

## OS FATORES DE COMPETITIVIDADE À LUZ DO MODELO DO DIAMANTE DE PORTER: UM ESTUDO MULTICASO EM ORGANIZAÇÕES EXPORTADORAS DO SEGMENTO MELOEIRO DO RIO GRANDE DO NORTE.

*João Pedro Bezerra David<sup>1</sup>, Alexandro Gonçalves Da Silva Prado<sup>2</sup>*

**Resumo:** Esta pesquisa tem por objetivo identificar os fatores de competitividade setor meloeiro do Estado do Rio Grande do Norte. Nesta perspectiva, desenvolve-se um estudo multicaso, , que foi fundamentado por meio de triangulação dos dados encontrados. Para tanto, inicialmente, foi posto, em prática, o instrumento de coleta, mediante entrevista semi-estruturada, que foi aplicada ao gestor das três empresas participantes. Posteriormente, os dados foram transcritos para, assim, serem importados ao Atlas ti 8.0. Em seguida, fez-se o trabalho de codificação que, após sua finalização, empregou-se a categorização dos dados, com o propósito de criar famílias de acordo com categorias de análise estudadas: condições de fatores, condições de demanda, estrutura estratégia e rivalidade e indústrias correlatas e de apoio. Finalizada esta fase, foi possível criar as redes para a sua devida análise e discussões e consequente encontrar os resultados que respondessem ao problema de pesquisa. Quanto a demanda constatou-se a presença de clientes sofisticados e muito criteriosos o que impulsionou a qualidade dos produtos, provocou melhoria dos processos, viabilizou uma melhoria na qualificação da mão de obra e ainda permitiu que o segmento meloeiro se tornasse um competidor global. Quanto as condições de fatores observaram-se que a região possui uma grande quantidade de fatores básico que não foram desenvolvidos e aperfeiçoados para gerar vantagem competitiva. Com relação as indústrias correlatas e de apoio não foi verificado na região políticas de incentivo ao surgimento de e desenvolvimento de grandes indústrias de suporte e correlacionadas com a atividade agrícola voltada ao plantio do melão. Não foi identificado por meio desta pesquisa o ambiente favorável incentivado pelo governo e que as praticas administrativas da região fossem voltadas a atender as necessidades das empresas. Logo, contribuiu para compreender o ambiente que circunda a atividade meloeira, no qual, beneficia os gestores e o exercício da contabilidade.

**Palavras-chaves:** Condições da demanda, Condições de fatores, estrutura estratégia e rivalidade, indústrias correlatas e de apoio, Vantagem Competitiva, Diamante de Porter.

### 1 INTRODUÇÃO

O Brasil exportou 26 tipos de frutas frescas e secas, em 2016, totalizando 789,889 mil toneladas, correspondendo a US\$ 702,388 milhões, segundo a Associação Brasileira de Produtores Exportadores de Frutas e Derivados (ABRAFRUTAS). Este resultado, quando comparado com o mesmo período em 2015, representou retração de 3,63% em volume produzido e 4,5% em valor. A redução das exportações em 2016 é consequência do aumento da demanda interna, dos problemas climáticos e do câmbio que contribuiu para redução da receita em dólar. Manga, limão e melão lideram a lista de frutas frescas e secas mais exportadas pelo Brasil, tendo como principal destino a Europa. Em 2016, a fruta mais

---

<sup>1</sup> Bacharelando em Ciências Contábeis

<sup>1</sup> Doutora em Administração

exportada, em valor, foi o melão, que é produzido na Chapada do Apodi, localizada na divisa do Rio Grande do Norte com Ceará, e, que possui as condições perfeitas para seu plantio. O Estado do Rio Grande do Norte é o maior produtor da fruta com 250 mil toneladas, seguido do Estado do Ceará, com 200 mil toneladas. Os dois estados juntos produzem 90% de todo o melão brasileiro, conforme demonstra o Anuário Brasileiro da Fruticultura (2018).

Em 2016, o Brasil fechou um acordo com o propósito de exportar melão para o Japão, um dos mercados mais exigentes do mundo. A fruta já era exportada para 21 países, incluindo, Canadá, Estados Unidos, Noruega, Rússia e membros da União Europeia, como explica o Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX, 2017). O clima tropical semiárido do Rio Grande do Norte associado à irrigação, produz as condições perfeitas para a produção do melão. As exportações de melão, no primeiro semestre de 2017 resultaram em 68.568,02 toneladas e 40.658.923 milhões de reais. Comparando como o mesmo período de 2016, houve um aumento de 26,92% no volume e 20,62% no valor. A Grande demanda interna e a competição entre as empresas, que proporciona os desenvolvimentos de novas tecnologias para a produção de melão, são exemplos de fatores que, associados, favorecem o desenvolvimento dessa indústria no Rio Grande Do Norte.

Para Porter (1990), os fatores de competitividade criam um ambiente no qual as empresas se desenvolvem e aprendem a competir. Os fatores de competitividade são determinados por Porter (1993) como o “diamante” da vantagem competitiva. Tais fatores são apresentados como: condições de demanda; condições de fatores; indústrias relacionadas e de apoio; estratégia, estrutura e rivalidade. Nessa perspectiva, esta pesquisa pretende identificar os fatores de competitividade no segmento meloeiro no Estado do Rio Grande do Norte, para tanto, buscou-se verificar as condições de demanda, as condições de fatores, a estratégia, estrutura e rivalidade e as indústrias correlatas e de apoio que integram esse campo de produção.

A posição do país, quanto aos fatores de produção, como mão de obra qualificada e infraestrutura, necessários para competir em um determinado setor, é indicada pelas condições de fatores. A natureza da demanda, no mercado interno, para os produtos ou serviços do setor, é evidenciada por meio das condições de demanda. A presença ou ausência, no país, de setores fornecedores e outros correlatos, que sejam internacionalmente competitivos são apontadas por meio das indústrias correlatas ou de apoio. Já as condições predominantes no país determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno, mediante a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (PORTER, 2009). **Dessa forma, procurou-se responder ao seguinte questionamento: quais são os fatores de competitividade das empresas exportadora de melão no Estado do Rio Grande do Norte?**

Porter (1990) questiona o porquê de algumas empresas, em determinadas nações, serem capazes de desenvolver uma inovação consistente, perseguindo melhorias, buscando uma fonte mais sofisticada de vantagem competitiva. O ambiente em que as empresas produtoras de melão do Rio Grande do Norte estão inseridas é subsidiado por condições geográficas favoráveis ao cultivo da fruta, por uma demanda que pressiona as empresas a inovarem e alcançarem vantagens competitivas mais sofisticadas.

Buscou-se estudar o setor meloeiro, em razão da expressiva contribuição econômica para o Estado do Rio Grande do Norte, do ambiente tecnológico e inovador, que propicia a alavancagem das empresas, as quais competem nesse mercado, bem como, a alavancagem das organizações que se relacionam e oferecem suporte. Este estudo tem como justificativa teórica, a necessidade de compreender como esses fatores se relacionam e modificam o ambiente no qual as empresas estão inseridas, aplicando a teoria dos fatores de competitividade para verificar sua existência e entender como os fatores de competitividade se relacionam nas empresas exportadoras de melão do Estado do Rio Grande Do Norte. A justificativa prática deste estudo, deu-se, em razão, pela posição de destaque do Estado, como maior exportador de melão do Brasil, e da expressiva contribuição econômica ao Estado, e empregos gerados, além da quantidade de nações com as quais essas empresas comercializam seus produtos. Esta pesquisa tem por objetivo identificar os fatores de competitividade setor meloeiro do Estado do Rio Grande do Norte.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Para Porter (1990), a prosperidade nacional é criada, não é herdada. Não é proveniente das habilidades de um país, da sua força de trabalho, das taxas de juros, ou do valor de sua moeda, como defendido pela economia. Desse modo, “[...] o sucesso depende criticamente da capacidade que as empresas têm de subir a cadeia de valor dos seus produtos, do valor baixo para a produção de alto valor.” (BUSTELO; DUTZLER; KOGUTO; SAVANTI; SEVERI, 2006, p.1).

A competitividade de uma nação depende da capacidade de sua indústria de se manter atualizada e inovar. As empresas ganham vantagem quando competem com os melhores concorrentes do mundo, por meio de pressão e desafio (Porter, 1990). As empresas se beneficiam das tendências do mercado doméstico, quando essas tendências são agressivas, baseadas no consumo interno com fornecedores e clientes locais exigentes. Com um mundo cada vez mais globalizado, as nações se tornaram essenciais para o desempenho de suas empresas, porque a base da concorrência está mudando para criação e assimilação de conhecimento. Nenhum país será ou poderá ser competitivo em todos os setores da economia. O sucesso de determinadas indústrias de um país deve-se a um ambiente interno mais avançado, dinâmico e desafiador (PORTER, 1990).

Delgado e Porter (2010) ressaltam a importância do acúmulo de conhecimento e do capital intelectual para que as empresas alcancem patamares mais altos de vantagem competitiva e a capacidade de direcionamento desse conhecimento, oportunizada pelo governo local, para constituir inovação e fomentar o empreendedorismo.

Porter (1998) determina quatro fatores fundamentais para a vantagem competitiva de uma nação, são eles: condições de demanda, condições de fatores, indústrias correlatas e indústrias de apoio. Os fatores de competitividade relacionados tornam as empresas mais competitivas, simplificando as relações entre elas. Para Bustelo et al. (2006, p.1),

A competitividade da Anation depende da capacidade da indústria de inovar e atualizar. As empresas ganham vantagem contra os melhores concorrentes do mundo por pressão e desafio. Eles se beneficiam de ter fortes rivais nacionais, fornecedores domésticos agressivos e clientes locais exigentes.

Para Porter (1990), uma vez que uma nação consegue obter vantagem competitiva em determinado setor, através de inovação, essa vantagem somente será sustentada se for aplicado um processo de melhoria, incapaz de ser reproduzido. Qualquer vantagem pode ser imitada e quando os concorrentes demoram para responder a inovação, isso gera mais vantagem competitiva. A vantagem competitiva duradoura, em uma economia global, está intimamente ligada a variáveis regionais que os concorrentes distantes não conseguem desenvolver, como: conhecimento, relacionamentos, motivação (PORTER, 1998).

Não só a competição entre empresas do mesmo setor favorece a competitividade, mas o que favorece um surgimento de um conglomerado de empresas forte e competitivo é a formação de empresas de apoio de grande porte, em regiões próximas e de instituições que facilitem o acesso à demanda, a habilidades e a fornecedores em regiões vizinhas, de acordo com Delgado, Porter e Stern (2014).

A política fiscal sólida, o processo de tomada de decisão político efetivo e instituições legais sólidas, são condições globais que beneficiam a produtividade e a inovação de uma economia regional. Entretanto, esses atributos não podem ser considerados como vantagens competitivas, mas, como uma pré-condição e não fonte de vantagem competitiva (PORTER, 2001).

### 2.2 FATORES DE COMPETITIVIDADE

Os fatores de competitividade, mencionado por Porter (1990), como Diamante de vantagem nacional, são constituídos por quatro grandes atributos de uma nação que são responsáveis por criar o ambiente nacional em que as empresas nascem e aprendem como competir. Para Porter (1990, p.),

Cada ponto desse diamante é considerado como ingrediente essencial para alcançar o sucesso competitivo internacional: disponibilidade de recursos e habilidades necessárias para obter vantagens competitivas em uma indústria; a informação que molda as oportunidades que as empresas percebem e as direções em que eles desdobram seus recursos e habilidades; os objetivos dos proprietários, gerentes e indivíduos em empresas; e o mais importante, as pressões sobre as empresas para investir e inovar.

Para o autor, existem três situações em que as empresas podem ganhar vantagem competitiva: quando um ambiente nacional permite e suporta a acumulação mais rápida de ativos e habilidades; quando o ambiente nacional oferece melhores informações contínuas e informações sobre necessidades de produtos e processos; e, quando o ambiente nacional pressiona as empresas a inovarem e investirem. Assim sendo, há quatro fatores essenciais para que haja vantagens competitivas em uma nação: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; e, estratégia, estrutura e rivalidade.

### **2.2.1 Condições de Fatores**

A importância da qualificação e especialização da mão de obra, a busca por melhores meios de produção, inovação na produção, forma elementos essenciais para que um segmento consiga alavancar seus resultados conforme Bordignon et al. (2015). A inserção de novas tecnologias e pesquisas focadas em obter melhores resultados, conferem as empresas vantagem competitiva, conforme discorre Cristofolini (2017).

Porter (1993) classifica os fatores de produção em básicos e avançados. Os fatores de produção básicos são herdados e não se apresentam como uma vantagem competitiva, pois, não são aprimorados. Já os fatores avançados contribuem para a vantagem competitiva e estão envolvidos com o processo produtivo de uma corporação, com a capacidade de desenvolver novos processos de produção e aprimorar os recursos humanos e financiar pesquisas científicas, voltadas ao desenvolvimento e à especialização das empresas.

Nas indústrias modernas, nas quais as condições de fatores não são herdados e sim criadas, os fatores de produção, como: recursos humanos qualificados e base científica, são os recursos mais importantes. Os fatores possuídos por uma nação são de menor importância que a frequência e a qualidade com que ela cria, atualiza e aplica em empresas especializadas (PORTER, 1990). Porter (2001) explica que, para alcançar altos níveis de produtividade, são necessários recursos humanos de alta qualidade, tecnologias aplicadas e desenvolvidas para setores específicos, infraestrutura e fontes de financiamentos específicas para atender às necessidades das empresas.

Para Amemiya et al. (2013), determinadas nações possuem recursos naturais em abundância, que formam insumos para suas indústrias e estas são beneficiadas por um agrupamento de instituições de pesquisa regional. Entretanto, a falta de mão de obra qualificada, os altos custos de matéria prima e energia, a infraestrutura inadequada para atender à demanda de movimentação dos produtos de forma rápida e barata, proteção da indústria local, monopólio de empresas estatais, a falta de investimento significativo em inovação, não permitem que o desempenho nacional seja satisfatório. Amemiya et al. (2013) apresentam algumas recomendações acerca das ações necessárias à resolução desse problema: mudar a forma como nação protege a indústria local para um cenário onde a competitividade global seja garantida; promover de forma aguerrida pesquisa e desenvolvimento; governo e indústria, de forma conjunta, devem inteirar a força de trabalho qualificada; solucionar a necessidade de transporte local; aumentar a sofisticação da demanda.

Sales (2016) destaca a importância do desenvolvimento de fatores avançados para gerar vantagem competitiva de ordem superior em uma região. Só através da criação de fatores avançados, como o desenvolvimento de novas tecnologias que garantam máximo desempenho das empresas, grande número de patentes, provenientes da alta qualificação e especialização da mão de obra é as empresas de uma nação se tornaram competidores mais sofisticados e elevem o nível de competitividade nas suas esferas de atuação.

### 2.2.2 Condições de Demanda

Com a concorrência entre essas empresas, objetivando inovar e tornar seus processos mais eficientes para melhor satisfazerem às necessidades dos clientes, os preços baixam, e, conseqüentemente, a demanda aumenta, é nessa perspectiva que é pensada as condições de demanda conforme Sabino, Tavares, Marinho (2015).

As empresas ganham vantagem competitiva quando seus compradores internos são os mais sofisticados e exigentes para determinado segmento, pois, eles pressionam as empresas a satisfazerem necessidades de alto padrão, estimulando a inovação e melhoria, que resultam em um segmento mais avançado, à medida que as empresas superam desafios mais difíceis, impostos pela demanda. Para Osinski et al. (2014), a sofisticação da demanda impulsiona a qualificação dos trabalhadores a medida que para atender as necessidades dos clientes as empresas investem mais em tecnologia e necessitam de funcionários com conhecimento técnico proveniente do alto nível de escolaridade, suficiente para inovar.

Os concorrentes domésticos que criam pressão interna impulsionam as empresas a desenvolverem novas tecnologias e inovarem. A composição da demanda baseia-se em como as empresas percebem interpretam e atendem às necessidades dos compradores. Quando a demanda doméstica proporciona às indústrias informações acerca das necessidades que afloram dos compradores, de forma mais clara e com antecedência, propicia, de forma mais rápida, a vantagem competitiva. A conduta da demanda interna é mais significativa que o tamanho do mercado consumidor para determinado segmento, visto que o comportamento dos compradores é que determina o quão grande e bem-sucedida será a nação (PORTER, 1990).

Quando compradores locais moldarem ou anteciparem as necessidades de outras nações a nação ganha vantagem competitiva, isto porque a demanda de determinadas nações torna-se tendência global ao antecipar as necessidades que irão surgir em outras nações, muitas vezes, por conta da posição de liderança global das políticas locais. As corporações de uma nação conseguem prever as tendências globais quando a cultura local se espalha além de suas fronteiras, ou seja, seus valores e gostos, e, conseqüentemente, seus produtos, como é o caso dos EUA, e, suas empresas de *fast food* que levaram a forma de pensar dos norte-americanos para grande parte do mundo (PORTER, 1990).

O acesso a métodos de produção mais eficientes se faz necessário para a geração de valor nos processos das empresas, o que está associado com a capacidade de inovação, dentro das organizações, para que, dessa forma, possam aumentar seu grau de competitividade e manter-se no mercado, como afirmam Weber, Morgan e Winck (2016).

Para Licks et al. (2012), a redução da pobreza e aumento do preço médio da produção revelam o crescimento da demanda doméstica e sua sofisticação. Em geral, as indústrias se beneficiam de uma demanda doméstica sofisticada e podem favorecer ainda mais a produção, quando conseguem lucrar com economias de escala na produção e distribuição de novos produtos e produtos de escala. Por último, convergir as vendas em outras nações de alto consumo e crescimento (BUSTELO et al., 2006).

### 2.2.3 Indústrias Relacionadas e de Apoio

O terceiro determinante do *Diamante* de Porter, é a presença, na nação, de indústrias correlatas e de apoio, que são competitivas internacionalmente. De forma significativa, essas indústrias de apoio asseguram a inovação de determinado segmento nacional, baseada em relações de trabalho próximas. Quando fornecedores e usuários finais estão localizados

próximos, em determinada região, eles podem tirar proveito das linhas curtas de comunicação, fluxo rápido e constante de informações e uma troca contínua de ideias e inovações. As empresas podem influenciar a capacidade técnica de seus fornecedores, permitindo o avanço produtivo e inovador de seus produtos (PORTER, 1990).

É por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico que há o aprimoramento dos processos e o desenvolvimento de novos produtos, que ocasiona a diminuição dos custos de produção. Isso se deve, em parte, a existência de indústrias correlatas e de apoio, conforme, Dewitt et al (2009)

A proximidade com os fornecedores acarreta maior competitividade, facilitar a implantação de novas empresas, favorecendo ainda mais atuação do conglomerado de empresas. A íntima relação com fornecedores que competem em mercados correlatos é um fator de grande importância para o sucesso do conglomerado de empresas como é evidenciado por Sabino, Tavares, Marinho (2015). Os fornecedores contribuem para a vantagem competitiva quando promovem melhor acesso aos produtos, de forma mais rápida, com menor custo e de alta qualidade, como dissertam Uchoa e Dias (2013).

As indústrias se relacionam compartilhando insumos, iniciativas de desenvolvimento de produtos e capital humano (AMEMIYA et al., 2013). Desse modo, fornecedores locais capazes de atender à demanda geram expectativas em aumentar a produtividade e a capacidade de inovação, permitindo que a comunicação ocorra rapidamente e com menor custo, propiciando que o fluxo de ideias aumente a maleabilidade, através da terceirização regional. A rivalidade regional também estimula o desenvolvimento de conjuntos de habilidades únicos e especializados na formação ou atração de fornecedores especializados (PORTER, 1990). É por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico que há o aprimoramento dos processos e o desenvolvimento de novos produtos, que ocasiona a diminuição dos custos de produção. Isso se deve, em parte, a existência de indústrias correlatas e de apoio, conforme, Dewitt et al (2009)

#### **2.2.4 Estratégia Estrutura e Rivalidade**

A forma como as empresas são criadas, organizadas, gerenciadas e a natureza da rivalidade interna, são instigadas pela conjuntura e ambiente nacional (NATARIO NETO, 2006). A competitividade de uma indústria específica é resultante das práticas de gestão consolidadas no País e a forma como as indústrias adaptam a gestão aos fatores existentes, bem como a forma pela qual a nação beneficia esse segmento (PORTER, 1990). Entretanto, as práticas de gestão assumidas pelas organizações e a forma como elas se relacionam, no processo de competição, são afetadas pelo desenvolvimento do país (PORTER, 1993).

Para Amemiya et al. (2013), determinadas nações apresentam um segmento no qual a concorrência acontece de forma agressiva. Porém, se o ambiente em que as empresas estão inseridas padece de altos níveis de informalidade, segmento protegido por tarifas de importação, agrupado a um alto custo de produção e as mais diversas dificuldades para se regulamentar um negócio, proporciona o surgimento de empresas que monopolizam parte da cadeia de valor. A Estratégia, Estrutura e Rivalidade de um país são pré-determinadas pelas condições já existentes em território nacional e definem como as empresas se comportarão, seu arranjo e a forma como são administradas. Rivalidade, em qualquer indústria, é oriunda do encontro, de um lado, das ações gerenciais e dos padrões empresariais mais inseridos no País, e, de outro, dos fatores de vantagem competitiva no setor (PORTER, 2009).

Para Ketels (2013), as atuações das lideranças políticas locais são fundamentais para ajudar suas regiões a alcançarem níveis mais altos de prosperidade sustentável, pois, a competitividade de uma nação é alcançada pelo ambiente proporcionado por essas políticas. E a concordância entre as práticas administrativas adotadas pelo governo com as práticas usadas pelas empresas de forma a contribuir para o crescimento de setores estratégicos para a nação.

### **3 METODOLOGIA**

O ponto central desta pesquisa é identificar os fatores de competitividade do diamante da vantagem competitiva de Porter, em três empresas do segmento meloeiro do Estado do Rio Grande do Norte. O enfoque principal deste estudo é qualitativo, e, progrediu mediante um estudo multicaso. Foram realizadas entrevistas e análise documental para obter os resultados. Em função dos objetos e baseando-se em Gil (2009, p. 28), a pesquisa é classificada como descritiva, pois, tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre pressupostos e proporciona uma nova visão da questão de pesquisa.

Para o início dos trabalhos, foi combinado, junto aos gestores das três empresas, o dia e horário para as entrevistas. Foi utilizada uma entrevista semiestruturada, com recorte temporal transversal. As entrevistas tiveram, juntas, a duração de duas horas, o que foi suficiente para aprofundar as dimensões acerca do objeto desta pesquisa.

As empresas que participaram da pesquisa estão localizadas na cidade de Mossoró/RN, e, atuam no mercado há mais de uma década, em média, e, possuem vários funcionários. As mesmas foram prospectadas em razão da acessibilidade entre pesquisador e entrevistados, porém, suas identidades foram mantidas em sigilo, a pedido dos mesmos.

A pesquisa *in loco* facilitou a proximidade com os entrevistados e proporcionou maior entendimento do que foi exposto pelos empresários. A entrevista foi dividida em três blocos: o primeiro fez menção a informações gerais da atividade meloeira; o segundo se referiu às condições da demanda; e, o terceiro está relacionado às condições de fatores.

Os dados foram tratados por meio de análise do conteúdo que, segundo Bardin (2010), é um conjunto de técnicas de comunicação que, através de procedimentos sistemáticos, propicia a descrição do conteúdo das mensagens. Após os dados serem coletados, foi preciso transcrever as entrevistas, que, posteriormente, foram importadas para o software ATLAS TI 8.0. Para cada recorte, fixado no conteúdo, incidiu 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 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O Rio Grande do Norte possui clima e recursos naturais privilegiados que resultam em uma média de mais de 300 dias de sol durante o ano, o que faz do estado o segundo maior produtor de frutas tropicais irrigadas do Brasil. Segundo a AGN (Agência de Fomento do Rio Grande do Norte), que consiste em uma Central do Investidor, o ambiente é perfeito, em especial, para o cultivo do melão, fator decisivo que levou o Estado a ser o responsável por 90% da exportação da fruta para o exterior em 2018, segundo O Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. O Estado apresenta sucesso na produção e comercialização da fruta, ao mesmo tempo em que enfrenta o problema da seca, que fez com que algumas empresas migrassem para outras regiões do estado e perfurarem poços mais profundos, para garantir a irrigação da cultura, conforme aponta o Anuário Brasileiro da Fruticultura (2018).

As empresas aumentam sua produção entre os meses de setembro e março, período que corresponde, respectivamente, as estações: outono e inverno, na Europa. É nesse período que o mercado externo absorve em torno de 90% da produção de melão brasileira, cuja maior parte dessas exportações se destinam ao continente Europeu. Na temporada 2017/2018 foram exportadas 224 mil toneladas de melão, com uma perda percentual de 1%, em relação ao período anterior. Hoje, os maiores compradores da fruta são: Holanda, Inglaterra e Espanha.

#### 4.1 CONDIÇÕES DE FATORES

Bordignon et al. (2015) ressaltam a importância da busca pela melhor qualificação da mão de obra e a busca por equipamentos de melhor qualidade, para a diversificação e perpetuação de serviços e produtos, de forma sistemática. Essas buscas encontram justificativa na necessidade de atender às exigências dos clientes diversos, e, assim, gerar vantagem competitiva para instituição. Os fatores básicos são o alicerce para construção da vantagem competitiva, tendo em vista que representam as ferramentas necessárias para o alcance dos objetivos de perpetuação e continuidade das atividades de uma empresa ou de um aglomerado de empresas. A presença abundante de fatores não representa, apenas em si, a constituição de vantagem competitiva, porque os fatores básicos precisam ser modificados de forma contínua, e, isso só é possível quando há fatores avançados, como mão de obra muito especializada e o desenvolvimento de tecnologias acessíveis, que melhorem e impulsionem a produção e atendam às perspectivas dos clientes, gerando inovação e determinando o diferencial competitivo das empresas (PORTER, 1990).

Todavia, os produtores de melão do Estado do Rio Grande do Norte não contam com abundância de mão de obra operacional especializada, no mercado, existem somente profissionais com conhecimentos básicos e operacionais, obtidos com o tempo de serviço, e, para algumas atividades, que exigem maior nível de especialização, a qualificação é dada pelo próprio setor, por entender que a mão de obra é um fator essencial para qualidade dos produtos e eficiência dos processos, como foi evidenciado no trabalho de Bordignon et al. (2015), e, conforme corrobora o entrevistado:

*[...] hoje, mão de obra talvez seja um dos maiores problemas que nós temos em fruticultura. Porque é uma atividade que necessita de muita mão de obra e nós temos certa dificuldade em contratação de mão de obra, hoje [...].*

De acordo com os entrevistados, não há apoio do Governo Regional com a criação de políticas públicas voltadas à formação dessa mão de obra. Para Ketels (2013), as atuações das lideranças políticas locais são fundamentais para ajudar suas regiões a alcançarem níveis mais altos de prosperidade sustentável, pois, a competitividade de uma nação é alcançada pelo ambiente proporcionado por essas políticas. A maior parte da mão de obra utilizada para a colheita do melão tem baixo nível de escolaridade, o que proporciona diminuição dos custos, porém, pode inibir a diversificação e aperfeiçoamento dos processos, como afirma Sabino, Tavares e Marinho (2015). Os autores afirmam que a mão de obra qualificada é primordial para o crescimento e ganho de competitividade. Diante do exposto, o entrevistado explica:

*[...] E com o advento das certificações que nós somos obrigados a ter para poder exportar, como Euro Gap, como Global Gap, como algumas certificações específicas de alguns clientes, nós somos obrigados, de certa forma, a qualificar esse pessoal com treinamento, com palestra. Isso envolve áudio visual, isso envolve treinamento específico mesmo, prático, demonstrativo. Esse é o treinamento que essa mão de obra tem. Que hoje ela é feita exclusivamente pelas fazendas. Nós não temos nenhum órgão que nos forneça essa mão de obra.*

Como a mão de obra é de difícil acesso, o setor mantém, basicamente, os mesmos funcionários, colheita após colheita, fazendo com que a força de trabalho das fazendas garanta, praticamente, o mesmo desempenho em todos os anos. Como a rotatividade de funcionários é baixa, até mesmo quando entram novas pessoas, o processo não é afetado. Isso proporciona diminuição das perdas e maior agilidade dos processos. No entanto, a baixa qualificação e escassez dessa mão de obra oportuniza o surgimento de alguns problemas com os funcionários, tais como: o alcoolismo; funcionários que trabalham até completar os requisitos do seguro desemprego e começam negligenciar o trabalho, objetivando a

demissão; o uso de acidentes para entrar de benefício; ou o desejo de receber proventos como o PIS, como afirma o entrevistado, na fala a seguir:

*[...] O que a gente tem visto é que as pessoas, infelizmente, muitas delas vêm para as empresas com a finalidade precípua de somente se registrar para terem direito ao PIS, ou, então, para poderem completar o tempo para o seguro desemprego. Hoje, mão de obra talvez seja um dos grandes problemas que tem na fruticultura [...].*

Nos últimos anos, o setor vem enfrentando uma estiagem rigorosa que pôs em questionamento a tecnologia existente, a capacidade de estratégia e de inovar dessas empresas. A água, junto com dias ensolarados, é essencial para a produção do melão, no entanto, com a seca, as empresas tiveram de achar meios de produzir, com maior eficiência, e, fazer uso de tecnologias mais avançadas para extrair água de locais mais profundos. Por meio de tecnologias que possibilitam identificar água nos lençóis freáticos, algumas empresas mudaram suas fazendas para terras mais distantes, levando toda sua estrutura e maquinário, em busca de poços. Com a extração de águas mais profundas, foi preciso o uso de tecnologias que monitorem a concentração de minerais presentes na água e a contratação de profissionais com alta qualificação, para monitoramento desse processo. Também se fizeram necessários sistemas de irrigação que economizam mais água. A inserção de novas tecnologias e pesquisas conferem a essas empresas vantagem competitiva, conforme discorre Cristofolini (2017). É possível constatar os relatos a este respeito no trecho da entrevista a seguir:

*[...] em relação ao volume de água, nós... é uma prática nossa, uma vez por mês, nós fazemos o monitoramento de todos nossos poços, medindo nível estático, nível dinâmico, tempo de reabastecimento e vazão. Nós não tivemos nenhum problema até agora. Mas quando se trata... em termos de qualidade de água, o que nós temos observado, ao longo desse último ano aí, é que tem tido um aumento no teor de sais dessas águas. O que é natural, que você tenha uma quantidade de bilhões de litros, esse volume foi reduzido, talvez, para 20, 30, 40%, isso é muito difícil de a gente estimar, então, concentrou um pouco de sais. Então, no nosso caso, especificamente, o volume, até hoje, ainda não é um problema, mas qualidade começa a ser um problema.*

Em relação ao acesso à tecnologia, o setor conta com o que existe de mais moderno e atualizado no mundo, esse processo de inserção de novas tecnologias se deu ao longo de várias décadas de atividade do setor na região. O acesso a métodos de produção mais eficientes se faz necessário para a geração de valor nos processos das empresas, o que está associado com a capacidade de inovação, dentro das organizações, para que, dessa forma, possam aumentar seu grau de competitividade e manter-se no mercado, como afirmam Weber, Morgan e Winck (2016). A busca por melhores processos, por parte de algumas instituições, tornou o mercado mais competitivo e muitas empresas não conseguiram acompanhá-lo, o que proporcionou a incorporação, a criação de cooperativas e o fechamento de algumas empresas, impondo barreiras de entradas a novas empresas interessadas em entrar no segmento, gerando vantagem competitiva no campo de atuação das empresas. Esse cenário é um dos fatores que concedem ao melão potiguar a posição de mais exportado do Brasil, como aponta o Anuário Brasileiro da Fruticultura (2018).

O mercado fornecedor de tecnologias não está inserido dentro do Estado, apesar de possuir representantes comerciais na região. Segundo os entrevistados, isso não dificulta o acesso à tecnologia. O maquinário e os insumos utilizados são produzidos em outras regiões do país e do mundo. Israel é um dos maiores destaques na produção e desenvolvimento de tecnologias voltadas à agricultura de alta performance, e, consequentemente, um dos maiores fornecedores de tecnologias para o setor. Muitas dessas tecnologias foram desenvolvidas

para atender demandas das empresas locais, porém, produzidas em outras regiões, com foi relatado pelos entrevistados:

*[...] eles são suficientes, os principais fornecedores da gente. A gente tem fornecedor em todo canto do mundo. Por exemplo, sacolas para colocar melão Galia e Cantaloupe, a gente compra de Israel, está muito distante, mas só tem esse saco em Israel e na Inglaterra. Aí, caixas, por exemplo, a gente... os principais fornecedores são da região Sudeste, São Paulo... é mais de São Paulo, a maioria. Os fornecedores são suficientes [...].*

O Estado tem papel fundamental na constituição de um ambiente propício ao desenvolvimento de tecnologias e o surgimento de empresas capazes de fornecer suporte ao conglomerado de empresas do setor meloeiro. O Rio Grande do Norte isenta o melão do ICMS, segundo a secretária de tributação (SET), porém, os gestores entrevistados declaram não receber ajuda do Governo Regional e relatam que não existem incentivos e investimentos nas diversas frentes que são necessárias para conceber o desenvolvimento avançado dessas empresas. A vantagem competitiva se dá pelo intercâmbio de tecnologias e pelo incentivo ao desenvolvimento de indústrias fornecedoras e a fundamental participação do Estado, como afirmam Weber, Morgan, Winck (2016). Sobre as políticas de incentivo, um dos entrevistados mencionou:

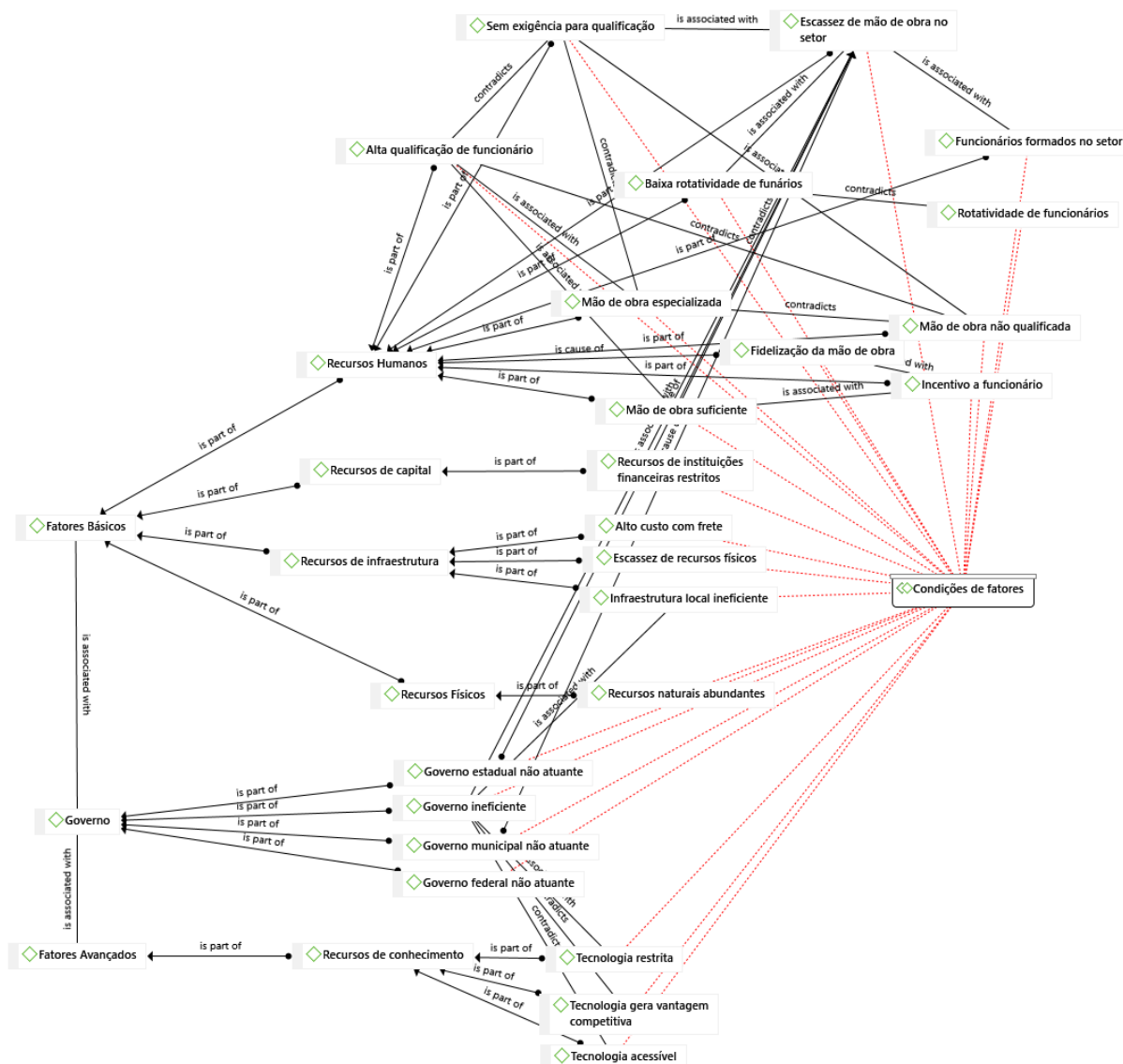
*Não tem incentivo nenhum. Não tem incentivo nenhum, o governo, ele só faz muita propaganda que a fruta é muito forte, inclusive, principalmente, aqui no Rio Grande do Norte. A fruticultura é muito forte, mas o governo nunca diz que ele arranhou um centavo de incentivo, nem de impostos, nem de... de nada, é zero, incentivo zero para o setor de fruticultura.*

Sales (2016) destaca a importância do desenvolvimento de fatores avançados para gerar vantagem competitiva de ordem superior, em uma região. O segmento meloeiro, através de investimentos sistemáticos e com foco nos clientes, aplica recursos na criação e compra de novas tecnologias, capital humano e físico, para ter produtos mais diversificados. As empresas utilizam tecnologias para proteção da planta contra pragas e faz uso de técnicas que as tornam mais resistentes a elas, monitoram a umidade do solo e faz uso de máquinas de grande porte para limpeza e averiguação dos padrões de qualidade do melão, como afirma um dos entrevistados:

*[...] para proteger mais a fruta, a planta, no campo, de pragas. Por exemplo, nós usamos uma manta que cobre a planta durante 35 dias, depois desses 35 dias é que você retira a manta e a planta já está muito forte, então, ela é mais resistente a doenças, a pragas. E o mulching que protege também de matos no tronco, e a umidade da água, como ela é irrigada só no tronco, até isso você aproveita, porque a água fica concentrada lá, e o sol, ela não evapora [...].*

Os entrevistados explicitam que a alta carga tributária e os gastos com a folha de salário tornam mais onerosa a produção. Além disso, o baixo nível de escolaridade da maioria dos trabalhadores, a infraestrutura inadequada, a falta de institutos de pesquisa que atuem em parceria com as empresas e as altas tarifas de importação são vistos como alguns dos desafios para suas empresas. Esse cenário ocasiona um impacto negativo significativo no desempenho competitivo das empresas, como ratificam Licks et al. (2012). O ambiente propício para que o setor alcance a vantagem competitiva é uma base sólida de conhecimento científico local e a capacidade de direcionamento desse conhecimento, oportunizada pelo governo local, para constituir inovação e fomentar o empreendedorismo, como respalda Delgado, Porter e Stern (2014). Nessa perspectiva, foi criada a rede representativa dos indutores das condições de fatores presentes no setor meloeiro do Estado do Rio Grande do Norte, utilizando o programa Atlas ti 8.0:

### Figura 1- Condições de Fatores



Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Na figura 1, apresenta-se a dimensão das condições de fatores, bem como a relação entre cada fator que a constitui. O Estado conta com uma vasta quantidade de fatores naturais, entretanto, essas riquezas isoladas não representam vantagem competitiva. É preciso o investimento sofisticado e dinâmico em mão-de-obra qualificada, conhecimentos técnicos e científicos e infraestrutura para o alcance de níveis mais elevados e sofisticados de mercado, segundo Weber, Morgan, Winck (2016).

Em se tratando de recursos humanos, pode-se perceber, ao observar a figura 2, que a quantidade de fatores que influenciam esse grupo é grande. Esse grupo de códigos demonstra que um dos principais desafios para essas empresas está relacionado à contratação de funcionários, posto que, todos os entrevistados relataram esse problema. Dessa forma, o setor tem dificuldades de encontrar mão de obra suficiente para a colheita, e, essa contrariedade precisa ser superada, posto que fornecimento de mão de obra é um fator necessário à competitividade dos produtos, como afirma Cristofolini (2017).

Ainda que parte da mão de obra seja formada no setor, não é possível observar um alto nível de especialização dos trabalhadores, no entanto, o conhecimento prático é obtido na atividade ao longo do tempo de trabalho e por alguns cursos oferecidos dentro das

empresas. Essa condição de baixa escolaridade dos trabalhadores favorece a política de baixo custo, porém, limita o processo de inovação produtiva no setor (SABINO; TAVARES; MARINHO, 2015).

Quanto aos recursos de capital, a maioria dos entrevistados informaram não recorrer, com frequência, a instituições financeiras, como bancos, no momento de captar recursos. As empresas fazem parcerias com os seus clientes que ocorrem, muitas vezes, por contratos verbais. Esses clientes se comprometem a financiar parte dos recursos necessários à produção, garantindo a compra do melão potiguar, após a colheita. O que se pode inferir dessa conjuntura é que mesmo existindo oferta de produtos financeiros e produtos específicos para o setor agrícola, os produtos oferecidos pelos bancos não se tornam atraentes para as empresas, em virtude da quantidade de garantias exigidas e a burocracia envolvida no processo, que inibi o interesse por produtos financeiros. A alta regulação do setor financeiro brasileiro impede a entrada de novos concorrentes internacionais no mercado, o que eleva os preços dos produtos e serviços bancários. A entrada de novas empresas no mercado financeiro favoreceria a diminuição dos preços e possibilitaria o crescimento, inovação e competição entre as empresas (AMEMIYA et al., 2013).

No tocante a recursos de infraestrutura, os gestores entrevistados são unânimes em afirmar que as condições não são adequadas. Eles relatam as péssimas condições das estradas e altos preços dos combustíveis, que juntos contribuem para o aumento do preço do frete. A precária situação do porto da capital Natal, Companhia das Docas do Rio Grande do Norte (CODERN), que não tem capacidade suficiente de escoar a produção das empresas, também é citada. Esse cenário compromete a competição sofisticada e dificulta o crescimento das empresas, como corrobora Licks et al. (2012).

Os recursos físicos são abundantes na região: isolamento e luminosidade adequadas, umidade do ar, solos férteis e a presença de água subterrânea favorecem a formação e favorecem a produção de frutos de ótima qualidade, segundo a Embrapa. Porém, a região passou por um longo período de estiagem, no qual precisou-se de novos investimentos em processos mais eficientes e o desenvolvimento de novas tecnologias que possibilitaram a manutenção das suas atividades operacionais. O desenvolvimento e o aprimoramento dos fatores básicos e a criação de fatores avançados são os pilares centrais da vantagem competitiva (SALES, 2016).

Delgado e Porter (2010) ressaltam a importância do transbordamento de conhecimento como um dos impulsionadores para o desenvolvimento competitivo do aglomerado de empresas de uma região. Os recursos de conhecimento representam a quantidade acumulada de saber científico e técnico, bem como informações sobre o mercado (UCHOA; DIAS, 2013). O ambiente regional em que as empresas analisadas se encontram não concede a quantidade de dados científicos capazes de suprir as pretensões dos empresários e do mercado, por melhores processos e produtos. A maior parte dos recursos de conhecimento utilizados nessas organizações são importados de outras nações, de acordo com os gestores. Contudo, mesmo não havendo o desenvolvimento de grande parte dessa tecnologia na região potiguar, as corporações dispõem de acesso ao que há de mais moderno no mundo, voltado a atividade agrícola, o que garante vantagem competitiva ao setor, consoante Sales (2016).

#### 4.2 CONDIÇÕES DE DEMANDA

A demanda interna de uma nação é o determinante para a procura por inovação. Ao estudar as exigências dos consumidores é possível moldar serviços e produtos a fim de atender suas carências. Esse processo motiva investimentos nas empresas e fortalece a sofisticação do mercado. Mas, o que determina um alto nível de qualidade dos produtos é o grau de sofisticação dessa demanda (LICKS et al., 2012). As empresas entrevistadas relatam que não existe um alto grau de sofisticação na demanda interna, e, conseqüentemente, é menos criteriosa que a demanda externa. O baixo nível de critérios e exigências causam dúvidas sobre a qualidade dos produtos comercializados no mercado interno, como afirma o entrevistado, no trecho que se segue:

*Não tem ainda. Como o mercado externo, não tem essa exigência. [...] isso é ruim, porque mercado interno também precisa selecionar melhor os produtores, então, ele precisaria, talvez, de um controle melhor sobre como os produtores estão produzindo as frutas que os brasileiros estão consumindo [...].*

Já o mercado externo possui critérios mais sofisticados que impulsionaram a qualidade dos produtos e a busca por novas tecnologias, garantindo melhor qualidade e segurança aos produtos, como foi possível observar nas entrevistas. Um dos principais mercados consumidores do melão brasileiro é a Europa, como aponta o Anuário da Fruticultura Brasileiro (2018). Segundo os entrevistados, o público europeu faz grandes exigências quanto à qualidade e à segurança dos produtos. As empresas, para poderem comercializar nesse mercado, devem atender ao elevado padrão de exigência do público europeu e obterem certificações que atestam seus processos e responsabilidades, como o certificado Global Gap, além de auditorias que ocorrem nas fazendas, durante todo ano, sem que as empresas sejam avisadas com antecedência. É notório que a demanda externa alavanca a inovação e garante a vantagem competitiva para as empresas, segundo Weber, Morgan, Winck (2016).

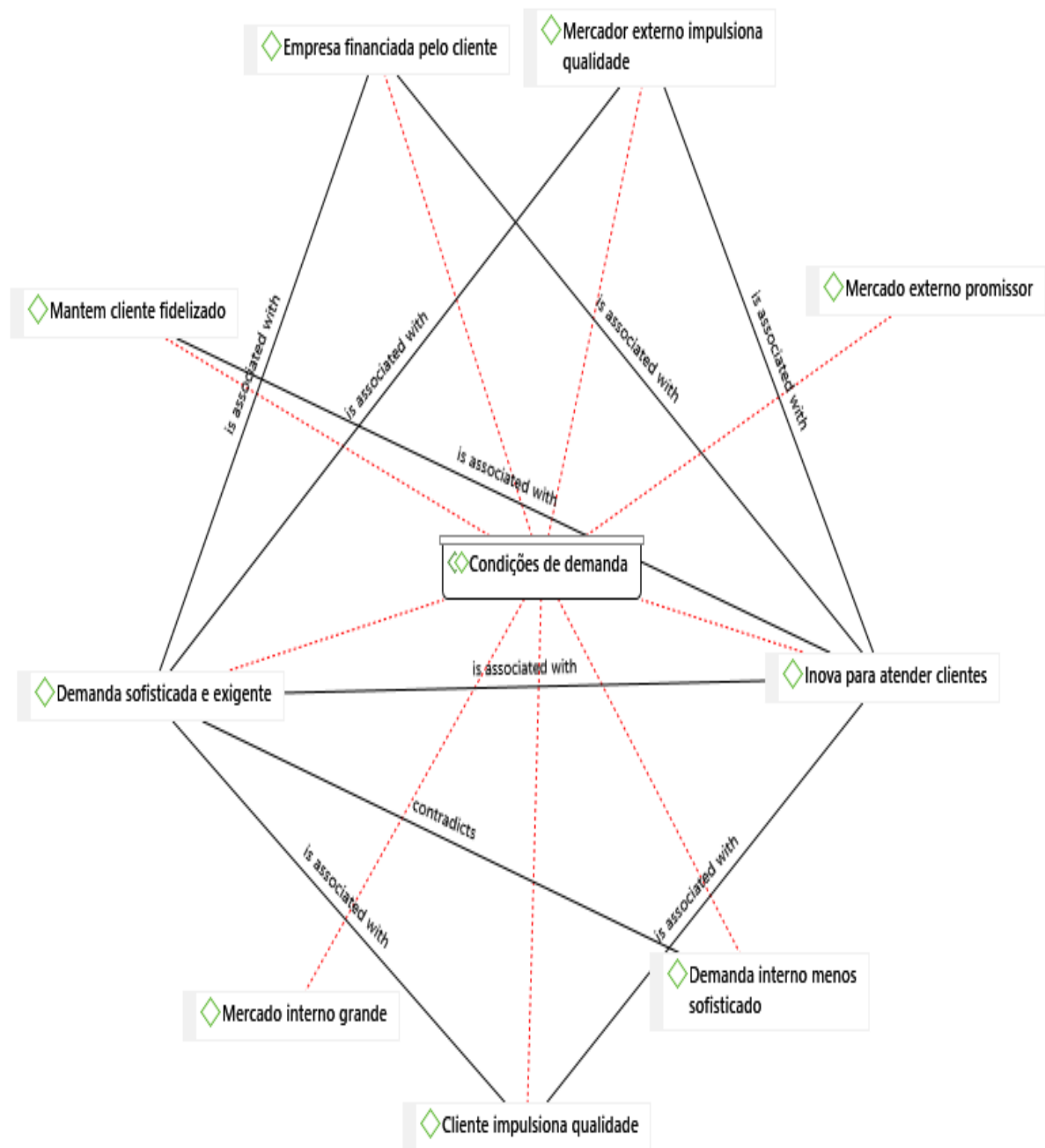
A demanda local favorece a vantagem competitiva de um setor, quando o mercado encoraja as empresas a investirem, de forma aguerrida, em novas tecnologias e melhores processos (PORTER, 1993). A demanda interna brasileira não se apresentou de forma sofisticada e exigente com o setor meloeiro, não foi possível observar, através das entrevistas, um público altamente criterioso. O desenvolvimento de um produto para atender a níveis mais altos de qualidade da demanda interna é o que atrai a demanda externa, proporcionando as essas empresas a competição no mercado global (PORTER; TAKEUCHI; KETELHOHN, 2011).

Contrariando a teoria, o que alavancou a qualidade e inovação do segmento meloeiro do Rio Grande Do Norte foi a demanda externa. Os altos padrões de qualidade e exigências dos processos de produção impostos pelo mercado internacional favoreceram a qualidade do produto que é comercializado no mercado interno, conforme diz o entrevistado:

*De qualidade, na verdade, ela é um pouco mais trabalhada para não haver danos mecânicos na hora da colheita, tudo, né. Aí, como a gente trabalha com exportação, acaba respeitando as exigências do exportador, que vai para o mercado interno com a mesma qualidade sim*

É possível observar a força da demanda sofisticada atuando fortemente no segmento meloeiro do RN. A forma como as empresas mobilizaram-se para atender às exigências do mercado externo, proporcionou, ao longo do tempo, a formação de um produto extremamente competitivo, em padrões internacionais, acirrando a competição entre o aglomerado de empresas regionais, gerando mais empregos e crescimento mais rápido dessas empresas (DELGADO, PORTER, STERN, 2014). A seguir, por meio de procedimentos metodológicos aplicados no programa Atlas ti 8.0 foi elaborada a rede da dimensão “Condição de Demanda”, identificada por meio dos códigos que lhe deram origem.

**Figura 2-** Condições de Demanda



Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Contudo, é possível atestar, analisando a figura 2, que a condição da demanda de uma nação ou região determina a forma como as empresas irão desempenhar seu trabalho e a qualidade dos produtos oferecidos, e, mais, determina a vantagem competitiva regional, como salienta, Sales (2016). Com a concorrência entre essas empresas, objetivando inovar e tornar seus processos mais eficientes para melhor satisfazerem às necessidades dos clientes, os preços baixaram, e, conseqüentemente, a demanda aumentou, como foi evidenciado por Sabino, Tavares, Marinho (2015).

A maior parte da mão de obra utilizada no setor meloeiro tem baixa escolaridade e é pouco especializada, porém, com a necessidade de inovar e oferecer sempre o melhor produto, as empresas investem em funcionários com maior qualificação, como engenheiros agrônomos e pesquisadores de outras áreas. A sofisticação da demanda impulsiona a qualificação dos trabalhadores, de acordo com Osinski et al. (2014).

#### 4.3 INDÚSTRIAS CORRELAS E DE APOIO

As empresas fornecedoras de matéria prima e maquinário do setor meloeiro do RN estão localizadas, em sua maioria, em outras regiões, principalmente, no oriente médio, Argentina, Estados Unidos, alguns estados da região sul, e alguns países europeus, segundo os entrevistados. A distância dos fornecedores acarreta demora para a entrega das mercadorias, aumenta o custo do frete e dificulta a tempestividade em inovar para atender aos anseios dos clientes. A proximidade com os fornecedores acarretaria maior competitividade, podendo facilitar até a implantação de novas empresas, favorecendo ainda mais atuação do conglomerado de empresas, como é evidenciado por Sabino, Tavares, Marinho (2015). Contudo, há uma ampla quantidade de fornecedores de grande porte que competem no mercado global, para atender a demanda do setor meloeiro, que ainda conta com representantes locais dessas empresas na região, como afirma o entrevistado:

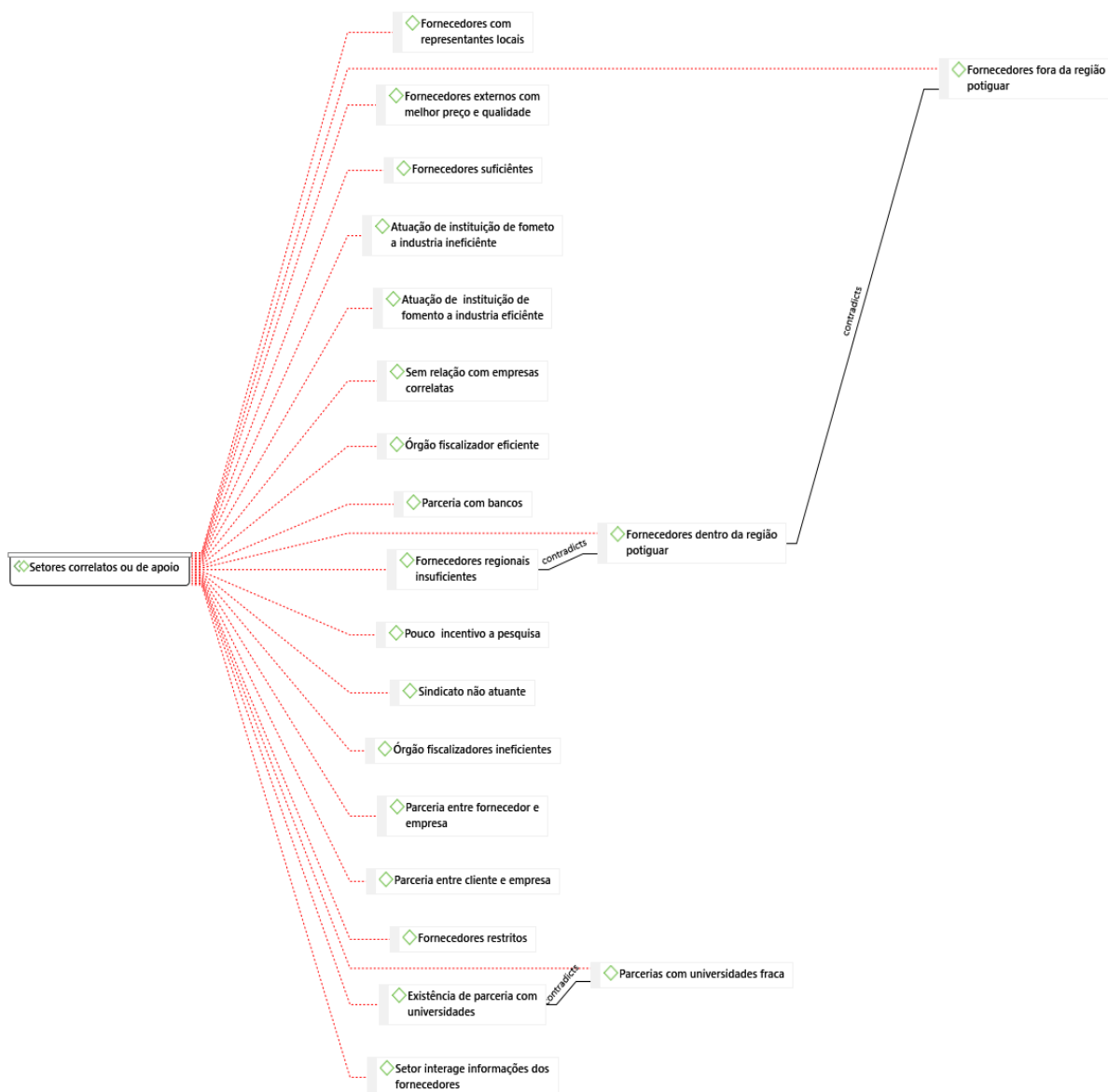
*[...] os principais fornecedores da gente, a gente tem fornecedor em todo canto do mundo. Por exemplo, sacolas para colocar melão Galia e Cantaloupe, a gente compra de Israel, está muito distante, mas só tem esse saco em Israel e na Inglaterra [...]. Quando eu compro alguns adjuvantes, elas... via de regra, fica no centro sul, mas tem representantes comerciais aqui, ou, então, representantes técnicos aqui em Mossoró.*

O setor meloeiro não dispõe de grandes empresas de apoio próximas, segundo os entrevistados. Eles também ressaltam que não há um bom desempenho das instituições de fomento ao setor. O crescimento e o surgimento de um conglomerado de empresas forte e competitivo estão relacionados à formação de empresas de apoio de grande porte, em regiões próximas e de instituições que facilitem o acesso à demanda, a habilidades e a fornecedores em regiões vizinhas, de acordo com Delgado, Porter e Stern (2014).

É por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico que há o aprimoramento dos processos e o desenvolvimento de novos produtos, que ocasiona a diminuição dos custos de produção. Isso se deve, em parte, a existência de indústrias correlatas e de apoio, conforme, Dewitt et al (2009). Os fornecedores contribuem para a vantagem competitiva quando promovem melhor acesso aos produtos, de forma mais rápida, com menor custo e de alta qualidade, como dissertam Uchoa e Dias (2013).

A presença local de fornecedores especializados e a existência de áreas afins relacionadas podem propiciar certa vantagem competitiva para as empresas do setor meloeiro, na medida em que seria possível aumentar a eficiência do setor, por meio de parcerias estabelecidas com as indústrias de apoio e as empresas de áreas afins, mediante a rede de distribuição e comercialização compartilhada, como corroboram Osinski et al. (2014). A seguir, a rede dessa da dimensão de Indústrias Correlatas e de Apoio:

**Figura 3-** Indústrias Correlatas e de Apoio



Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

O setor se beneficia da cadeia de valor, por intermédio de empresas em áreas correlatas, que competem internacionalmente, o que favorece ao conglomerado de empresas produtoras de melão do RN a competir, de forma agressiva, no mercado internacional, de acordo com os estudos de Porter (1993). E mesmo grande parte dessas indústrias correlatas não sendo sediadas na região, a capacidade dos sistemas de comunicação, presentes na atualidade, permitiu uma comunicação eficaz. Pode-se observar que o setor conta com acesso a produtos de forma eficiente e consegue atuar com um sistema de baixo custo, beneficiado por essa cadeia de valor, em conformidade com o que afirmaram os entrevistados.

#### 4.4 ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE

De acordo com os entrevistados, não há práticas administrativas padronizadas, nem tampouco um planejamento estratégico estruturado e contínuo. As decisões são baseadas no histórico da empresa e no empirismo, como é possível notar na fala do entrevistado:

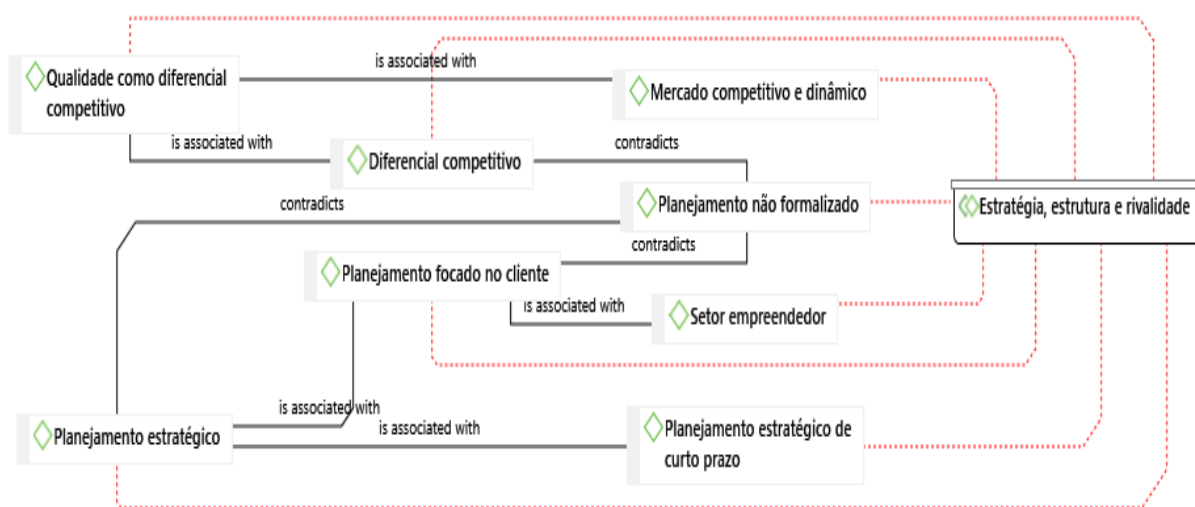
*Esse planejamento, a gente vive com ele na cabeça. O ideal era escrever, mensurar, né, melhor, para ficar escrito. Mas, está mais mentalizado mesmo.*

A vantagem competitiva de uma nação é dependente da forma como as empresas são criadas, organizadas, dirigidas, qual o objetivo delas no mercado, o desempenho dos trabalhadores e da competição entre as empresas (NATARIO NETO, 2006). A competição entre as empresas acontece por intermédio da estrutura e as práticas possibilitadas, através do que o ambiente nacional, no qual estão inseridas, oferece (WEBER; MORGAN; WINCK, 2016).

O planejamento das empresas, objeto deste estudo, foi realizado com base nas necessidades dos clientes. As empresas investem na qualidade e diferenciação dos seus produtos e serviços com o intuito de manter a carteira de clientes fidelizada, segundo os entrevistados. Os gestores enfatizam que a boa relação que mantém com seus clientes aumenta a certeza da aceitação para seus produtos no mercado. Esse bom relacionamento também diminui as incertezas e o custo das transações de compra e venda, tendo em vista que os mesmos produzem sob as necessidades demandadas pelos clientes.

Os entrevistados afirmaram que as empresas produzem com o objetivo de exportar, pois, o mercado externo se torna mais promissor que o interno. E a exportação se dá graças a uma “*janela*”, como é chamado por eles o período de abertura do mercado europeu para exportação do melão brasileiro, que vai de agosto a janeiro. Nesse período, a América Central e a Espanha não produzem e uma das únicas nações a produzir, com a qualidade exigida no mercado europeu, nesse período, é o Brasil. Essa rivalidade entre produtores internacionais favorece o crescimento mais rápido das empresas inseridas nesse ambiente (SALES, 2016; PORTER, 1998). A seguir, a rede que representa a dimensão: Estrutura, Estratégia e Rivalidade.

**Figura 4-** Estratégia, Estrutura e Rivalidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O mercado competitivo e dinâmico, no qual as empresas estão, requer delas estratégias e investimentos constantes. E só será possível gerar vantagem competitiva caso essas empresas desenvolvam uma competição de forma acentuada no mercado interno, impondo, de forma mútua, a necessidade de melhoria e inovação de seus processos e produtos, a fim de melhor se portar no mercado. A nação tem participação fundamental na obtenção da vantagem competitiva das empresas, pois, modela a estrutura do ambiente nacional, adequando-o aos conglomerados de empresas que estão no seu território. O Governo é que possibilita o ambiente adequado para competição entre as empresas, quando proporciona incentivos fiscais, disponibiliza subsídios para empresas correlatas se firmarem na região, diminui as taxas de importação para produtos e equipamentos necessários aos conglomerados de empresas (PORTER, 1993; SALES, 2016).

Com o objetivo de constatar os fatores do diamante da vantagem competitiva do setor meloeiro, foram analisados os elementos das empresas exportadoras de melão do RN, o

diamante sintetiza o que foi aferido durante a pesquisa, podendo representar uma vantagem ou desvantagem competitiva para o setor, conforme a figura 5.

**Figura 5 – Diamante da Vantagem Competitiva do Setor Meloeiro do Estado do Rio Grande do Norte**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Analisando o diamante é possível inferir que relação harmônica e onipresente de todos é essencial para um maior sucesso do segmento. É importante destacar que o sucesso do segmento meloeiro em grande parte, é proveniente do das condições de demanda, pois entre os fatores é o que apresenta maior nível de sofisticação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou o modelo do Diamante De Porter para o setor meloeiro do Estado do Rio Grande Do Norte. Os resultados da pesquisa mostram que o setor meloeiro encontra-se em desenvolvimento, porém, ainda imaturo quanto a sua realidade e papel no mercado, com pouca interação entre as partes envolvidas e, provavelmente, poderia gerar maior vantagem competitiva para o segmento. O setor meloeiro precisa se livrar gradativamente de alguns gargalos que dificultam a competitividade global, isso envolve diminuir as tarifas de importação de embalagens, insumos e maquinário – ações que dependem diretamente do ambiente controlado pelo governo, que deveria também incentivar uma concorrência mais acirrada entre as empresas.

Analisando as condições de fatores, pode-se inferir a necessidade de maiores investimentos e desenvolvimento na infraestrutura e capital humano. A região, mediante parceria entre o Estado e as empresas, poderia promover pesquisas e desenvolvimento de

produtos mais competitivos, favorecendo a implantação de centros de tecnologia nas empresas para maximizar os pontos fortes da região. O que se pode observar, em relação a mão de obra, é que os trabalhadores vão adquirindo especialização no trabalho ao longo tempo e possuem baixo nível de escolaridade. Os investimentos realizados são, em sua maioria, constituídos de capital próprio, não existindo, segundo os entrevistados, uma atuação de destaque dos bancos locais.

Os incentivos locais, a criação e desenvolvimento de indústrias correlatas e de apoio, não existem, ou, se existem, não foram observados durante a pesquisa e tampouco fora mencionado pelos entrevistados. Mesmo assim as empresas conseguem manter uma boa relação e seus fornecedores como também trocam informações que impulsionam a competição.

Quanto à Estratégia, Estrutura e Rivalidade, é possível verificar um mercado dinâmico, porém, pouco formalizado. A demanda externa é o grande impulsionador desse segmento, pois, é por intermédio dela que a região conseguiu atingir níveis mais altos de competitividade.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores de competitividade setor meloeiro do Estado do Rio Grande do Norte. A limitação desse trabalho, deu-se em não analisar o *cluster*, em consequência, não foi possível entender os fatores de competitividade do *cluster* agrícola do Rio Grande do norte. Considerando os achados do estudo, recomenda-se elaborar uma pesquisa em que estude no segmento meloeiro do Rio Grande do Norte junto com o do estado do Ceará, os fatores de competitividade de Porter em paralelo as cinco forças de Porter, com o objetivo de extrair do setor mais informações capazes de auxiliar na tomada de decisão das empresas analisadas.

## REFÊRENCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. **APEX-BRASIL e ABRAFRUTAS Assinam Convênio Para Exportação de Frutas Brasileiras.** 2017. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/APEX-BRASIL-E-ABRAFRUTAS-ASSINAM-CONVENIO-PARA-EXPORTACAO-DE-FRUTAS-BRASILEIRAS>> Acesso em: 29 jul. 2017.

BARBIERI, M. JULIÃO, L. Melão/Cepea: Receita com exportação aumenta em 2017/18. **HfBrasil**. Piracicaba/SP:16 de abril de 2018. Disponível em: <http://www.hfbrasil.org.br/br/melao-cepea-receita-com-exportacao-aumenta-em-2017-18.aspx>. Acesso em: 20 de ago. de 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <[http://www.isc.hbs.edu/pdf/DPS\\_ClustersPerformance\\_08-20-10.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/DPS_ClustersPerformance_08-20-10.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2014.

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.

BUSTELO, F. **The poultry cluster in Brazil**. 2006. Disponível em: <[http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student\\_Projects/Brazil\\_Poultry\\_2006.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/Brazil_Poultry_2006.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2017.

CRISTOFOLONI, D. **Análise das maiores construtoras internacionais e seu comportamento à luz da economia global e local**. 2017. 83 fls.TCC (graduação)– Curso de Engenharia Civil do Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017.

DEWITT, A. et al. **Bio-ethanol Cluster in Brazil**. 2009. Disponível em: <[http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student\\_Projects/Brazil\\_Bioethanol\\_2009.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/Brazil_Bioethanol_2009.pdf)>. Acesso em: 05 mai. 2014.

DELGADO, M.; PORTER, M. E.; STERN, S. **Clusters and Entrepreneurship**. 2010. Disponível em: <<http://www.isc.hbs.edu/pdf/Clusters-and-EntrepreneurshipSSRN-id1689084.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2017.

DIMOVA, M. et al. **Brazil Biotech 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 mai. 2014.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-41.

GIL, A. C. **Método e Técnica de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRANT, R. M. Porter's competitive advantage of nations: An assessment. **Strategic Management Journal**. n. 12, p. 535, oct. 1991.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE/CENTRAL DO INVESTIDOS-AGN. **Fruticultura**. Natal: 02 de dezembro de 2014. Disponível em: <http://www.centraldoinvestidor.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=47379&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=%C1reas+de+Atua%E7%E3o>. Acesso em: 20 jul. 2017.

PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**. Boston, march/april, 1990.

PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**. Boston, november/december, 1998.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **ZEPs do Pecém e Paraíba são apresentadas à comitiva chinesa**. Brasília: 22 de junho de 2017. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/2575-zpes-do-pecem-e-parnaiba-sao-apresentadas-a-comitiva-chinesa>. Acesso em: 20 jul. 2017.

KETELS, C. H. M.; MEMEDOVIC, O. **From clusters to cluster-based economic**

**development.**Int. J. Technological Learning, Innovation and Development,v. 1, n. 3, 2008.Disponível em:  
[http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/From\\_clusters\\_to\\_cluster\\_based\\_economic\\_development.pdf](http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/From_clusters_to_cluster_based_economic_development.pdf)  
. Acesso em: 02 set. 2017.

COSTA, N.D., DIAS, R. C. S. Sistema de Produção de melão. **Embrapa**. Brasília: Agosto de 2010. Disponível em:  
[http://www.cpatas.embrapa.br:8080/sistema\\_producao/spmelao/plantio.html](http://www.cpatas.embrapa.br:8080/sistema_producao/spmelao/plantio.html). Acesso em: 15 jul. 2018.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

## ANEXO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EMPRESAS DO SETOR MELOEIRO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as condições de demanda e de fatores na atividade meloeira exportadora, do Estado do Rio Grande do Norte. Nessa perspectiva, solicitamos a indispensável cooperação de V.S.<sup>a</sup> neste estudo, o qual é pertinente às perguntas de pesquisa que este trabalho de conclusão de curso (graduação) pretende responder.

Esta pesquisa se refere ao trabalho de conclusão de curso (TCC) de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). A pesquisa tem caráter estritamente acadêmico, sem divulgação dos nomes das pessoas envolvidas.

O autor deste estudo é o pesquisador João Pedro Bezerra David, orientado pelo Professor Ms. Alexandro da Silva Prado e Coorientado pela Professora Dr.<sup>a</sup> Luciana Batista Sales. A pesquisa está dividida em três blocos, o primeiro faz menção a algumas informações básicas, o segundo se refere à condição de demanda, e o terceiro está relacionado à condição de fatores. Os blocos estão subdivididos em seções que atendem aos objetivos específicos do estudo.

#### **Bloco I – INFORMAÇÕES BÁSICAS:**

1. Há quantos anos a organização está no mercado?
2. Número de empregados?
3. Quais são os critérios para a contratação de empregados?
4. Após a contratação de um empregado, a empresa chegou a ter algum problema com relação ao cumprimento de seus deveres? Em caso positivo, quais foram as consequências?
5. Qual o volume médio de toneladas de frutas por safras ao ano?
6. Qual o volume médio, para o mercado interno e externo, de tonelada de frutas por safra, obedecendo ao ciclo de produção de cada cultura?
7. Qual o volume médio de tonelada de fruta por hectare?
8. Quais são os países importadores?
9. Quais são os estados da região sudeste, que comprem frutas do Rio Grande do Norte?
10. Quais são os estados da região nordeste, que comprem frutas do Rio Grande do Norte?

#### **Bloco 2 – CONDIÇÃO DE DEMANDA**

**Objetivo:** Evidenciar as condições de demanda.

11. Como você avalia a demanda interna e externa dos seus produtos, com relação às exigências, em termos de qualidade, de preço, de atendimento e de segurança alimentar, e de outras características do produto?

12. Há processo de inovação, para atender às exigências do mercado interno e externo? Em caso positivo, como você o avalia?

### **Bloco 3 – CONDIÇÃO DE FATORES**

**Objetivo:** Indicar as condições de fatores.

13. Como você avalia a disponibilidade e a qualificação dos recursos humanos, no setor em que você atua?

14. Como você avalia a disponibilidade e a qualidade dos recursos naturais (solo, clima e água), necessários ao funcionamento dessa indústria?

15. Como você avalia a disponibilidade e a qualidade dos recursos tecnológicos, necessários ao funcionamento dessa indústria?

16. Como você avalia a disponibilidade e a aplicação de recursos financeiros próprios, de terceiros e de clientes para investimento nessa indústria?

17. A infraestrutura, regional/local disponível, favorece ou desfavorece o funcionamento dessa indústria? (Rodovias, Portos, Distritos de irrigação, energia entre outros).

18. Como você avalia o apoio do Governo (municipal, estadual, federal), para que essa indústria se torne mais competitiva?