

DA PARAÍBA PARA O MUNDO: A ESTRATÉGIA GLOBAL UTILIZADA POR UMA EMPRESA EXPORTADORA DE FRUTAS

Joao Cardim Ferreira Lima (UFRN)

joacardim_@hotmail.com

Jamerson Viegas Queiroz (UFRN)

JVQJAMERSON@YAHOO.COM.BR

**FERNANDA CRISTINA BARBOSA PEREIRA QUEIROZ
(UFRN)**

fernandacbpereira@yahoo.com.br

Rebeca Bezerra de Moraes (UFRN)

rebeca.moraes@tradeforce.com

Matheus Cardim Ferreira Lima (UFRN)

cardimatheus@hotmail.com



O objetivo do artigo é versar sobre a empresa e seus diferenciais competitivos na conquista do mercado exportador de frutas. A pesquisa apresenta um estudo de caso aplicado na área de comércio exterior referente a uma grande indústria exportadora de frutas da Paraíba. Baseia-se em um retrospecto geral da história da empresa no mercado externo, contendo os principais aspectos decisivos para a sua inserção no mercado mundial e o sucesso da internacionalização do negócio. Desse modo, busca-se a compreensão das principais estratégias internacionais adotadas pela empresa para manter-se competitiva no mercado global.

Palavras-chave: diferenciais competitivos, frutas, comércio exterior, mercado mundial

1. Introdução

O Brasil destaca-se como um grande exportador de diversas *commodities*: ferro, café, suco de laranja, carne bovina, tabaco, frango e açúcar. No decorrer dos anos, um setor que se sobressai é a fruticultura. Segundo dados da Confederação Nacional de Agricultura (CAN), o país fechou 2013 como o terceiro maior produtor mundial de frutas, atrás apenas da China e da Índia, com um volume de produção estimado em 43,6 milhões de toneladas. O setor é responsável por 27% da mão de obra do agronegócio brasileiro. A cadeia produtiva da fruticultura, segundo dados do Instituto Brasileiro de Frutas (IRAF), ultrapassou, no mesmo ano, os 2,2 milhões de hectares cultivados (PORTAL BRASILEIRO DE COMÉRCIO EXTERIOR, 2013).

O comércio exterior da região Nordeste, a partir de 2003, apresentou grande evolução, se comparado aos dos anos anteriores, principalmente por meio das exportações. De 2003 a 2005, vendas regionais ao exterior aumentaram cerca de 30% ao ano (percentual muito acima do que vinha sendo registrado). Em 2004, elas cresceram 27% ao ano, atingindo, em 2006, o índice de 41% (PORTAL BRASILEIRO DE COMÉRCIO EXTERIOR, 2013).

De acordo com dados do Governo Federal e do Portal Brasileiro do Comércio, a produção comercial das frutas brasileiras tem duas modalidades: frutas *in natura* (47%) e frutas processadas (53%). As principais regiões produtoras são Nordeste, Sudeste e Sul. Da produção, 31% destinam-se ao mercado externo (PORTAL BRASILEIRO DE COMÉRCIO EXTERIOR, 2013).

A liberação econômica e a democratização política, ao longo da década de 1990, permitiram um avanço com importante evolução na produtividade e na qualidade de bens agrícolas, transformando o Brasil em líder mundial na fabricação de diversos produtos primários. Reformas realizadas pelo Governo Federal proporcionaram a inclusão de bens de alto valor agregado, como joias, aeronaves civis e automóveis, modificando a imagem da exportação brasileira que, a partir daí, passou a ser considerada moderna e diversificada, garantindo a essa nação a condição de integrar o grupo dos vinte maiores países exportadores do mundo (PORTAL BRASILEIRO DE COMÉRCIO EXTERIOR, 2013).

Desde 2001, as exportações brasileiras crescem à proporção de 19,53% ao ano, sendo a Europa o principal destino das frutas brasileiras, representando 70% dos produtos exportados.

Os principais países importadores das frutas brasileiras são: Reino Unido, Estados Unidos, Alemanha, Argentina, Uruguai, Bélgica, Canadá, França, Itália, Portugal e Espanha (PORTAL BRASILEIRO DE COMÉRCIO EXTERIOR, 2013).

As exportações são essenciais para o superávit comercial do país e devem ser vistas como parte integrante de uma política de desenvolvimento econômico. As exportações concorrem para a geração de emprego e utilização dos recursos, a manutenção de um balanço de pagamentos saudável e acumulação de reservas, a dotação de competitividade internacional para as firmas locais, a geração de externalidades para o restante da economia, entre outros fatores positivos (GALETTI, 2009).

O objetivo do artigo é versar sobre a empresa e seus diferenciais competitivos na conquista do mercado exportador de frutas. Para isso, realizou-se também um estudo sobre o mercado brasileiro de frutas, uma avaliação da política brasileira em relação ao mercado externo e a compreensão das estratégias de internacionalização utilizadas pela indústria analisada.

2 Método de pesquisa

Segundo Johnson (1992), os estudos de caso são: (1) naturalistas, já que o procedimento de coleta é feito no ambiente natural em que o estudo é realizado, a saber, na empresa; (2) descritivos, pois descrevem um fenômeno; (3) longitudinais, porque se realizam em períodos longos de observação; não obstante, como também é aceitável, o nosso estudo de caso é de curta duração e (4) qualitativos, independentemente da possibilidade de a empresa também fornecer informações de caráter quantitativo.

A investigação foi desenvolvida em uma empresa de frutas do Nordeste, com sua matriz localizada na cidade de Mamanguape, no Estado da Paraíba. Trata-se de pesquisa descritiva aplicada a um estudo de caso.

No primeiro momento, executou-se a pesquisa bibliográfica inicial. No segundo momento, elaborou-se um questionário aberto a partir dos dados encontrados e do porte da empresa; a coleta de dados ocorreu durante a segunda visita a empresa, no dia 25 de abril de 2014, no qual o questionário foi aplicado à empresa e respondido pelo fundador e demais diretores da empresa.

Por fim, realizou-se a pesquisa bibliográfica final. Além da compilação de todas as informações coletadas e análise das principais estratégias utilizadas pela empresa para obter sucesso internacionalmente.

3 Referencial teórico

3.1 Fruticultura irrigada no Brasil com enfoque na Paraíba

A fruticultura está presente em todos os estados brasileiros e, como atividade econômica, envolve mais de cinco milhões de pessoas que trabalham de forma direta e indireta no setor. Atrás da China e da Índia, o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de frutas, com colheita em torno de 40 milhões de toneladas ao ano, mas participa com apenas 2% do comércio global do setor, o que demonstra o forte consumo interno (ANUÁRIO BRASILEIRO DE FRUTICULTURA, 2014).

Com isto, o país tem exportado muito pouco, sendo o 15º no ranking das exportações mundiais de frutas. As exportações têm a vantagem de abrir um mercado novo aos produtores, um mercado com um nível mais elevado de remuneração, que pode demandar grandes quantidades de produtos. A internacionalização de empresas pode trazer inovações organizacionais e tecnológicas a fim de atender aos requisitos do mercado internacional (CARVALHO & MIRANDA, 2009).

Em 2013, o Brasil exportou em 711,869 mil toneladas, que totalizaram US\$ 657,528 milhões (ANUÁRIO BRASILEIRO DE FRUTICULTURA, 2014), no mesmo ano a Paraíba exportou cerca de US\$ 45 milhões de dólares em produtos agrícolas (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO, 2014).

3.2 Exportação e mercado

De acordo com dados do Governo Federal, exportação trata-se do egresso de um bem do Brasil, que pode dar-se em virtude de um contrato internacional de compra e venda. Ao exportar, uma empresa obtém múltiplas vantagens em relação aos seus concorrentes no mercado interno, penetrando em um comércio diversificado, aperfeiçoando a qualidade dos seus produtos, associando tecnologia e gozando de sua capacidade instalada, ampliando, assim, a sua rentabilidade.

A atividade de exportar pressupõe uma boa postura profissional, conhecimento das normas e versatilidade. A empresa que exporta adquire vantagens em relação aos concorrentes internos, pois diversifica mercados, aproveita melhor sua capacidade instalada, aprimora a qualidade do produto vendido, incorpora tecnologia, aumenta sua rentabilidade e reduz custos operacionais (PORTAL BRASILEIRO DE COMÉRCIO EXTERIOR, 2013).

A exportação dos produtos de uma companhia é a forma mais fácil e comum para entrar em mercados estrangeiros. É a primeira fase no processo de internacionalização, porque os riscos de uma perda financeira podem ser minimizados (PIPKIN, 2002).

Com o crescente comércio entre os países graças à globalização, a estratégia brasileira de exportação é mais um estágio para ampliar a competitividade do país em relação ao novo panorama do mercado internacional. Com a sua internacionalização, a abertura de mercado e o aumento da exportação também ocorre o favorecimento do superávit da balança comercial brasileira que, por sua vez, tem influência positiva na evolução e no desenvolvimento econômico do Brasil.

Na Figura 1, tem-se o esquema de exportação brasileiro, de acordo com os passos necessários para a realização da exportação. Inicia-se com o planejamento, a pesquisa de mercado, seguidos da aproximação com o importador, a preparação da documentação para envio de mercadoria, o transporte e o recebimento da mercadoria.

Figura 1 – Esquema de exportação brasileira.

1 Planejamento	2 Pesquisa de Mercado	3 PREÇO FIXADO COM Negociação com o Importador PAGAMENTO EXTERNO	4 Elaboração da fatura pro forma	5 Envio de fatura pro forma ao importador
6 Importador vai ao banco e solicita a abertura da carta de crédito (L/C)	7 Exportador analisa a carta de crédito	8 Exportador elabora a fatura comercial	9 Exportador prepara mercadoria para embarque	10 Exportador elabora o packing list
11 Exportador emite nota fiscal	12 Exportador providencia o pré-transporte até o porto	13 Exportador solicita o despacho aduaneiro	14 Pagamento do frete e seguro pelo exportador	15 Recebimento do conhecimento de embarque (B/L)
16 Desembaraço e Averbação junto à RFB	17 Emissão do comprovante de exportação	18 Exportador consolida toda a documentação	19 Exportador contrata câmbio	20 Exportador entrega documentação ao banco
21 Exportador liquida o câmbio e recebe os reais	22 Exportador envia carta de agradecimento	23 FIM		

Fonte: Portal Brasileiro de Comércio Exterior (2013)

A empresa pode diferenciar sua oferta perante os concorrentes, por meio da aparência visual, origem, qualidade, sabor, desempenho, durabilidade, estilo, frequência de entrega, formato de entrega, instalação, treinamento do consumidor, competência, credibilidade, reputação, marcas e embalagens, entre outros fatores (MARCOVITCH, 2001).

A possibilidade de fortalecimento da empresa com a internacionalização pode levar a um crescimento do número de empregos na economia de origem. Certamente, se a empresa não se internacionalizasse, ficaria enfraquecida pela concorrência internacional com outras transnacionais e fecharia as suas portas. Em uma economia globalizada, a competitividade das firmas nacionais em mercados estrangeiros torna-se crescentemente importante para a performance do país como um todo. A internacionalização deve ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando a reestruturação econômica e o acesso a recursos e mercados (ALÉM & MADEIRA, 2010).

4 Da Paraíba para o mundo: a estratégia de comercialização de uma grande empresa exportadora de frutas, sua história de sucesso

4.1 Caracterização da empresa

Sociedade Empresária Limitada, caracterizada como empresa familiar, seu ramo de atividade é indústria de beneficiamento de frutas. Possui faturamento anual de cerca de cento e cinquenta milhões de reais. Atualmente, causa impacto significativo no desenvolvimento social e econômico da região onde se insere, gerando em torno de 700 empregos diretos e mais de 800 empregos indiretos, investindo em talento e competência para produzir e comercializar frutas de qualidade internacional. A empresa vem ainda se expandindo no decorrer dos anos e, com isso, incentiva ainda pequenos e médios produtores adquirindo sua produção por meio de comercialização mais justa (na qual o produtor bem remunerado tem capacidade de continuar produzindo com qualidade).

Por intermédio de práticas inovadoras e pioneiras, realiza a produção em localização privilegiada com condições ideais para o cultivo de *mamão papaya golden*, *mamão formosa*, *abacaxi gold* e *abacaxi pérola*. Comercializa também frutas como *uva*, *melão* e *melancia*. Com o passar do tempo, a evolução tecnológica associada à pesquisa e às novas técnicas de

plantio e armazenagem fizeram com que (mantendo o alto padrão de qualidade) a empresa se tornasse uma das maiores potências brasileiras em produção e comércio de frutas.

O seu processo produtivo pode ser compreendido por intermédio do fluxograma a seguir, representado na Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma do processo produtivo



Fonte: Elaboração própria

Com a frota própria de 37 caminhões e parceria com transportadoras realiza a distribuição dos produtos por todo o Brasil. A sazonalidade é uma característica da atividade agrícola. Para vencer essa barreira e fornecer durante o ano inteiro para seus clientes, foram desenvolvidas algumas estratégias como a utilização da irrigação plena no cultivo de mamão (que proporciona a produção durante o ano inteiro) e o estabelecimento de contratos com fornecedores de diversas regiões (por exemplo, ao final da safra do melão de Mossoró/RN, a empresa passa a adquirir a fruta da região do Vale do São Francisco).

4.3 Da Paraíba para o mundo: as estratégias da empresa para sua inserção no mercado global mantendo-se competitiva ao longo dos anos

A empresa estudada é a maior exportadora de frutas da Paraíba e exportou cerca de US\$7,5 milhões de dólares em 2013.

O Diretor Presidente afirma que, em primeiro lugar, é fundamental ofertar um produto de alta qualidade, além de oferecer prestação de serviço de acordo com os padrões de exigência internacionais.

É fundamental lembrar a presença do custo Brasil, que reflete o conjunto de dificuldades estruturais, burocráticas e econômicas que encarecem o investimento no país. Obrigando o desenvolvimento de processos eficientes por parte das empresas para compensar. A grande deficiência de estradas e falta de infraestrutura é realidade e por isto, outro fator decisivo é o alto grau de conhecimento logístico e a realização de parcerias estratégicas com transportadoras que ajudam no transporte dos produtos em alguns estados do país. Para essa finalidade, conta-se com um departamento de trânsito. Através de um *software* – o qual realiza cruzamento das distâncias com dados de tráfego – traça-se a melhor rota para se chegar ao destino final naquele momento.

É notável a extrema importância do conhecimento logístico dentro do país, já que a maior parte da produção sai do Brasil em São Paulo/SP e Campinas/SP. Além disso, é importante ressaltar que antes de exportar, a empresa já possuía boa estabilização no mercado interno e a partir disso o fundador da indústria percebeu que já tinha *know-how* e a maturidade suficiente para comercializar seus produtos em mercados globais.

Na empresa, realiza-se uma política comercial de escolha correta e cautelosa dos clientes, com no máximo dois grandes representantes comerciais em cada país. Essa estratégia fortalece os representantes e os torna mais confiantes, uma vez que comprarão mais e, com isso, se estabelecerá uma relação comercial sólida e duradoura. Essa é a garantia de um mercado fidelizado que comprará sempre, independente do preço estar mais alto ou não.

Existe um relacionamento de parceria com os seus clientes, com diferenciação no serviço prestado e na qualidade do produto. Para conseguir garantir totalmente a qualidade e a rastreabilidade dos produtos exportados, a empresa opta por exportar apenas sua própria produção. O mamão é o seu “carro-chefe” (produto com maior valor comercial) e apresenta um diferencial competitivo, pois recebe mais luz e mais sol (que os concorrentes do Espírito Santo e da Bahia). Esses detalhes fazem com que o produto adquira algumas características desejáveis para a fruta, como melhor sabor e maior tempo de vida de prateleira (*shelf life*), características que contribuem para maior grau de satisfação dos clientes.

Investimento em melhoria de processos é visível na matriz. Uma máquina feita sob encomenda em Portugal (que realiza a seleção das frutas) foi responsável pela redução em torno de 100 funcionários da área de produção (a redução desses custos fixos garante maior competitividade ainda, já que impacta diretamente na redução dos custos de produção da indústria).

A diferenciação no serviço prestado encontra-se também na qualidade dele (a irrigação plena possibilita que a empresa forneça durante todos os dias do ano, diferentemente dos demais concorrentes), todas as exportações são realizadas por via aérea (assim as frutas chegam muito frescas aos seus destinos, o que contribui para maior agregação de valor ao produto). Além disso, existe grande valorização do trabalho de pós-venda, na qual a empresa mantém contato de bastante proximidade no relacionamento com os seus clientes (mais de 120 funcionários nessa atividade).

A corporação exporta quatro dias por semana e tem uma equipe preparada e com experiência internacional. Composta por gerencia administrativa, gerencia de qualidade, equipe de pessoas na parte burocrática e uma boa empresa de despachantes.

Nos quatro primeiros anos de exportação (2001 a 2004), com a falta da experiência prática, a companhia teve diversos prejuízos, muitas viagens, inadimplência dos EUA, vários *containers* caíram na linha vermelha (quando desconfiam que é transporte de drogas e colocam cachorros), passando um dia abertos (e sem refrigeração). Após estarem organizados, passaram a visitar duas vezes por ano a Europa, estudando melhor o mercado e reduzindo ao máximo os prejuízos e riscos da atividade de exportação. Com a evolução do negócio, a crise da Europa não afetou em nada suas vendas, pelo contrário, as exportações crescem a cada ano. Todo ano membros da diretoria visitam a maior feira de frutas do mundo.

Ocorreu, ainda, a realização de visitas semestrais com os clientes Europeus, o que proporcionou também grande aprendizado acerca das tendências dos mercados globais e adquirindo, então, mais competitividade. Além de produzir produtos globais com qualidade reconhecida em nível de exigência internacional, acaba trazendo também as novidades do mercado internacional para o Brasil que se traduz, muitas vezes, em pioneirismo no mercado interno, resultando em mais um diferencial competitivo para a empresa perante seus concorrentes que se transforma em uma espiral positiva de desenvolvimento que traduzida em crescimento anual da empresa em cerca de 15%.

Algo no qual a diretoria reconhece como extremamente necessária para o negócio é a integração de todas as informações em um sistema único informatizado. Eles possuem um sistema informacional automatizado, em que todos os processos e processamentos que ocorrem nas outras unidades são acompanhados pela Matriz. Todas as notas fiscais são centralizadas no sistema de informações *online* (com fluxo de informações em tempo real).

A unificação de todas as informações em um sistema automatizado também tem grande impacto na competitividade da indústria, uma vez que elimina o desperdício de tempo para envio e busca de informações, ocasionando até em redução do número de colaboradores e de espaço físico dedicado para armazenamento de papeis e documentos. Todos os relatórios necessários para o gerenciamento encontram-se presentes no sistema *online*, podendo ser impressos em qualquer unidade da empresa no momento desejado.

Existe também um contrato de reserva em todos os voos da TAP saindo de Natal, Recife, Salvador e Fortaleza para Lisboa. Trabalham com uma agência que busca voos cargueiros de outros países da Europa (França e Espanha têm um voo deste por semana, por exemplo). Mesmo assim, a grande maioria das exportações sai de São Paulo e Campinas.

Após a internacionalização, a sustentabilidade passa a não ser simplesmente diferencial competitivo (como no mercado interno brasileiro). Ela passa a apresentar-se como pré-requisito para a inserção das indústrias de frutas nos mercados globais. Existem alguns selos e certificados, como o Global GAP (que é emitido em Nova York/EUA e renovado todo ano), que garantem toda a rastreabilidade e controle dos produtos (a empresa informa todas as coordenadas da área que irá plantar e, assim, a certificadora observa via satélite e faz a rastreabilidade dos produtos, juntamente com todas as informações – como dia que plantou, dia que adubou etc. A certificadora realiza ainda visitas e auditorias).

Além do Global GAP, também possuem outras certificações, como GMP (Good Manufacturing Practice) e HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), o que os permite exportar para diversos destinos de alta exigência (como Suíça, Espanha, Portugal, Holanda, Itália, Alemanha e Canadá). Isso auxilia na obtenção das maiores pontuações em auditoria do Pão de Açúcar e do Carrefour (acima de 97%) e, assim, a trata-se de um certificado denominado Global GAP.

O mercado internacional apresenta alto padrão de exigência dos FLV (frutas, legumes e verduras) e a cada ano que passa aumenta o nível de cobrança na qualidade e condição dos produtos. No intuito de redução significativa de possíveis erros ou falhas dos padrões exigidos realiza-se um rigoroso controle de qualidade em todos os produtos produzidos, recebidos, processados e enviados desde a matriz e filiais. Existe uma política de redução e minimização do uso de resíduos químicos exigidos, o que faz da indústria estudada referência no cuidado e na manutenção de um produto de qualidade (dentro das normas exigidas). O controle qualidade e emissão de resíduos são realizados desde o campo, *packing*, até a destinação final dos produtos, visando compras futuras dos consumidores finais e a sua fidelidade com a marca.

Em 2012, após a estabilização completa da empresa nos mercados internacionais, observou-se a oportunidade de importação e, a partir disso, iniciou-se a parceria comercial com o maior produtor de kiwi da Itália. O italiano fornece kiwi e ameixa para a empresa e compra mamão. Atualmente, importa de Portugal a pera portuguesa, maçã *red* e ameixa. Já da Espanha importa laranja e tangerina. Também importa de países do MERCOSUL, como Argentina, Chile e Uruguai. Essa prática garantiu a empresa um diversificado mix de produtos de mais de cinquenta itens.

5 Conclusão

Após a análise das estratégias utilizadas pela empresa para se inserir no mercado global e manter-se competitiva ao longo dos anos, foi possível a elaboração do relatório presente na Tabela 1, que resume os principais fatores críticos para o sucesso do negócio no mercado internacional.

Tabela 1 – Fatores críticos de sucesso da empresa no mercado global.

Fatores críticos de sucesso

Conhecimento amplo do mercado interno.

Logística organizada via terrestre (modal rodoviário) no território nacional.

Garantia da exportação apenas de produtos com alto controle de qualidade

(certificado).

Seleção dos representantes certos nos países importadores dos seus produtos.

Treinamento constante da equipe de produção.

Diferenciação na qualidade do produto (mais saboroso e maior vida de prateleira).

Transporte via aérea (frutas frescas – maior qualidade/valor agregado).

Diferenciação do serviço prestado (oferta durante o ano inteiro).

Relação de parceria com os clientes.

Sustentabilidade presente na cultura organizacional.

Alta valorização do trabalho pós-venda (mais de 120 colaboradores).

Sistema de informações centralizado e automatizado.

Equipe experiente e bem preparada (área gerencial/burocrática).

Contrato com a TAP e busca constante de voos cargueiros para Europa.

Certificações reconhecidas internacionalmente (Global GAP, HACCP, GMP).

Oportunidades de novos negócios (importação).

Visitas periódicas nos principais clientes.

Profundo conhecimento acerca dos mercados em que atua.

Aprendizado por meio dos erros cometidos.

Investimento em melhoria de processos.

Fonte: Elaboração própria

Por intermédio de todos os fatores críticos de sucesso citados anteriormente, a empresa analisada apresenta resultados muito satisfatórios. No ano de 2014 (no qual a projeção em agosto do Banco Central para crescimento do país foi de 0,79%), a empresa estudada crescia a uma taxa de 15%. Ou seja, praticamente 19 vezes o que o Brasil cresce.

Assim, torna-se evidente que a internacionalização possui papel de fundamental importância para a manutenção da competitividade das empresas brasileiras, em primeiro lugar por melhorar a qualidade do produto (já que um pré-requisito para entrada nos mercados

internacionais é a oferta de um produto certificado, padronizado, de alta qualidade, com reduzido impacto ambiental e benefícios sociais) e em segundo lugar pela redução da dependência do mercado interno, que faz com que a empresa se torne mais robusta e menos vulnerável às oscilações e crises nacionais, além de gerar novos empregos e renda na atividade.

Desse modo, este trabalho apresenta enorme relevância, pois apresenta um estudo de caso de grande sucesso no mercado externo, enfatizando as principais estratégias para se inserir no mercado global, utilizadas por uma grande indústria brasileira exportadora de frutas que se mantém cada vez mais competitiva ao passar dos anos. A construção de um artigo científico com este valioso conteúdo servirá como rica fonte de informações para consulta de todas as empresas e indústrias brasileiras que desejam expandir seus negócios por meio da exportação de seus produtos, além de pesquisadores e estudiosos interessados no tema.

O desenvolvimento de conhecimento científico através da experiência e vivência tornam-se fascinantes; a aproximação da ciência com a indústria apresenta-se como ponto crucial para o aumento da competitividade do Brasil. A pesquisa aplicada traz resultados importantes e irá assegurar que diversas empresas venham a planejar bem os diversos aspectos importantes para a internacionalização dos seus negócios, por intermédio de um estudo consistente dos mercados e clientes que desejam atender, para aumentar as chances de sucesso no cenário global.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO BRASILEIRO DE FRUTICULTURA, 2014.

ALÉM, A. C. & MADEIRA, R. **O BNDES em um Brasil em transição**, cap. 2 (Internacionalização e Competitividade: A importância da criação de empresas multinacionais brasileiras), 2010.

ASSUMPTÃO, R. M. **Exportação e Importação: Conceitos e Procedimentos Básicos**. 20 ed. Curitiba: Ibpex, 2007.

BANDEIRA, L. A. M. **Política exterior do Brasil – de FHC a Lula**, Revista Espaço Acadêmico, 2005.

BORTOTO, A. C. *et al.* **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

BRANSKI, R. M. *et al.* **Metodologia de estudo de casos aplicada à logística**, 2012.

CARVALHO, J. M., & MIRANDA, D. L. **As exportações brasileiras de frutas: um panorama atual**. 2009.

GALETTI, J. **O caso do financiamento à exportação**, 2009.

GRZESZAK, A. J. K. *et al.* **O governo Sarney e os antecedentes do Mercosul**, Revista Historiador, 2008.

HIRST, M. & PINHEIRO, L. **A política externa do Brasil em dois tempos**. Revista Brasileira de Política Internacional, 1995.

LADEIRA, R. **Marketing Internacional: O Sucesso na Internacionalização de sua Empresa**. Disponível em: <http://www.valoraduaneiro.com.br/hp/Marketing_Internacional.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2014

MARCOVITCH, J. *et al.* **Marketing & exportação**. São Paulo, SP: Atlas, 2001.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/sitio/>>.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2014. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>

MULLER, A. E. B. J.. **O mix de marketing internacional nas exportações de frango inteiro para os Emirados Árabes**. 2011.

PORTAL BRASILEIRO DE COMÉRCIO EXTERIOR. **Exportação**. 2013. Disponível em: <http://www.comexbrasil.gov.br/conteudo/ver/chave/50_exportacao_-_visao_geral/menu/43>. Acesso em: 13 abr. 2014

PIPKIN, A. **Marketing Internacional: Uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

RAULINO, A. L. P. et al. **Comércio exterior brasileiro: os avanços e desafios econômicos de uma nação emergente dos anos 90 à atualidade**, 2007.

SARTI, F. & HIRATUKA, C. **Desenvolvimento industrial do Brasil: oportunidades e desafios futuros**. 2011.

MELO, M. C. P. **Intensidade tecnológica e comércio externo da Região Nordeste: uma qualificação das pautas estaduais do período recente**, 2007.

JOHNSON, D.M. **Approaches to research in second language learning**. Longman, 1992.