

**CONDIÇÕES DA DEMANDA E DE FATORES À LUZ DO MODELO DO DIAMANTE DE PORTER:  
UM ESTUDO MULTICASO EM ORGANIZAÇÕES EXPORTADORAS DO SEGMENTO MELOEIRO  
DO RIO GRANDE DO NORTE**

***CONDITIONS OF DEMAND AND FACTORS IN THE LIGHT OF DIAMANTE DE PORTER MODEL:  
A MULTISITE STUDY IN EXPORT ORGANIZATIONS IN THE RIO GRANDE DO NORTE MELON  
SEGMENT***

***CONDICIONES DE DEMANDA Y FACTORES A LA LUZ DEL MODELO PORTER DIAMOND: UN  
ESTUDIO MÚLTIPLE EN ORGANIZACIONES DE EXPORTACIÓN DEL SEGMENTO MELOEIRO DE  
RIO GRANDE DO NORTE***

**Marielly Paulete Penha Pinto**

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)  
Endereço: R. Reis Magos, n. 178, Centro, CEP:59.700-000. Apodi, RN, Brasil.  
Telefone: (84) 99820-9656. E-mail: paulinhaspd\_2009@hotmail.com

**Luciana Batista Sales**

Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)  
Professora na Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)  
Endereço: R. Sebastião Pereira, n. 51, Costa e Silva. Mossoró, RN, Brasil  
Telefone: (84) 9 9101-2603. E-mail: luciana@ufersa.edu.br

**Adriana Martins de Oliveira**

Doutora em Administração pela PUCPR  
Professora na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte e Faculdade Diocesana de Mossoró -  
Curso de Ciências Contábeis  
Endereço: R. Prof. Antônio Campos, BR 110, Km 48, Costa e Silva, CEP 59600-000. Mossoró, RN, Brasil  
Telefone: (84) 3315-2202. E-mail: adrimartinso@gmail.com

**Caritsa Scartaty Moreira**

Doutoranda em Ciências Contábeis Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
Endereço: R. Ronaldo Alves de Tolêdo, n. 135, Mangabeira, CEP: 58055-013. João Pessoa, PB, Brasil  
Telefone: (84) 99116-1827. E-mail: caritsa\_scarlaty@hotmail.com

**Carlos Alano Soares de Almeida**

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)  
Professor na Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)  
Endereço: Av. Francisco Mota, n. 572, Bairro Costa e Silva, CEP: 59.625-900. Mossoró, RN, Brasil  
Telefone: (84) 3315-1792. E-mail: alano@ufersa.edu.br

Artigo recebido em 30/10/2020. Revisado por pares em 02/11/2020. Reformulado em 05/12/2020.  
Recomendado para publicação em 16/12/2020. Publicado em 28/12/2020. Avaliado pelo Sistema  
*double blind review*.

©Copyright 2020 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida  
citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total.  
Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar as condições da demanda e de fatores na atividade meloeira exportadora do Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, desenvolveu-se um estudo multicaso, tendo a entrevista como instrumento de coleta de dados e o ATLAS.ti 8.0 como recurso para a sistematização do corpus. Quanto à demanda, constatou-se que os clientes impulsionam as organizações a inovarem em ritmo acelerado, produzirem produtos de qualidade e com maior valor agregado. Quanto aos fatores, identificou-se que a região dispõe de recursos naturais favoráveis; possui mão de obra qualificada; bem como que o setor desfruta de tecnologia apropriada.

**Palavras-chave:** Condições da demanda; Condições de fatores; Vantagem Competitiva; Diamante de Porter.

## ABSTRACT

The objective of this research is to identify the conditions of the demand and factors in the exportation melting activity of the State of Rio Grande do Norte. For that, a multi-case study was developed, using the interview for data collection and ATLAS.ti 8.0 for the treatment process. As for the demand, it was verified that the clients impel the organizations to innovate in a fast pace, to produce products of quality and with greater added value. As for the factors, it was identified that the region has favorable natural resources; has a skilled workforce; as well as that the industry enjoys appropriate technology.

**Keywords:** Conditions of demand; Conditions of Factors; Competitive Advantage; Diamond of Porter.

## RESUMEN

Al objetivo de esta investigación es identificar las condiciones de la demanda y de factores en la actividad meloeira exportadora del Estado de Rio Grande do Norte. Para ello, se desarrolló un estudio multicaso, se utilizó la entrevista para recolección de los datos y del ATLAS.ti 8.0 para el proceso de tratamiento. En cuanto a la demanda, se constató que los clientes impulsan a las organizaciones a innovar a ritmo acelerado, producir productos de calidad y con mayor valor agregado. En cuanto a los factores, se identificó que la región dispone de recursos naturales favorables; tiene una mano de obra cualificada; así como que el sector disfrute de la tecnología apropiada.

**Palabras clave:** Condiciones de la demanda; Condiciones de factores; Ventaja Competitiva; Diamante de Porter.

## 1 INTRODUÇÃO

A competição é uma das forças mais poderosas da sociedade para melhorar muitos setores; por isso, expandiu-se por todas as áreas geográficas, forçando países a competirem entre si, tanto para medir seus níveis de prosperidade, quanto para acelerar seus próprios desenvolvimentos (PORTER, 2009). Em vista disso, o âmbito dos negócios tem se desenvolvido de forma significativa, exigindo das organizações a percepção de competitividade para a sobrevivência no mercado atual (LACERDA; SOUZA; SILVA, 2016).

Segundo Porter (1990), as organizações devem competir, em todas as esferas, para criar valor e atender de maneira eficiente às necessidades dos clientes, enquanto os países devem criar valor, ou seja, utilizar de recursos atrativos para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

O Brasil é o terceiro maior produtor de frutas no mundo, ficando atrás apenas da China e da Índia, o que mostra a relevância desse setor para a economia brasileira, conforme dados disponibilizados no ano de 2012 pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura – FAO (SEBRAE, 2015). De acordo com informações registradas no Balanço Acumulado do exercício de 2016 da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte (FIERN) e do Centro Internacional de Negócios (CIN), entre os produtos exportados no ano de 2016, a atividade meloeira continua liderando a pauta, com 26,48% do total comercializado (FIERN, 2016).

As exportações de melão do referido estado, de acordo com os dados do Ministério da Indústria e Comércio Exterior (MDIC), saltaram de US\$ 9,75 milhões, no primeiro bimestre de 2016, para US\$ 26,3 milhões, no primeiro bimestre de 2017, totalizando 43,7 mil toneladas exportadas, sendo considerado o maior produtor brasileiro de melão (TRIBUNA DO NORTE, 2017).

Em virtude dessa realidade crescente, é perceptível a importância das organizações, vinculadas ao setor meloeiro, atenderem às demandas do mercado, assim como buscarem desenvolver vantagens perante os seus concorrentes. Para tanto, o governo deve agir em conjunto com o setor meloeiro, de forma que proporcione os incentivos certos, bem como

realize investimentos públicos fundamentais, a fim de instituir uma economia produtiva e estabelecer regras que viabilizem tal processo (PORTER, 1990).

Nessa perspectiva, tem-se o “diamante” dos fatores de competitividade, mencionado por Porter (1990). Para esse autor, os indutores de vantagem competitiva em um setor residem em amplos subsistemas que lapidam esse “diamante”, a saber: 1) condições de fatores, que compreendem a posição do país quanto aos fatores de produção, no que diz respeito à mão de obra qualificada e à infraestrutura para a produção eficiente do setor; 2) as condições da demanda, as quais se referem à estrutura da procura do mercado para os produtos ou serviços do setor.

Para Porter (1990), os indutores que lapidam o diamante dos fatores de competitividade, atuam como um sistema que influencia os componentes essenciais para obtenção de êxito no mercado altamente competitivo. Nesse caso, vislumbram-se como motivadores: as condições da demanda, condições de fatores, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas e setores correlatos e de apoio, os quais compõem o ambiente em que as empresas surgem e desenvolvem a competitividade.

Considerando o exposto, foram realizados estudos a partir da análise dos fatores do diamante: Porter (1990), Porter (1995), Dimova et al. (2009), Zotova et al. (2009) e Licks et al. (2012). Outros estudos nacionais e internacionais também foram desenvolvidos, com intuito de evidenciar as condições da demanda e de fatores, como: Porter (1990), Grant (1991), Lacerda, Souza e Silva (2016), Roman et al. (2012), Silva (2001), Machado-da-Silva, e Barbosa (2002), Souza e Arica (2005), Hoppen et al. (2016) e Sales (2016).

Assim, diante dos estudos sobre essa temática, sentiu-se a necessidade de verificar o efeito das condições da demanda e de fatores em uma região ou segmento. Logo, esta pesquisa é mobilizada a partir do seguinte questionamento: quais são as condições da demanda e de fatores à luz do Diamante de Porter na atividade meloeira do Rio Grande do Norte? A fim de responder ao problema supracitado, esta pesquisa tem como objetivo identificar as condições da demanda e de fatores na atividade meloeira exportadora do estado do Rio Grande do Norte.

Para tanto, a contribuição teórica deste estudo está relacionada à disseminação dos indutores: condições da demanda e de fatores à luz do Diamante de Porter e a publicação de sua importância para o crescimento e desenvolvimento do segmento, setor ou país.

No contexto prático, pretende-se, aqui, evidenciar proposições que contribuam com os gestores do segmento meloeiro, haja vista compreender-se o quão é essencial é assimilar tais demandas e os fatores estruturais que o país oferece, a fim de que a organização tenha ciência de que esses fatores de competitividade são indutores para o seu crescimento e desenvolvimento. Só então a partir desse entendimento, os gestores poderão criar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Logo, a presente pesquisa, contribui, também, para o exercício do profissional contábil, quanto ao auxílio aos gestores para tomadas de decisões.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 VANTAGEM COMPETITIVA**

Buscar conhecer o ambiente das organizações e as forças que atribuem vantagem competitiva a uma nação, segmento ou empresas, é uma realidade centenária, apesar de ter sido intensificada ao longo das últimas décadas, devido à dinâmica e exigências impostas para as organizações que pretendem destaque nos negócios.

Em consonância a isso, é possível mencionar vários estudos realizados por teóricos como: Porter (1990); Machado-da-Silva e Barbosa (2002), Porter (2003), Bustelo et al. (2006), Mattioda, Nodari e Olea (2009), Dewitt et al. (2009), Fernandes et al. (2011), Brito e Bernardi (2010), Licks et al. (2012), Brito e Brito (2012), Serrano (2012), Costa e Galdino (2012), Roman et al. (2012), Amemiya et al. (2013), Gohr, Medeiros e Santos (2014), Borges e Fernandes (2016) e Lacerda, Souza e Silva (2016).

Porter (2009) ressalta que a vantagem competitiva é instituída e sustentada por um ambiente e processo altamente localizados, em que os fatores culturais, institucionais e econômicos contribuem para o êxito competitivo. Para Porter (1990) o desenvolvimento de um viés, para a previsibilidade e o equilíbrio do ambiente, compreende uma prática corrente nas empresas bem-sucedidas.

A base nacional de uma organização desempenha um papel importante na criação de vantagem em escala global, visto que gera fatores nos quais as organizações podem se nortear para obtenção de competitividade. Com isso, o governo deve considerar o impacto que ocasiona nas organizações, de forma que as políticas injetadas encorajem a vantagem competitiva dos seus segmentos, fornecendo ganhos de bases mais amplas. As forças externas são bastante significativas, porque afetam todas as organizações; o diferencial se encontra na capacidade das empresas em superar tais impactos (PORTER, 1985).

Nessa perspectiva, Porter (1990) realizou o estudo: A vantagem competitiva das Nações, em um período de quatro anos. Tal estudo demonstrou as raízes da produtividade, situadas nos ambientes nacionais e regionais, onde se expande a competição, mediante a análise de dez principais países comerciais: Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Coréia, Cingapura, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos.

No estudo citado, vê-se a introdução à teoria do Diamante de Porter, que explica a competitividade com base em quatro aspectos: condição dos fatores, condições da demanda, circunstâncias da estratégia e rivalidade, bem como setores correlatos e de apoio; cada um dos quatro indutores define um ponto na vantagem nacional. Para esse teórico, o governo tem a função de estimular e provocar a competição entre as empresas, apesar de não criar setores competitivos, visto que essa é uma incumbência das empresas.

Portanto, as empresas competitivas se destacam por demonstrar respostas tempestivas, produtos flexíveis e inovação quanto às mudanças oriundas do ambiente dinâmico. As mesmas devem ainda apresentar capacidade de replantar suas habilidades por meio da observação de fatores externos, referindo-se à vantagem competitiva como “capacidade dinâmica”, no qual enfatiza a sua capacidade de renovação de competências em consonância com o ambiente empresarial (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

## 2.2 CONDIÇÕES DA DEMANDA

A demanda interna se relaciona de forma direta com a vantagem competitiva, de modo que o sucesso competitivo é proporcionado pela antecedência e nitidez das exigências dos compradores, que pressionam a inovação e a rapidez, atribuindo regalias competitivas,

quando comparados aos concorrentes externos. Nesse sentido, a preeminência da competição está atribuída à natureza dos compradores internos e não ao mix de segmentos, todavia, o sucesso das organizações, inseridas em uma nação ou região, é obtido na condição de os clientes internos serem os mais exigentes e rebuscados, (PORTER, 1990).

Amemiya et al. (2013) realizaram uma pesquisa referente às vantagens competitivas do aglomerado de uma empresa de plástico na cidade de São Paulo (Brasil), em concordância com a análise das condições da demanda inseridas no Diamante de Porter. Para tanto, descreveram as sofisticadas demandas domésticas da região, de duas indústrias, em particular, de alimentos e bebidas. Na construção do plano de ação, os autores recomendam a sofisticação da demanda interior do plástico verde, em consonância com a oportunidade do Brasil se tornar um centro de bio-plásticos, devido a sua ampla escala de recursos de cana de açúcar.

Os indutores presentes no Diamante de Porter, em particular, as condições da demanda, evidenciam o impulso para atribuir vantagem competitiva, em que a demanda doméstica é relevante no que diz respeito às características de diferenciação de produtos produzidos no país, e na formação de influências para inovação e qualidade, ou seja, as empresas são mais sensíveis às imposições de seus clientes mais adjacentes (GRANT, 1991).

Para Porter (1990), o governo atua como catalisador, pois incentiva as empresas a destacarem seus interesses e alcançarem categorias mais altas de competitividade, no que se refere à demanda interna. Logo, a partir da severa regulamentação governamental, é possível oportunizar o triunfo competitivo, ao incentivar e sofisticar o nível da demanda interna; nesse caso, pode-se citar como exemplo, as normas regulamentares, as leis de defesa do consumidor, as práticas de compras governamentais, e a abertura para importações, que impõem as organizações a progredirem tecnologicamente, aperfeiçoarem a qualidade, e concederem produtos e serviços que são equivalentes às demandas sociais e dos clientes.

## 2.3 CONDIÇÕES DE FATORES

As condições de fatores, diferentemente do que prega a doutrina econômica clássica de Adam Smith e David Ricardo, esclarece que os fatores de produção como mão de obra, solo, patrimônio natural, recursos financeiros e infraestrutura, são os alicerces para estabelecer o fluxo do comércio. Sendo assim, a economia avançada de um país não é herdada, diferente disso, é gerada dentro do próprio governo em razão da sua eficiência, especialização e rapidez, que por sua vez são utilizados por uma nação para gerar os fatores, haja vista que a geração é mais importante do que o acúmulo destes para a distinção entre os países, setores e indústrias (PORTER, 1990).

Nessa perspectiva, a hierarquia existente entre os fatores básicos (recursos naturais, clima e localização) em conjunto com os fatores especializados (instituições de pesquisa e desenvolvimento, infraestrutura de comunicação e aptidão especializada), se constitui como uma relação complexa para o estabelecimento e manutenção das vantagens nacionais.

No entanto, os fatores especializados são mais relevantes para diferenciação e vantagem competitiva, à medida que os fatores básicos se restringem em evidenciar vantagens iniciais que, posteriormente, dependem do provimento dos fatores avançados, apesar de que as suas desvantagens contribuem para pressionar e intensificar o investimento em fatores avançados. Logo, o vínculo entre o êxito da indústria e a criação dos fatores de produção necessários, para essa conquista, provém especificamente dos fatores basilares de especialização, ao invés de fatores generalizados, como terra e capital (GRANT, 1991).

Porter (1990) afirma que a percepção da transformação das desvantagens fatoriais em vantagens competitivas é possível sob algumas circunstâncias. A primeira, provém da necessidade de viabilizar à empresa sinais oportunos sobre o cenário que se propagará, para outros países. A segunda, é relativa à existência de um cenário que se aplica a quase todos os indutores presentes no diamante, ou seja, para inovar as organizações, se faz necessário ter acesso a indivíduos com capacidade satisfatória, e dispor de demanda interna sofisticada e clara. O Quadro 1, a seguir, apresenta os resultados de alguns estudos dos últimos seis anos.



Quadro 1 – Resumo dos estudos anteriores

Categoria de análise	Autores	Resultados
Condições da Demanda	Weber, Morgan e Winck (2016); Bordignon <i>et al.</i> , (2015); Beckmann, Dallemole e Faria (2012); Castellanos-Machado <i>et al</i> (2015); Cristofolini (2017); Ladeira <i>et al.</i> , (2015); Suszek (2012).	A demanda sofisticada e exigente contribui para impulsionar as empresas a inovar, diversificar o leque de opções dos produtos, bem como desenvolver produtos com maior qualidade e sofisticação. Bem como estimula as indústrias a investirem em capacitação de mão-de-obra e em equipamentos mais produtivos
Condições de Fatores	Andrade (2015). Osinski <i>et al.</i> , (2014); Machado, Ceretta e Rocha (2013); Oliveira <i>et al.</i> , (2012); Silva (2012); Estevão e Nunes (2015); Bolfe e Peixer (2013); Campos (2013); Sabino Tavares e Marinho (2015); Uchoa e Dias (2013); Centenaro, Bonemberger e Laimer (2015).	A mão de obra qualificada é fundamental para a evolução e ganho de competitividade do setor. O governo contribui para proporcionar um ambiente favorável (infraestrutura física, administrativa e financeira) para o desenvolvimento das indústrias. A disponibilidade de recursos naturais favoráveis na localidade contribui para o crescimento de algumas atividades.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

De acordo com o Quadro 1, evidencia-se que as condições da demanda e de fatores favorecem o desenvolvimento das indústrias a fim de obterem vantagem competitiva. Para tal, os clientes exigentes contribuem no intuito de que as empresas se mantenham em constante evolução, utilizando recursos humanos capacitados e insumos mais qualificados. Logo, o governo deve proporcionar um ambiente oportuno para o crescimento das empresas e, em paralelo, as organizações devem buscar satisfazer os desejos dos clientes, bem como obter fatores avançados e especializados.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo identificar as condições da demanda e de fatores em três empresas do segmento meloeiro do Rio Grande do Norte (estado localizado no Nordeste do Brasil).

O enfoque principal desta pesquisa é a abordagem qualitativa, que foi desenvolvida por meio de um estudo multicaso. Para tanto, realizou-se a triangulação dos dados,

mediante entrevista, observação e análise documental, cuja triangulação foi fundamentada em anúncios relacionados à atividade meloeira. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que este é um estudo descritivo, que segundo Gil (2014) corresponde à descrição dos atributos de determinada população, fato ou a relação entre variáveis.

Para a execução dos trabalhos, procurou-se entrar em contato, inicialmente, com os três empresários responsáveis pelas respectivas empresas analisadas nesta pesquisa, a fim de agendar a entrevista. Utilizou-se a entrevista semi-estruturada, com recorte temporal transversal. As três entrevistas tiveram duração de duas horas.

As empresas que participaram da pesquisa estão localizadas na cidade de Mossoró-RN e, em média, atuam no mercado há mais de 15 anos e possuem, aproximadamente, 167 funcionários. As mesmas foram prospectadas em razão da acessibilidade entre pesquisadores e entrevistados; porém, suas identidades foram mantidas em sigilo a pedido dos tais. A entrevista foi dividida em três blocos: o primeiro, fez menção a informações gerais da atividade meloeira, o segundo, referiu-se às condições da demanda, e o terceiro, relacionou-se às condições de fatores.

A fim de tratar os dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), é composta por métodos que visam ponderar a comunicação entre os seres humanos, atribuindo maior relevância ao conteúdo das mensagens por meio de procedimentos sistemáticos.

Após os dados serem coletados, foi necessário transcrever as entrevistas, que, posteriormente, foram importadas para o software ATLAS.ti 8.0. Para cada recorte, fixado no conteúdo, incidiu-se um código; que, em seguida, foi direcionado para o seu administrador. Sucessivamente, realizou-se a categorização, que consiste na junção dos códigos, conforme as dimensões consideradas nesta pesquisa.

Formadas as famílias, o próximo passo foi relacionar um código ao outro, desde que houvesse alguma causa e efeito entre os mesmos. Em seguida, foram construídas duas redes, que representaram as dimensões: condições da demanda e condições de fatores, as

quais foram analisadas e discutidas, bem como relacionadas com outros resultados de pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 CONDIÇÕES DA DEMANDA

Costa (2013), em seu estudo da competitividade do setor de construção em Portugal, constatou que os clientes apresentam exigência mais elevada, principalmente, em relação à qualidade e sofisticação em conjunto com o baixo preço dos produtos. Corroborando com esse resultado, Weber, Morgan e Winck (2016) analisaram a competitividade de uma cooperativa agroindustrial e verificaram que a entidade busca atender as exigências dos clientes, que por sua vez, pressionam a inovar e diversificar constantemente. Nesse sentido, Porter (1990) afirma que a vantagem competitiva é favorecida pelo grau de sofisticação e exigência dos clientes locais, e não pelo tamanho da demanda.

Nessa perspectiva, em 2013, o melão amarelo que é produzido em Mossoró-RN ganhou certificação de Indicação Geográfica de Procedência, concedida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), que assegura origem regional e a qualidade do produto, bem como segurança e distinção de mercado. Tal feito, proporcionou credibilidade à fruta, potencializou o seu valor comercial agregado e atendeu às expectativas do consumidor (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2013).

Os anseios dos clientes são indutores para que as empresas busquem maior qualidade e reconhecimento dos produtos por meio de certificações. As inovações presentes na indústria do melão provêm, sobretudo, do cliente atual, que está cada vez mais exigente. Nessa perspectiva, um dos entrevistados avalia a importância da exigência do cliente:

[...] isso a gente fica satisfeito, e fica querendo, para manter o cliente, tentamos suprir essas necessidades dele. Significa que ele está crescendo e está querendo que a gente cresça junto com ele [...] A minha produção é em função dos meus clientes.

Como observado, a indústria do melão busca suprir os desejos dos clientes, bem como reconhece que o cliente sofisticado exige que o mercado tenha tais especificações a fim de melhor atendê-lo. Ladeira et al. (2015) realizaram uma análise específica do mercado

primário e secundário quanto a criação de valor e vantagem competitiva nas relações China-Brasil, e constataram que, para conseguir relações econômicas duradouras, a empresa deve estar alinhada às necessidades dos clientes. Nessa perspectiva, um entrevistado acrescenta: [...] em termos de preço, nós ficamos muito à mercê do mercado. Como nós somos produtores, nós sabemos perfeitamente do risco que nós corremos. Nós não podemos estar focados em preço, nós temos que estar focados nos clientes [...]então as informações para você decidir a compra, que levamos em consideração qualidade do produto que você quer, ele tem que ter qualidade, ele tem que obedecer alguns critérios de clientes, ser livre de metais pesados.

Desse modo, evidencia-se que o cliente é um elemento fundamental de determinação da atividade econômica, pois demanda preço, qualidade, atendimento, segurança alimentar e pontualidade de tal modo, que as empresas devem estar sempre atentas às necessidades impostas pelos consumidores. Belckman, Dallemole e Faria (2012), em pesquisa sobre a gestão e competitividade da agroindústria de arroz em Mato Grosso (Brasil), denotam que a consulta às preferências dos compradores se relaciona diretamente com o crescimento da empresa.

Nessa perspectiva, Porter (2009) declara que a vantagem competitiva é conquistada em setores em que a demanda interna possibilita às organizações, com maior antecedência, um cenário mais claro das necessidades principais dos consumidores. Para tal, as indústrias do melão, segundo os entrevistados, antes de iniciar a safra, estabelecem, mediante a direção da empresa, contato prévio com os eventuais compradores internos, que determinam as especificações do produto requerido; em função disso, orienta a indústria como proceder com suas atividades.

Já quanto ao atendimento à demanda externa, que compreende a maior parcela das vendas, as organizações participam de uma feira institucional, onde têm o primeiro contato com clientes potenciais. Em seguida, permanecem alguns dias na Europa, realizando visitas específicas, e retornam, para o Brasil, com o esqueleto da produção.

Entretanto, foi observado, nesta pesquisa, que a demanda externa é a mais exigente e condiciona às principais inovações e aperfeiçoamento da fruta. Segundo a Embrapa (2010), Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

o melão comercializado no mercado local é a granel e apresenta uma qualidade inferior se comparado à mercadoria que abastece o mercado externo, o qual demanda atributos singulares para a comercialização, tais como: consistência, uniformidade de forma, tamanho, cor, teor de açúcar, entre outros. Nessa perspectiva, um entrevistado declara:

[...] algum melão que foge ao padrão, que eventualmente não está dentro da caixa, isso nós não desperdiçamos, nós vendemos aqui. Então isso atende o mercado de Fortaleza, de Recife, de Campina Grande. [...] uma fruta que cresce muito ela vai para o mercado interno.

Suszek (2012), ao analisar as cooperativas agroindustriais da região Oeste do Paraná, quanto à cadeia produtiva do frango de corte sob a ótica do diamante de Porter, observou que a demanda interna não reflete o desenvolvimento da vantagem competitiva das organizações à luz do mercado internacional, sendo que o mercado mais exigente corresponde ao mercado externo.

Quanto à inovação, foi verificado que o setor investe em ciência tecnológica, tanto para atender à demanda, como também para permanecer no mercado. Bolfe e Peixer (2013), em estudo sobre a competitividade entre construtoras de Florianópolis, enfatizaram que as empresas com destaque no mercado demonstram grande atenção ao investimento em tecnologia e novidade, a fim de se manterem avançadas e competitivas. Nessa perspectiva, um diretor entrevistado afirma:

É uma atividade que não permite você acomodar. Todos os anos você tem que estar tentando inovar, em termos de tudo. Em termos de tecnologia de produção, em termos de aquisição de novos insumos, de novas tecnologias, procurando baratear. É a globalização. Se eu quiser ficar no mercado, eu tenho que me adequar a isso.

Com isso, as organizações tendem a se manterem atualizadas para sobreviverem no mercado competitivo, tendo em vista as empresas que acompanham as inovações e se sobressaem em relação aos seus rivais. Para Porter (2009), compradores exigentes pressionam as empresas para inovar com mais agilidade, bem como dispor de variedade e produtos específicos. Nessas circunstâncias, um entrevistado exemplifica uma situação dentro e fora do segmento no atendimento de uma exigência específica do cliente:

[...] tem algumas coisas que você, infelizmente, não tem escolha, como por exemplo, alguns materiais que o próprio cliente especifica: eu quero comprar somente caneta BIC azul escrita fina incolor. Para você fornecer aquilo para o cara,

you have to buy from BIC this type of pen. Some clients determine the variety of fruit they want to receive. And I am obliged to buy that determined seed, in order to have that determined fruit.

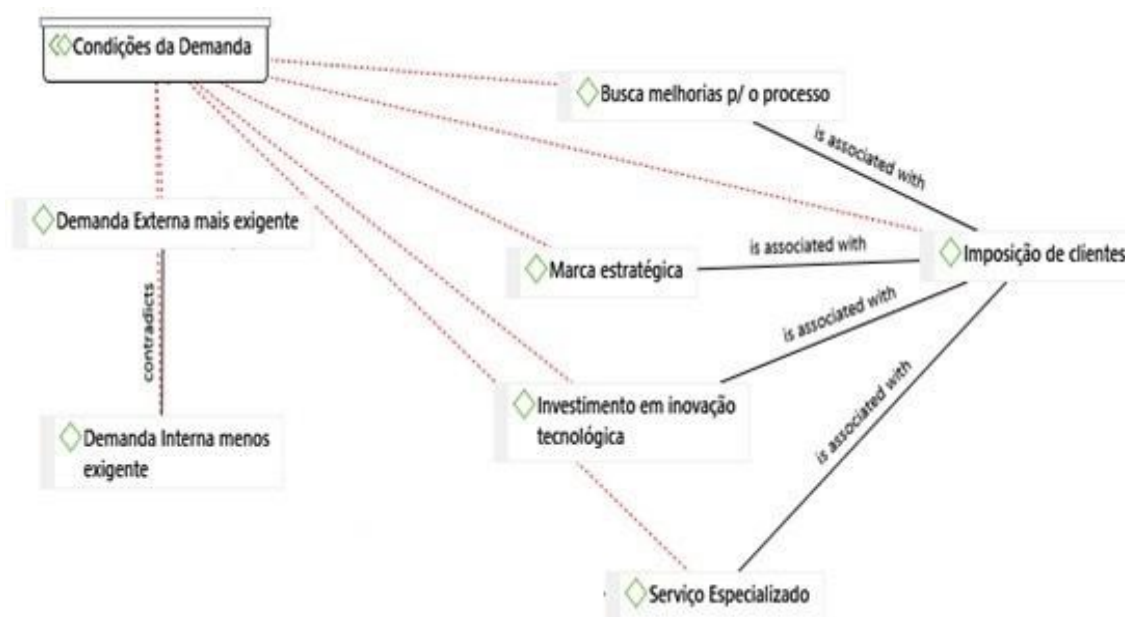
É notável que as organizações meloeiras do Rio Grande do Norte atendem às especificidades dos clientes, de tal modo que compra o insumo específico para o desenvolvimento do produto desejado. Esse posicionamento valida o poder que a demanda dispõe sobre o mercado e, conseqüentemente, às organizações. Logo, conforme procedimento metodológico aplicado por meio do programa ATLAS.ti 8.0, a representatividade da dimensão condição de demanda foi identificada por meio de códigos que em seguida deu origem a rede, conforme Figura 1 a seguir.

A interação exibida na Figura 1 apresenta os indutores das condições da demanda presentes no setor meloeiro do Estado do Rio Grande do Norte. A demanda interna corresponde, em média, a 40% da receita da atividade meloeira; das quais, poucas são estabelecidas por meio de contrato de vendas. Enquanto que a demanda externa favorece os 60% restantes do faturamento, que compreende em média 45% a 50% do volume, tendo em vista que a exportação tem maior valor agregado.

Contudo, percebe-se que a demanda interna é menos exigente de que a demanda externa. Os diretores enfatizam que, no Brasil, as exigibilidades são menores e, em sua maioria, a produção que não atende às especificações do mercado externo são vendidas para o comércio local. No entanto, o ingresso das organizações meloeiras, no exterior, deu-se, inicialmente, pelo atendimento e percepção das necessidades e exigências, mesmo que menores, do mercado interno.

Cristofolini (2017), em sua análise referente às maiores construtoras internacionais, e seu comportamento à luz da economia global e local, verificou que as condições de busca interna são favoráveis, e que, apesar das vendas locais não serem o foco das empresas, foi a demanda doméstica que impulsionou a evolução das organizações, tornando-as competitivas de nível internacional.

Figura 1- Condições da demanda



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O mercado meloeiro por intermédio da imposição dos clientes evoluiu de forma significativa na região, resultando em investimento em inovação tecnológica e em busca contínua de melhorias para o processo, a fim de reduzir os custos e aumentar o valor agregado do produto.

Nesse sentido, as organizações utilizam uma marca estratégica, ou seja, adotam marcas reconhecidas no mercado com maior aceitação pelos clientes, a fim de agregar valor à fruta. Bolfe e Peixer (2013) evidenciaram que as empresas procuram a competitividade por meio da criação de incentivos à mão de obra qualificada, investimento em novas tecnologias, custos baixos e, principalmente, a manutenção de uma boa reputação no mercado.

De acordo com Sales (2016), em seu estudo no cluster salineiro do estado do Rio Grande do Norte, a capacitação do setor é transmitida pelo conhecimento da indústria, como também tal qualificação é impulsionada pela demanda local, a fim de obter vantagem competitiva, resultando na qualificação humana, que é uma importante condição de produção. Nessa perspectiva, evidencia a relevância do serviço especializado, mesmo que ainda pouco aperfeiçoado para o desenvolvimento da atividade na região.

## 4.2 CONDIÇÕES DE FATORES

As condições de fatores compreendem recursos básicos disponíveis, como: terra, capital, infraestrutura física/comercial e administrativa, recursos naturais e tecnologia; e a especialização dos recursos, que por sua vez determina as vantagens de uma região, que se baseiam na qualidade e, sobretudo, na qualificação dos insumos, conforme a demanda dos setores específicos (PORTER, 2009).

Nesse sentido, Osinki et al. (2014), em estudos sobre o diamante da vantagem competitiva no cluster têxtil de Santa Catarina, verificaram que a utilização de maquinário avançado tecnologicamente, sistema educacional elevado e capacidade técnica favorecem o destaque das indústrias no mercado.

No tocante aos fatores básicos, o estado do Rio Grande dispõe de uma rica formação geológica para o desempenho da atividade meloeira no território: o clima é benéfico para a produção do melão, o solo é fértil, existem grandes reservatórios de água, e luminosidade (devido à proximidade ao trópico), bem como a tecnologia disponível permite as correções, quando há deficiência no processo, conforme esclarece um entrevistado:

[...] nós estamos numa região altamente propícia à produção do melão. Clima quente, seco, com estação chuvosa perfeitamente definida, com solos razoavelmente adequados a essa cultura, porque o pacote tecnológico que se tem disso hoje permite corrigir alguns solos.

Apesar da grande disponibilidade de recursos naturais, nos últimos anos, a região enfrentou graves problemas com a seca devido à falta de chuva, bem como a constante exploração do maior reservatório de água no estado, nos últimos quinze anos, limitou o acesso à água. Em consequência, algumas empresas foram obrigadas a encerrar as atividades ou reduzir o ritmo da produção. No tocante a esse quesito, um entrevistado afirma:

[...] nós não tivemos nenhum problema com água até agora em termos de quantidade, mas sim em qualidade, o que nós temos observado ao longo do último ano é que houve um aumento no teor de sais da água. O que é natural, pois o fato é que a quantidade foi reduzida, então aumentou a concentração de sais. Então no nosso caso, especificamente, o volume de água até hoje ainda não é um problema, mas qualidade começa a ser um.



Outra dificuldade enfrentada pelo setor, segundo os entrevistados, é a energia elétrica de alto custo. Machado, Ceretta e Rocha (2013) realizaram um estudo sobre o potencial do desenvolvimento e fatores de competitividade da vinicultura de Salgado Filho - Paraná, e constataram que os encargos de energia elétrica eram bastantes elevados, porém, esse é um serviço indispensável para a irrigação das videiras.

Diante desse cenário, consequências: criou-se uma barreira para otimização dos custos do produto. Em relação a energia elétrica, um entrevistado esclarece:

[...] energia elétrica ainda é muito caro e de má qualidade. Nós estamos com algumas questões pendentes com a companhia fornecedora de energia, em virtude da alta variação de tensão. Inclusive, a companhia de energia elétrica ficou de colocar um equipamento que vai nos garantir pelo menos uma estabilidade de tensão, pois devido a esse problema de variação na tensão tivemos equipamentos queimados, como bombas, e câmara fria danificada.

Em termos de infraestrutura, o estado desfruta de pavimentação adequada entre as estradas que ligam os portos de Natal e Fortaleza-CE, porém, o porto do Rio Grande do Norte, que está localizado na capital, é deficitário e de alto custo; com isso, as empresas são obrigadas a conduzirem sua mercadoria para o porto de Fortaleza. No entanto, os diretores afirmam que a localização é bastante estratégica, pois é próxima aos portos citados, o que favorece a competitividade do setor.

Nessa perspectiva, Castellanos-Machado et al. (2015), mediante a avaliação dos fatores de competitividade na província Villa Clara em Cuba, constataram que a localidade, por apresentar uma infraestrutura ineficiente, afeta, diretamente, o desenvolvimento das atividades econômicas da região. Quanto a localização, um entrevistado afirma:

[...] é uma região que fica mais fácil para você exportar pra Europa, em virtude dos portos. Fica longe para o mercado interno, como pra São Paulo, para o Sul e Sudeste, por exemplo. Mas pra exportação, é uma localização estratégica.

Quanto a tecnologia, constatou-se que os meloeiros usufruem de maquinários sofisticados, que foram desenvolvidos, testados, bem como adquiridos pela iniciativa privada. Outrossim, utilizam a tecnologia de Israel, que fabrica equipamentos avançados para produzir, utilizando pouca água. Em casos, em que algum equipamento não esteja de acordo com a necessidade de utilização do setor, as próprias empresas fazem a adequação devida.

Para tal, Bordignon et al. (2015), mediante análise da evolução de uma cooperativa de transporte rodoviário de cargas a um cluster logístico na cidade de Concórdia em Santa Catarina, observaram que a variedade de oferta dos serviços, para atender as demandas específicas, contribui para que a empresa busque equipamentos mais produtivos e treinamento da mão de obra, a fim de aprimorar os serviços e fomentar a competitividade. Nesse sentido, um entrevistado destaca:

[...]toda tecnologia disponível hoje, que não é pouco, é muito mesmo, deriva de uma cultura altamente técnica, elas foram desenvolvidas, testadas, muitas vezes adquiridas e compradas, pela própria iniciativa privada.

Nessa perspectiva, foi verificado que a mão de obra especializada das empresas meloeiras do Rio Grande do Norte, é exercida por meio de treinamento ministrado pelas próprias empresas, que por sua vez, enfrentam dificuldade para qualificar, além de receberem pouco apoio das instituições competentes para a capacitação devida.

No que diz respeito ao serviço operacional da produção, o mesmo é menos especializado, pois o conhecimento adquirido provém somente da prática. Apesar da presença de escolas de níveis superior e técnico de agricultura na região, os entrevistados sentem a deficiência de profissionais especializados na área.

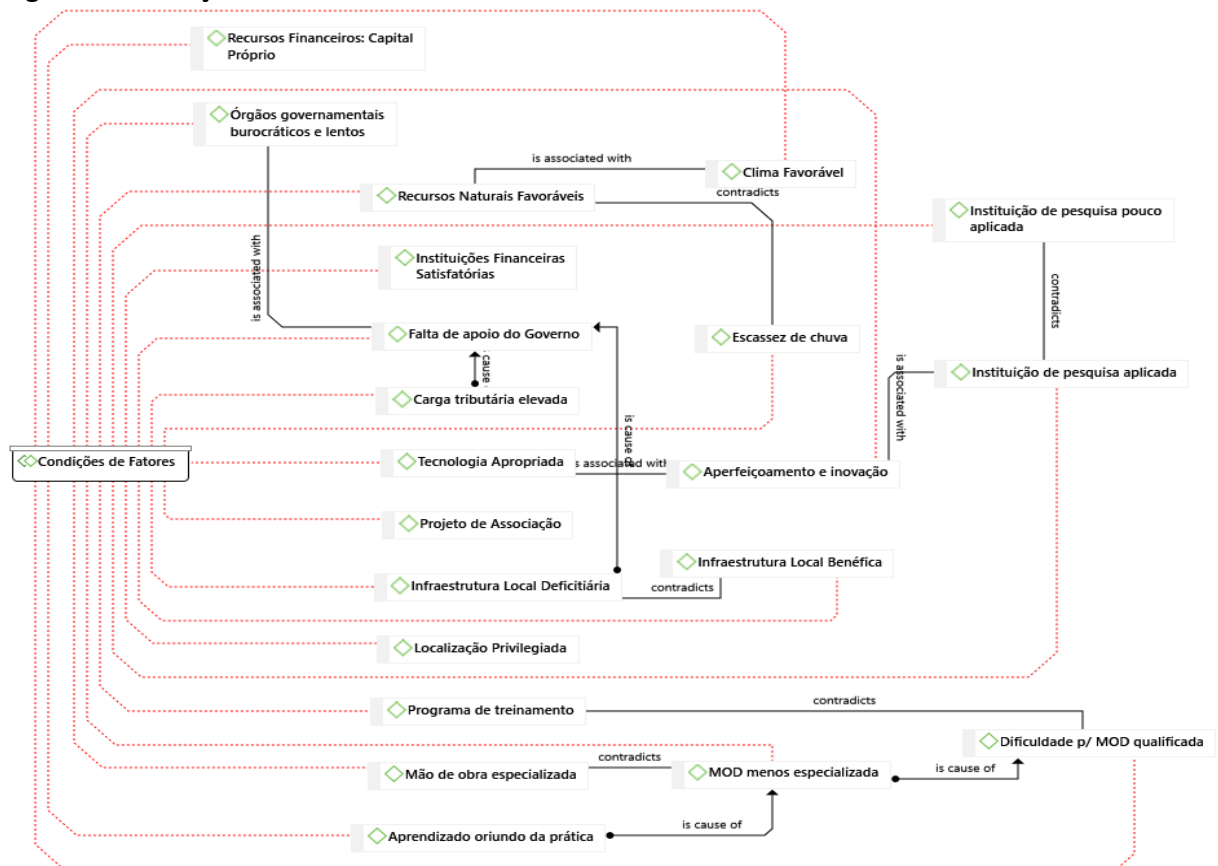
Em consonância a isso, Campos (2013) ressalta, em seu estudo, sobre a competitividade da construção em Portugal, que a conexão entre empresários e universidades, em conjunto com incentivos governamentais, é uma forma de alavancar a inovação tecnológica das empresas. Nesse sentido, um entrevistado afirma:

Essa qualificação ela foi feita ao longo de anos, pelas próprias empresas produtoras. E com advento das certificações que nós somos obrigados a ter pra poder exportar, [...] algumas certificações específicas de alguns clientes, nós somos obrigados, de certa forma, a qualificar esse pessoal com treinamento, com palestra, isso envolve audiovisual, isso envolve treinamento específico mesmo, prático, demonstrativo. Esse é o treinamento que essa mão de obra tem [...] O que a gente necessita, na verdade, [...] é que a região com atividade específica, mas que essa mão de obra foi formada pelas empresas. Nenhum órgão, nem os participantes do Sistema S, como o SENAI, SENAC, principalmente o SENAR, do qual nós somos associados, participou muito pouco da formação dessa mão de obra.

Por esse ângulo, Machado, Ceretta e Rocha (2013), abordaram a interferência da mão de obra na produção do vinho, com base em duas diretrizes: quantidade, para a

disponibilidade da mão de obra; e qualidade, para a especialização da mão de obra. Assim, concluíram que o diferencial do vinho está no sabor, e para consecução de um sabor adequado, é necessário conhecimento específico, ou seja, um paladar de especialista, durante todo o processo. Portanto, os recursos humanos qualificados, juntamente com os recursos físicos (insumos, máquinas e equipamentos), são os principais indutores na qualidade da mercadoria.

Figura 2- Condições de Fatores



Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

A relação exibida, na Figura 2, trata da dimensão: condições de fatores, bem como suas características e inter-relação desenvolvidas na atividade do melão da região norte-rio-grandense. A região dispõe de recursos abundantes para o desenvolvimento da atividade, tais como: clima favorável, localização privilegiada, que por sua vez, disponibiliza de terras férteis e excelentes condições de insolação, bem como grandes reservatórios de água, além de proximidades de grandes portos para exportação (ANDRADE, 2015). No entanto, a peculiaridade das condições de fatores, para o êxito competitivo, não consiste nos recursos disponíveis, mas na qualidade e especialização dos fatores (PORTER, 2009).

Nessa perspectiva, observa-se, na Figura 2, que as empresas do setor meloeiro têm dificuldade quanto ao aperfeiçoamento dos fatores. No que diz respeito à qualificação do pessoal, por mais que exista uma “mão de obra especializada”, a mesma é pouco desenvolvida, tendo em vista que o aprendizado é oriundo da prática, em razão da pouca oferta de pessoal especializado para trabalhar no setor, visto que a atividade requer peculiaridades para o desempenho da função. Nesse sentido, um entrevistado esclarece:

[...] isso hoje é uma preocupação muito grande, pois nós temos uma dependência grande de mão de obra em todos os níveis. Desde o nível de menor especialização, até o nível de maior especialização [...] grande parte de mão de obra presente nessa atividade hoje, ela foi formada por outras empresas, ou seja, própria atividade é quem forma e quem capacita essa mão de obra.

Nesse sentido, Sabino, Tavares e Marinho (2015), em seus estudos do APL de calçados do Cariri-CE, verificaram que os operários da região possuem apenas conhecimentos práticos e baixo nível de escolaridade, sendo essa última condição o que proporciona um sistema de baixo custo, por conseguinte, limita a inovação na produção. Diante disso, os autores enfatizam a necessidade de providências para capacitação, com o propósito de promover a competitividade no setor.

No que se refere às instituições de pesquisas, foi apurado que as mesmas contribuem para o controle e monitoramento de insetos, análise de água, solo, folhas, com a disponibilidade do laboratório para as organizações. Em contraposto, essa contribuição não é muito significativa, em termos gerais, tendo em vista, aspectos de inovação e tecnologia, bem como fornecimento de mão de obra especializada, em razão das empresas não conseguirem absorver os profissionais formados da área. Quanto às pesquisas um entrevistado enfatiza:

[...] muito pouco. Com a universidade, especificamente, alguns trabalhos foram desenvolvidos há um tempo atrás, porém, ficou meio parado [...] A gente cede o campo, cede o material, cede parte das frutas, mas as vezes ficamos meio tristes, porque vemos que o foco não era aquele, pois desenvolvem algumas atividades que, teoricamente, já temos resposta, quando na verdade temos outras demandas. A universidade participa também da questão da área livre, mas não vai muito além disso.

Corroborando com tal dificuldade, Sales (2016) ressalta, em sua pesquisa sobre o cluster do sal no Rio Grande do Norte, que apesar de considerável número de universidades

no estado, a indústria salineira é forçada a buscar conhecimentos externos por meios de feiras que ocorrem no Brasil e Exterior, isso porque as instituições presentes não são efetivas para o desenvolvimento da atividade, bem como não existe tecnologia apropriada. Desse modo, observa-se que o problema local não engloba somente o setor meloeiro, mas, também, o sal, apesar de ambos serem circunstanciais para o desenvolvimento econômico do referido estado.

Nessa perspectiva, os diretores relatam a falta de apoio do Governo para a produção e exportação do melão, em esfera: Municipal, Estadual e Federal; com respaldo à carga tributária elevada, os mesmos argumentam sobre a disputa entre o Rio Grande do Norte e o estado do Ceará que, segundo eles, obteve maior vantagem competitiva em exportação do melão em virtude de oferecer diversos benefícios fiscais para tal.

Amemiya et al. (2013) constataram, em suas análises sobre o crescimento do aglomerado de empresas de Plásticos no estado de São Paulo, aspectos governamentais que dificultavam o desenvolvimento das indústrias, tais como: alto custo de energia, infraestrutura inadequada para o fluxo dos produtos de maneira rápida e barata e, principalmente, órgãos regulatórios com burocracia excessiva e sistema fiscal elevado e complexo.

Quanto aos recursos financeiros, as empresas são constituídas com capital próprio, bem como utilizam financiamentos junto às instituições financeiras, que por sua vez, segundo os entrevistados, atendem de modo satisfatório a demanda, além de estabelecerem, entre si, uma relação de parceria. Silva (2012) evidencia que o acesso facilitado ao capital proporciona maiores investimentos, bem como é um fator de vantagem competitiva para as empresas.

[...] nós trabalhamos praticamente com recurso próprio, algum recurso nós solicitamos ao banco [...] comparando nosso montante com o que o que é fornecido pelo banco, esse último é praticamente insignificante, mas dá para aumentar um pouco no seu capital de giro e começar a trabalhar, mas isso não apresenta muita coisa [...] então, nós optamos por realmente trabalhar com recurso próprio mesmo.

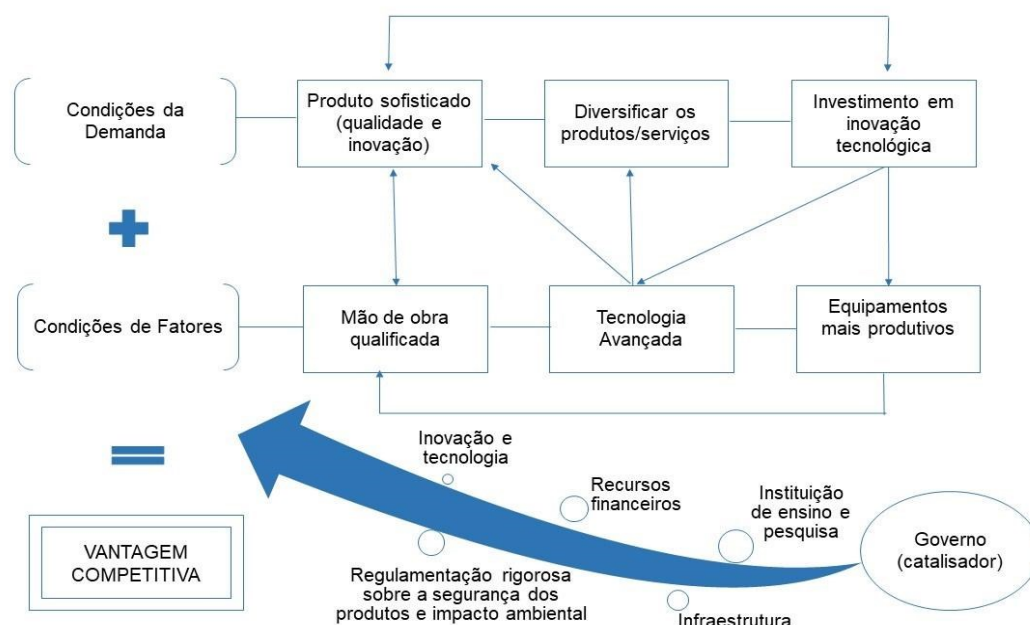
Segundo estudo feito por Licks et al. (2012), o cluster de couro no estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, dispõe de instituições de pesquisas atuantes, as quais

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

desenvolveram mão de obra especializada que resultaram na melhoria para a qualidade dos processos e aumento da produtividade, bem como o forte investimento do setor privado proporcionou uma performance necessária para as empresas se atualizarem quanto ao mercado competitivo. Logo, para atingir um nível elevado de competitividade, as condições da demanda e de fatores interagem entre si, conforme apresentado na Figura 3, a seguir, mediante os achados na atividade meloeira do Rio Grande do Norte.

A Figura 3 retrata a relação existente entre as condições da demanda e as condições de fatores, de modo que os determinantes de ambas se fortalecem e se complementam de maneira recíproca, a fim de obterem vantagem competitiva. Nesse sistema, o governo atua como um intermediário para proporcionar um ambiente satisfatório e desafiador de competitividade para as organizações.

Figura 3 – Relação entre as categorias de análise



Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Porter (1990) afirma que o diamante funciona como um sistema no qual os determinantes das vantagens se reforçam e se completam mutuamente. Suszek (2012) evidenciou que a produção de carne de frango no Brasil conseguiu vantagem frente a outros países, em razão da disponibilidade de recursos naturais, em conjunto, com o aumento da demanda externa pela mercadoria e aos avanços das cooperativas em busca de inovação.

Entretanto, o autor ressalta que a vantagem competitiva no setor é quase nula, em consequência da falta de produtos diferenciados, com isso, acrescenta que as cooperativas podem atingir os espectros do diamante por meio de desenvolvimento de produtos especializados (condição de fatores), como resultado poderá atrair uma demanda mais exigente e sofisticada (condição de demanda).

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar as condições da demanda e de fatores na atividade meloeira exportadora do estado do Rio Grande do Norte. No tocante as condições da demanda, foi constatado que a demanda doméstica é menos exigente de que a demanda externa; dessa forma, as inovações e particularidades da fruta são, em sua maioria, decorrência das exigências do cliente internacional, tendo em vista que o perfil e requisitos estabelecidos pelo mesmo, oportunizam a vantagem competitiva das entidades.

Quanto às condições de fatores, foi observado que os recursos naturais disponíveis e o clima da região proporcionam o desenvolvimento da produção do melão. No que diz respeito aos recursos financeiros, os empreendimentos são constituídos por capital próprio e adquirem financiamentos junto aos bancos, com os quais mantêm uma relação amigável. No que se refere aos recursos especializados, a competência dos funcionários é adquirida ao longo do tempo, proveniente da experiência empírica, bem como da capacitação ofertada pelas organizações. Outrossim, realizam investimentos em inovação tecnológica e aperfeiçoamento da fruta.

Entretanto, no que concerne ao ambiente competitivo proporcionado pelo intermédio do poder público, verificou-se que a atividade meloeira enfrenta gargalos, como: carga tributária elevada, infraestrutura insuficiente, alta burocracia e ineficiência dos órgãos governamentais. Nessa perspectiva, tais barreiras dificultam o alcance da vantagem competitiva das empresas na região,

Em seguida, foi possível detectar a relação mútua entre as condições da demanda e de fatores que lapidam o Diamante de Porter; cujos elementos que circundam tais determinantes se correlacionam em aspectos de causa e efeito. Ou seja, o atendimento às

exigências estabelecidas pela demanda sofisticada propicia insumos especializados e vice-versa. Por fim, percebeu-se que as empresas do segmento meloeiro do referido estado estão direcionadas ao atendimento dos desejos dos clientes; para isso, procuram manter-se em constante evolução. Como também estão providas de recursos básicos, e desenvolvem capacitação e especialização dos recursos humanos e equipamentos; porém, necessitam de maior auxílio dos órgãos competentes.

A limitação deste trabalho, deu-se pela divisão e escolha de somente dois atributos do Diamante de Porter, em consequência, não foi possível identificar e explicar as indústrias correlatas e de apoio, assim como as estratégias, estrutura e rivalidade, que também interferem na vantagem competitiva das organizações. Considerando os achados do estudo, recomenda-se elaborar uma pesquisa comparativa entre as empresas meloeiras do Rio Grande do Norte e do Ceará (maiores estados exportadores de melão no País), mediante observação das condições de demanda e de fatores.

## REFERÊNCIAS

AMEMIYA, M. *et al.* **Analysis of the Plastics Cluster in São Paulo, Brazil**. 2013. Disponível em: [http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student\\_Projects/2013%20Papers/Brazil\\_Plastics\\_2013.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2013%20Papers/Brazil_Plastics_2013.pdf). Acesso em: 07 jul. 2017.

ANDRADE, A. A. agricultura e economia espacial em Mossoró/RN: dinâmicas e especificidade regional. In: XI Encontro Nacional da ANPEGE, 9, 2015, Presidente Prudente. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.enanpege.ggf.br/2015/anais/arquivos/13/419.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. Ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.

BECKMANN, E.; DALLEMOLE, D.; FARIA A. M. M. Gestão e competitividade da agroindústria de arroz em mato grosso. **Amazônia: Ci. & Desenv.**, Belém, v. 7, n. 14, jan./jun. 2012.

BOLFE, V. S.; PEIXER F. R. **Competitividade entre construtoras da grande Florianópolis**. 2013. 72 fls. TCC (Graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

BORDIGNON, E. A. *et al.* **De cooperativa a um cluster logístico: o caso do transporte rodoviário de cargas da cidade de Concórdia em Santa Catarina – Brasil**. Revista Espacios, v.36, n.22, p.4. 2015. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n22/15362204.html>. Acesso em: 15 mar. 2018.

BORGES, G. R.; FERNANDES, F. C. A contribuição do sistema de informação gerencial para a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.



obtenção de vantagem competitiva. **Sinergia: Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, Rio Grande, v. 20, n. 1, p.29-40, 2016.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um meta estudo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p.155-169, abr./jun. 2010

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p.360-380, mai./jun. 2012.

BUSTELO, F. **Chicken run in Goias: The poultry cluster in Brazil**. 2006. 32 fls. Final Report Microeconomics of Competitiveness - Harvard Business Schooll, Boston, 2006.

CAMPOS, A. J. C. **Competividade da Construção**. 2013. 103 fls. Tese (mestrado) – Ciclo de Estudos Integrados Conducentes ao Grau de mestre em Engenharia Civil, Universidade do Minho, Portugal, 2013.

CASTELLANOS-MACHADO, C. A. *et al.* Assessment of Competitiveness Factors in Villa Clara province, Cuba. **Revista Retos de la Dirección**, Camaguey, v.9, n.2, p. 139-163, jul./dec. 2015.

CENTENARO, A; BONEMBERGER, A. M. O.; LAIMER, C. G. Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metalomecânico. 2015. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v.18, n.44, abr. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p38>. Acesso em: 10 mar. 2018.

COSTA, W. A. S.; GALDINO, L. Vantagem competitiva por meio da armazenagem a importância das variáveis logísticas. **Revista Eniac Pesquisa**, Guarulhos, v. 1, n. 2, p.197-217, jul./dez. 2012.

DEWITT, A. *et al.* **Bio-ethanol cluster in Brazil**. 2009. 30 f. Final Project for Microeconomics of Competitiveness -Universidade Harvard, Boston, 2009.

DIMOVA, M. *et al.* **Brazilbiotech cluster: Minas Gerais**. 2009. Disponível em: [http://www.kooperationinternational.de/fileadmin/cluster/Belo\\_Horizonte/Brazil\\_Biotech\\_Analysis\\_2009.pdf](http://www.kooperationinternational.de/fileadmin/cluster/Belo_Horizonte/Brazil_Biotech_Analysis_2009.pdf). Acesso em: 05 jul. 2017.

EMBRAPA. **Sistema de Produção do melão**. 2010. Disponível em: [http://www.cpat.sa.embrapa.br:8080/sistema\\_producao/spmelao/mercado.html](http://www.cpat.sa.embrapa.br:8080/sistema_producao/spmelao/mercado.html). Acesso em: 19 marc. 2018.

ESTEVIÃO, C; NUNES, S. Fatores de Competitividade Turística: A Área Regional de Turismo do Algarve. **Revista Pasos**. v.13, n.4, p.897-912, jul. 2015.

FERNANDES, P. *et al.* **Brasil - cluster aeronáutica**. 2011.30fls. Final Project for MicroeconomicsofCompetitiveness - Universidade Harvard, Boston, 2011.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

- FIERN. **Balanco acumulado de 2016**. 2016. Disponível em:  
[http://www2.fiern.org.br/images/pdf/espaco\\_empresarial/cin/Exportacoes\\_do\\_RN\\_-\\_Dezembro\\_e\\_acumulado\\_2016\\_.pdf](http://www2.fiern.org.br/images/pdf/espaco_empresarial/cin/Exportacoes_do_RN_-_Dezembro_e_acumulado_2016_.pdf). Acesso em: 24 set. 2017.
- FIERN. **Informe Conjuntural – novembro 2017 – versão preliminar**. 2017. Disponível em:  
[http://www.fiern.org.br/wp-content/uploads/2017/12/Informe\\_Conjuntural\\_Balan%C3%A7o\\_preliminar\\_2017\\_novembro.pdf](http://www.fiern.org.br/wp-content/uploads/2017/12/Informe_Conjuntural_Balan%C3%A7o_preliminar_2017_novembro.pdf). Acesso em: 05 mar. 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- GOHR, C. F.; MEDEIROS, R. A.; SANTOS, L. C. Vantagem competitiva em um APL de móveis. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 4, p.64-82, out./jan. 2014.
- GRANT, R. M. Porter's competitive advantage of nations. **Strategic Management Journal**. California, p. 535-548. mai. 1991.
- LACERDA, C. C. O.; SOUZA, S. M. A.; SILVA, A. L. L. Identificação dos fatores competitivos presentes no cluster de confecções de João Pessoa no estado da Paraíba. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p.106-132, mai./set. 2016.
- LADEIRA, W. J. *et al.* Entre o mercado primário e o secundário: uma análise exploratória da criação de valor e vantagem competitiva nas relações China-Brasil. 2015. **Revista de Ciência da Administração**, Santa Catarina, v.18, n.44, p.52-65, abr. 2016. Disponível em:  
<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273545375005.pdf>. Acesso em 10 mar. 2018.
- LICKS, V. *et al.* **Leather Footwear in Brazil: The Rio Grande do Sul's Cluster**. 2012. 32 fls. TCC (Conclusão) - Microeconomics of Competitiveness: Firms, Clusters and Economic Development - Universidade Harvard, Boston, 2012.
- MACHADO, A.; CERETTA G. F.; ROCHA, A.C. Potencial de desenvolvimento e fatores de competitividade da viticultura familiar de Salgado Filho – Paraná. **CAP Accounting and Management**, v.8, n. 8, p. 23-41.2014. Disponível em:  
<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/1801/0>. Acesso em 10 mar. 2018.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, Paraná, v. 6, n. 3, p.07-32, dez./abr. 2002.
- MATTIODA, E.; NODARI, C. H.; OLEA, P. M. Vantagens competitivas em clusters de empresas: estudo de caso no arranjo moveleiro da Serra Gaúcha. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 7, n. 1, p.21-40, jan./mai. 2009.
- OLIVEIRA, E. T. B. *et al.* O Governo Federal no modelo diamante: agenda para o polo  
*Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

vitivinícola do Vale do São Francisco. In: Encontro da ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2012.

OSINSKI, M. *et al.* Competitividade e clusters Catarinenses. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v.19, n.3, p. 65-88, jul./set. 2014.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Indicação geográfica abre novas perspectivas ao melão de Mossoró (RN)**. 2013. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/propriedade-intelectual/noticias/indicacao-geografica-abre-novas-perspectivas-ao-melao-de-mossoro-rn/>. Acesso em: 07 mar. 2018.

PORTER, M. R. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, Boston, reprint 90211, p.74-91, mar./jun. 1990.

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of the Inner City. **Harvard Business Review**, Boston, reprint 95310, p.56-71, may./jun. 1995.

PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, Boston, reprint 98609, p.77-90, nov./dec. 1998.

PORTER, M. E. The Economic Performance of Regions. **Regional Studies**, Boston, v. 37, n. 6&7, p.549-578, ago./sep. 2003.

PORTER, M. E. **Edição Revista e Ampliada Competição: oncompetition**. 10. tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

ROMAN, D. J. *et al.* Fatores de competitividade organizacional. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 1, p.27-46, jan./mar. 2012.

SABINO, E. R.; TAVARES, F. R. M.; MARINHO, R.M.M. Levantamento das variáveis estratégicas do modelo diamante de porter em empresas do apl de calçados do Cariri-CE. In: Enegep, 35, 2015, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza, 2015.

SALES, L. B. **Cluster e custo de transação econômica: um estudo multicaso**. 2016. 159 fls. Tese(Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.

SEBRAE. **Mercado de fruticultura: Panorama do setor no Brasil**. 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/64ab878c176e5103877bfd3f92a2a68f/\\$File/5791.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/64ab878c176e5103877bfd3f92a2a68f/$File/5791.pdf). Acesso em: 25 set. 2017.

SERRANO, D. P. Agrupamentos de empresas em clusters. uma análise dos fatores de obtenção de vantagem competitiva. **RevistaEniac Pesquisa**, Guarulhos, v. 1, n. 1, p.92-103, jan./jul. 2012.

SILVA, M. F. F. **As dinâmicas dos clusters como potenciadoras da competitividade**

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, n. 3, set./dez. 2020.

**empresarial e regional:** o caso do cluster hortícola do Ribatejo e Oeste – análise comparativa com Almería (Espanha). 2012. 57 fls. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial), Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012.

SILVA, S. L. P. **Uma análise da indústria salineira do Rio Grande do Norte baseada no modelo de estratégia competitiva de Porter.** 2001. 176 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SOUZA, D. C.; ARICA, J. Uma análise comparativa entre sistemas de inovação e o diamante de Porter na abordagem de arranjos produtivos locais. **Revista Produção**, Fluminense, v.16, n.1, p.080-087, jan./abr. 2006.

SUSZEK, A. C. Análise da vantagem competitiva das cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná, baseada no diamante de Porter. **Revista Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 139-156, jan./jun. 2012.

TRIBUNA DO NORTE. **Com o impulso do melão, exportação cresce 45,25%.** 2017. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/com-o-impulso-do-mela-o-exportaa-a-o-cresce-45-25/373603>. Acesso em: 25 set. 2017.

UCHOA, G. M.; DIAS R. O cluster cinematográfico de Paulínia: uma análise da inovação e do empreendedorismo da indústria do cinema em Paulínia-SP. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.7, n.3, jul./set. 2013.

WEBER, J. MORGAN, A. WINCK C. A. Análise da Competitividade de uma Cooperativa Agroindustrial do Oeste Catarinense. **Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v.2, n.1. p.90-104. 2016.

ZOTOVA, A. *et al.* **Bio-ethanol cluster in Brasil.** 2009. 30 fls. Final Paper, Microeconomics of Competitiveness – Harvard Business School, Boston, 2009.