos de Exportação (PNPE), do governo brasileiro, favorecendo a obtenção de financiamento às exportações, na modalidade de equalização de taxas de juros (PROEX).

#### 4.4.3 Educação

A preocupação dos produtores rurais em proporcionar uma educação formal aos seus filhos, instiga o pensamento de continuidade na atividade rural. A sucessão do empreendimento provoca, também, a busca por novos conceitos de gestão da propriedade, novas tecnologias, culturas e relações entre o rural e o urbano capazes de propiciar a expansão e o desenvolvimento da propriedade rural.

#### 4.5 Produtos substitutos

O Modelo de Porter relaciona a força de produtos substitutos ao mesmo tempo em que afirma que todos os produtos têm substitutos. Neste objeto de estudo (frutas), por tratar-se de um produto natural, não se constata novos produtos entrantes que possam ameaçá-lo e/ou substituí-lo.

Os subprodutos deles advindos (sucos, geléias, compotas, etc.) apresentam variações passíveis de substituição, mas não foi identificado substituto para o produto fresco *in natura*. Contudo, dois produtos foram detectados como relevantes à análise: o suco de frutas e a fruticultura orgânica. Apesar de não se caracterizarem exatamente como substitutos, dependendo do mercado, podem ser considerados competidores.

#### 4.6 Qualidade das frutas

A qualidade das frutas é uma variável ambiental de forte intensidade neste estudo. As frutas da Região do Planalto são de ótima qualidade em função da união do clima com o solo, que resulta em *frutas de clima temperado*. Tais variáveis, associadas ao visual da fruta (cor, manchas, polimento, etc.) tornam-as altamente competitivas.

Para maior elucidação da questão *qualidade*, dados foram coletados junto à Emater e à Universidade de Passo Fundo, ambos considerados órgãos de referência regional.

Quanto ao sabor da fruta brasileira, ambos a consideram superior quando comparada com frutos oriundos de outros países, como o pêssego chileno<sup>14</sup>.

## 5 PROPOSIÇÃO DO MODELO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA

O desafio da inclusão de pequenos produtores rurais no cenário mundial faz com que a formação da aliança estratégica, entre a *trading company* e os fruticultores, seja um instrumento gerencial valioso.

Na Região da Produção, as pequenas propriedades rurais representam 58,30%, tendo entre onze e cinquenta hectares, um índice de alta relevância neste estudo. Este cenário retrata produtores rurais que não recebem incentivos governamentais, mas relevantes num contexto socioeconômico.

A alternativa estudada neste, a constituição de uma aliança estratégica entre os produtores rurais e a *trading company* em formação representa uma alternativa favorável ao crescimento e desenvolvimento dos primeiros. O Quadro 1 apresenta o formato básico na qual a *trading company* deverá estar fundamentada.

QUADRO 1: Modelo de aliança estratégica proposto.

Aspectos gerenciais	Descrição do modelo.
Objetivo	Parceria entre <i>trading company</i> e os fruticultores.
Características	União para cumprir um conjunto de objetivos e estratégias. Compartilhar benefícios e desempenhar tarefas previamente determinadas. Contribuição para áreas mercadológicas estratégicas.
Estratégias	Seleção de investidores para fornecer o capital financeiro necessário. Criação da <i>trading company</i> para atuar como provedora do apoio gerencial e tecnológico aos fruticultores. Desenvolver treinamento com os envolvidos na parceria capaz de promover o espírito cooperativista necessário ao sucesso do empreendimento.

FONTE: Pesquisa dos autores (1999).

<sup>14</sup> O pêssego chileno tem bonita aparência, porém é mais seco que os pêssegos produzidos na região da Produção, o que representa um diferencial na produção frutícola.

Portanto, a viabilidade para a criação da *trading company* tem por base a formação da aliança estratégica, que complementa as vantagens de cada parceiro. O modelo demonstra alto grau de comprometimento entre os seus componentes, que procurarão envolver-se, cada vez mais, com o novo empreendimento a fim de construir um empreendimento competitivo no mercado internacional de frutas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a viabilidade estratégica, para a criação de uma *trading company* em um setor do agronegócio brasileiro (o frutícola), através de uma aliança estratégica entre pequenos produtores rurais e uma empresa *trading company*, na Região do Planalto (RS).

Para a confirmação do objetivo geral, foram analisados os aspectos setoriais, de mercados, de consumidores e de clientes, a partir do qual formulou-se o modelo descrito no Quadro 1.

A análise ambiental baseada no Modelo de Porter, forneceu condições de avaliação de como o mercado nacional e mundial comportam-se no setor da fruticultura. Constatou-se que, no cenário mundial, a fruticultura representa US\$ 22,6 bilhões e cresce US\$ 1,3 bilhão ao ano, o que significa um mercado em expansão. Também, a proposta de criação de uma *área de livre comércio* entre o Mercosul, Chile e União Européia, discutida na Cimeira<sup>15</sup>, em junho de 1999, favorece, principalmente, a agricultura com a diminuição do protecionismo europeu.

Outra consideração relevante é de que o desenvolvimento da agricultura orgânica como um *nicho de mercado* a ser explorado é bem aceito no mundo atual; permite a visualização de mercados potenciais favorecendo o desenvolvimento da fruticultura. A população mundial, por sua vez, enfatiza os *hábitos alimentares saudáveis*, com uma alimentação sadia e balanceada, e encontra na fruta uma das principais fontes de vitaminas e sais minerais.

Comprovou-se que o Brasil tem grande potencial para a fruticultura. Como terceiro maior produtor de frutas, registrou, entre 1991 e 1997, um crescimento produtivo setorial equivalente a 82%.

Ainda, a maçã brasileira, por exemplo, especialmente a produzida na Região Sul, vislumbra o mercado europeu com perspectivas de exportar cinquenta mil toneladas no ano de 1999, o que significa cinco vezes mais que em 1998.

<sup>15</sup> Reunião de cúpula entre os chefes de Estado de países ricos e pobres da América Latina, Caribe e União Européia realizado de 28 a 30 de Junho de 1999 no Rio de Janeiro – Brasil.

Os aspectos positivos de tal constatação referem-se à prospecção do Rio Grande do Sul no setor. As *vantagens naturais* da região, como solo e clima, conjugados ao desenvolvimento de técnicas de irrigação e manejo de culturas, permitem a produção em praticamente qualquer época do ano, independente da estação climática.

O aumento da produção de frutas na Região do Planalto, de 12.827 t/ano (1996) para 24.118 t/ano (1998), representa um incremento substancial e um suporte para o desenvolvimento regional. A capacidade produtiva dos pomares da Região do Planalto tem perspectivas de aumento em torno de cinco vezes mais que a capacidade produtiva atual, o que significa um *avanço da produção regional*.

Com esses fatores, verifica-se a relevância que a fruticultura tem na nova ordem mundial, fortalecendo as economias regionais, que buscam alternativas para o desenvolvimento dos mercados e da população assistida.

No que tange ao terceiro objetivo determinado neste trabalho, com a formulação de um modelo de aliança estratégica entre a *trading company* e os fruticultores, o mesmo se concretiza. Com as várias oportunidades comerciais destacadas ao longo deste estudo, a fruticultura revela-se importante para a Região do Planalto, determinando um novo modelo de parceria entre organizações e sociedade (*trading* e fruticultor).

A aliança estratégica apresenta-se como instrumento gerencial que proporcionaria condições de desenvolvimento para os fruticultores do Planalto. Isso deve-se ao fato de que esses não conseguem a união necessária para a profissionalização do setor. Assim, visualiza-se a *trading company* como sendo um elo entre a arcaica e a moderna agricultura baseada em tecnologias. Ainda, pela busca da excelência na formação dos pomares e para a produção de frutos de qualidade aceitos pelos consumidores. É um caminho para que a propriedade rural, tão castigada pelo esquecimento governamental, possa colher bons frutos de seu trabalho, que é de extrema importância à economia local.

Assim, a resposta à questão formulada nesse projeto é de que, estrategicamente, a criação de uma *trading company* com a formação de uma aliança estratégica com os fruticultores da Região do Planalto é *viável*.

O setor frutícola é promissor e visa demonstrar aos investidores a grande oportunidade de negócios proporcionada pela região, baseada na vantagem competitiva do solo e clima. Com a formulação de um planejamento estratégico adequado, que atenda aos anseios dos seus participantes (formulando objetivos, traçando metas e elencando ações estratégicas adequadas), sempre reavaliando o modelo da aliança estratégica, bem como o ambiente de atuação, o empreendimento terá êxito.

Torna-se relevante, também, desenvolver um plano de *marketing* para promover o produto e marca brasileiros nos mercados internacionais. O marketing pode ser a chave para o sucesso das frutas produzidas na Região do Planalto, uma vez que o estudo aponta o consumo reduzido pelo desconhecimento do produto. A participação em feiras e a instalação de *displays* nos supermercados para degustação das frutas são formas de iniciar

a promoção das mesmas.

Tais investimentos possibilitam o desenvolvimento local, alavancando a economia nos âmbitos regional e nacional, além de fortalecer a agricultura. O setor primário fortalecido fixa o homem no campo e reduz a formação de cinturões de pobreza que se formam ao redor das cidades.

A continuidade deste estudo, de grande relevância econômica e social, busca demonstrar que as alternativas existem. Contudo, a falta de visão limita o homem a trabalhar em uma redoma, com poucas perspectivas de mudança, apenas repetindo funções, que diminuem a produtividade ano após ano. Posições gerenciais estáticas em mercados globalizados não promovem o desenvolvimento e não criam economias alternativas capazes de disseminar oportunidades igualitárias aos de menor representatividade econômica.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, B. *Exportar para o Reino Unido*. Disponível na Internet no site <http://www.oglobo.com.br/exportar/pais/htm>, out./98. Arquivo capturado em 16 de maio de 1999.
- \_\_\_\_\_. *Índia: um mercado em crescimento*. Disponível na Internet no site <http://www.oglobo.com.br/exportar/pais/htm>, dez./98. Arquivo capturado em 16 de maio de 1999.
- \_\_\_\_\_. *Um país aberto a novos parceiros*. Disponível na Internet no site <http://www.oglobo.com.br/exportar/pais/htm>, Fev./99. Arquivo capturado em 16 de maio de 1999.
- \_\_\_\_\_. *Um mercado cobiçado*. Disponível na Internet no site <http://www.oglobo.com.br/exportar/pais/htm>, mar./99. Arquivo capturado em 16 de maio de 1999.
- BOTEON, M. Números da citricultura para 1999. *Preços Agrícolas*, ano XIV, n. 149, p. 40, mar. 1999.
- BLUM, R. Agricultura Familiar: estudo preliminar da definição, classificação e problemática. In: *Agricultura familiar: realidades e perspectivas*. Cap.2, p. 57-106. Passo Fundo: Ediupf, 1999.
- BRUMER, A. Qual a vocação produtiva da agricultura familiar? Globalização, produção familiar e trabalho na agricultura. In: *Agricultura familiar: realidades e perspectivas*. Cap. 6, p. 219-250. Passo Fundo: Ediupf, 1999.

- CASTRO, G. Fruta brasileira perde feio para a chilena. *Gazeta Mercantil*, p. 21, 07 jun. 1999.
- COMÉRCIO EXTERIOR: informe BB. Brasília: UEN Internacional do Banco do Brasil, n. 18, jul., 1998.
- CUNHA, G. R. *Clima*. Disponível na Internet no site <http://www.cnpt.embrapa.br>. Arquivo capturado em 16 maio 1999.
- DAL MORO et al. *Urbanização, exclusão e resistência: estudos sobre o processo de urbanização na região de Passo Fundo*. Passo Fundo: Ediupf, 1998.
- EUZÉBIO, G. L. O Brasil descobre o potencial das frutas. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, nov. 1998.
- FILGUEIRAS, O. O mercado com sabor de muitos dólares. *Globo Rural*, São Paulo, out. 1990.
- FORNER, C. *Prospecção de mercado e marketing internacional*. Porto Alegre: Sebrae/Unisinos, 1997.
- HADDAD, P. R. A competitividade do agronegócio: estudo de cluster. In: *A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil: estudos de clusters*. Brasília: CNPq/Embrapa, 1999. p.23-35.
- MONTOYA, M. A. Aspectos setoriais do desenvolvimento da região da produção gaúcha tchê:1939-1988. *Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, ano 1, n.1, mar., 1993.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnica para análise da indústria e concorrência*. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. A hora da estratégia. *HSM Management*, ano 1, n. 5, p. 6-10, nov./dez. 1997.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio do curso de administração*. São Paulo: Atlas, 1991.
- SILVA, G. Aprendizado urgente. *Globo Rural*. São Paulo, Globo: p.75-82, jun. 1997.
- TRINDADE, G. Uma doce alternativa nos pomares. *Zero Hora*, Porto Alegre, 17 set. 1998.
- YOSHINO, M. Y., RANGAN, U. S. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron, 1996.