

Trabalho de conclusão de Curso (2020)

**FATORES DE COMPETITIVIDADE À LUZ DO DIAMANTE DE PORTER:
ESTUDO MULTICASO NO SEGMENTO SALINEIRO DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO NORTE.**

Camilla Araújo Amaral Duarte¹, Luciana Batista Sales²

Resumo: O presente estudo tem como objetivo identificar os fatores de competitividade, à luz do Diamante de Porter, no segmento salineiro do Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, realizou-se a pesquisa com abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, por meio de estudo multicaso, envolvendo três salinas como objeto de trabalho, desenvolvido mediante entrevistas semiestruturadas e recorte temporal transversal, com o respectivo gestor responsável por cada empresa. Posterior à transcrição das entrevistas, houve a importação dos dados primários para o *software* ATLAS.ti 8.4. Logo, definiu-se os códigos, categorizando-os, para a estruturação das redes. Os resultados encontrados evidenciam que os recursos naturais da região são propícios à atividade salineira, e que as condições impostas pela demanda interna influenciam diretamente nos fatores de produção aprimorados, estimulando a inovação dos recursos tecnológicos. É visto ainda que, o sal produzido diante das imposições dos compradores nacionais, satisfaz o mercado externo. Contudo, quanto às indústrias correlatas, constatou-se que a falta de apoio das esferas governamentais desfavorece o setor em termos de logística. Por conseguinte, a dimensão da estratégia, estrutura e rivalidade, no segmento, é identificada na excelência da qualidade do sal que é produzido, tanto para o mercado interno quanto para fins de exportação, constituindo o mecanismo para o alcance de vantagem competitiva. Conclui-se com este estudo que a indústria salineira busca atender às necessidades dos seus clientes e, para tanto, dependem de apoios e estratégias que equilibrem as dificuldades impostas pela rivalidade. A contribuição evidenciada por este estudo é a compreensão dos aspectos inerentes aos fatores de competitividade para o progresso das organizações salineiras no mercado.

Palavras-chave: Fatores de competitividade, Diamante de Porter, Setor salineiro, Vantagem competitiva, Rio Grande do Norte.

1 INTRODUÇÃO

A produção salineira global no ano de 2017 foi de aproximadamente 277 milhões de toneladas (Mt), o que evidencia acréscimo de 1% com relação a 2016. A China, nesse mesmo período, manteve-se como maior produtora contribuindo com 24,53% da produção e, na segunda posição, os Estados Unidos da América (EUA), com 15,51%. O Brasil teve a produtividade estimada em 7,4 Mt, correspondendo a cerca de 2,67% do total mundial e as exportações aumentaram 15% em 2017 comparado ao ano de 2016, sendo exportadas 0,964 Mt, equivalentes a US\$ 21,5 milhões (BRASIL, 2018).

O Estado do Rio Grande do Norte, em 2017, foi responsável por 94,5% da produção de sal marinho no Brasil e 77,3% do total de sal produzido no país além de contribuir com o acréscimo na taxa de exportação devido ao clima favorável da região (BRASIL, 2018). No

¹ Bacharelanda em Ciências Contábeis.

² Doutora em Administração.

primeiro trimestre de 2019, comparado com o de 2018, o estado Norte-rio-grandense ampliou a sua taxa de exportação salineira, na proporção de 383 mil para 561,8 mil, o equivalente a US\$ 12 milhões (SEBRAE, 2019).

O segmento salineiro, no Rio Grande do Norte, é determinante na economia regional e nacional. As regiões das planícies flúvio-marinhas dos rios Mossoró e Açu, localizadas na Costa Branca, são responsáveis pela produção de 49% e 37,5%, respectivamente, de sal marinho a nível nacional. As condições geomorfológicas favoráveis a essas áreas além da proximidade com o Porto-Ilha, situado na cidade de Areia Branca, que facilita o escoamento da produção para os demais Estados do Brasil, são fatores que potencializam a economia salineira da região e a torna fundamental para o país (DINIZ; VASCONCELOS, 2017).

Diante disso, partindo da perspectiva de Porter (1990) acerca dos fatores de produção, o setor salineiro é privilegiado por elementos produtivos básicos ou herdados como o clima e relevo. Entretanto, Porter (1996) considera que é fundamental às organizações o aprimoramento dos fatores de produtividade como forma de competir estrategicamente. Consoante a isso, a concorrência acirrada derivada da globalização está oportunizando às empresas mundiais a percepção sobre a importância de avantajá-las diante dos concorrentes para a sobrevivência de seus respectivos negócios. Desse modo, as organizações precisam focar no desenvolvimento de estratégias por meio do estudo e análise dos fatores competitivos inerentes às suas localidades como meio de obter e sustentar vantagem competitiva (KHARUB; SHARMA, 2017).

Nessa perspectiva, o estudo realizado por Porter (1990) introduziu a teoria do “Diamante de Porter”, composto por quatro aspectos: as condições de fatores; condições de demanda; os segmentos correlatos e de apoio e; as condições de estrutura, estratégia e rivalidade. A dinâmica destes condicionantes contribui para o fluxo da competitividade nacional, moldando um ambiente que proporciona às organizações o alcance do êxito competitivo, com isso foram identificados alguns estudos nacionais e internacionais que abordaram essa temática, como: Porter (1990), Silva (2001), Natário Neto (2006), Albino e Souza (2008), Sabino, Tavares e Marinho (2015), Lacerda et al. (2016), Sales (2016), Weber et al. (2016), Diniz e Vasconcelos (2017), Tavares et al. (2017), David (2018), Gonçalves et al. (2018), Hall et al. (2018), Kharub e Sharma (2018), Pinto et al. (2018) e Santos et al. (2018).

Diante do contexto, surgiu-se a seguinte problemática: **quais os fatores de competitividade, à luz do diamante de Porter, no segmento salineiro do Estado do Rio Grande do Norte?** Assim, o objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar os fatores de competitividade, à luz do Diamante de Porter, no segmento salineiro do Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, constituem-se como objetivos específicos do estudo: Identificar as condições de demanda da indústria salineira; apontar as condições de fatores do segmento salineiro; verificar as indústrias correlatas e de apoio no setor salineiro; apresentar a estratégia, estrutura e rivalidade do segmento e; relacionar os quatro fatores a fim de identificar a importância dos mesmos para o crescimento e desenvolvimento das empresas do segmento salineiro.

Consoante a isso, a relevância desta pesquisa corresponde à compreensão dos gestores do segmento salineiro acerca dos fatores competitivos inerentes ao setor, a nível de modo a proporcionar base para o processo de tomada de decisão. Dessa forma, a contribuição do presente estudo é apresentar às organizações do segmento salineiro, os aspectos inerentes aos fatores de competitividade à luz do Diamante de Porter.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

As constantes mudanças ocorridas no macroambiente das nações, que afetam as organizações e setores, geram a necessidade de compreensão dos gestores acerca das forças que induzem a busca de vantagens competitivas. Em consonância a essa perspectiva, a competitividade de uma nação é dependente da capacidade de inovação dos seus

segmentos industriais. Assim, as empresas alcançam vantagens competitivas por meio de ações inovadoras impulsionadas pela percepção de oportunidades de mercado conjunto a pressões e desafios inerentes ao ambiente, que permitem o seu fortalecimento (PORTER, 1990).

Nessa perspectiva, é fundamental que as organizações invistam na busca por oportunidades, aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento organizacional, bem como busquem manter uma cultura de confiança entre os membros associados a fim de obterem melhores resultados relativos à gestão do conhecimento, uma vez que a mesma impacta no desempenho e efetividade da organização contribuindo para obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes (CENTENARO; BONEMBERGER; LAIMER; 2016).

Com isto, Porter (1990) enfatiza que as diferenças socioculturais e econômicas agem de forma a possibilitar o sucesso competitivo das nações em determinados setores, em função dos desafios e da dinâmica do ambiente interno. Assim, ainda conforme o autor, o êxito competitivo é fundamentado e sustentado por um processo altamente localizado, cuja competitividade, em determinadas atividades ou segmentos, é resultado da necessidade ou apreço dos consumidores.

Dessa forma, as organizações precisam estar cientes do tipo de vantagem competitiva que é importante alcançar. Consoante a isso, Porter (1985; 1999) argumenta a coexistência de duas estratégias genéricas para obtenção da vantagem: a liderança em custos que corresponde à vantagem da empresa resultante da preferência por baixos custos industriais, e a liderança por diferenciação, quando a empresa visa ser referência em seu segmento e, para tanto, foca no atendimento às necessidades de determinado público-alvo.

Conforme Grant (1991), a vantagem de custo demanda tecnologias avançadas para produção, além de recursos de mão-de-obra e de matérias-primas a um baixo custo, enquanto a diferenciação sustenta a vantagem por agregar valor à marca e ser derivada de tecnologia heterogênea que dificulta a imitação pela concorrência. Nesse contexto, Porter (1996) e Barney (1991) consideram que as empresas sustentam estrategicamente suas vantagens competitivas por meio da exploração de suas forças internas eficientes, criando elementos diferenciados e características únicas que mantenham seus desempenhos superiores frente à concorrência.

Diante dessas estratégias, Hall *et al.* (2018) realizaram um estudo, no qual foi analisada a competitividade de sessenta e sete empresas do agronegócio brasileiro, listadas na B3, com objetivo de verificar quais empresas eram mais competitivas de acordo com a sua criação de valor, isto é, as que vendem mais por optarem liderança por baixos custos e as que preferem investir na diferenciação como meio de liderança nas vendas. Os resultados evidenciaram que as empresas consideradas líderes foram as que geraram Valor em Custos, na seguinte ordem: Fábrica Renaux S.A., Renar Macas S.A., Brasilagro-CIA, Nutriplant S.A. Por outro lado, as que obtiveram vantagem competitiva por heterogeneidade foram AMBEV S.A., BRF Brasil Foods S.A., Consan Limited, Cosan S.A. Ind. e Com.

Nessa perspectiva, o governo deve fomentar o crescimento da performance competitiva das instituições, mediante políticas governamentais que estimulem a concorrência nacional e a inovação, como meio de proporcionar às empresas ganhos de vantagens em seus segmentos, partindo do pressuposto de que a rivalidade entre concorrentes nacionais na disputa por obtenção de vantagem competitiva, propicia a construção de uma base sólida para alcançar a concorrência a nível global (PORTER, 1985, 1990).

Consoante a isso, o estudo “A vantagem competitiva das Nações”, conduzido por Porter (1990), elenca quatro atributos que constituem o “diamante” da vantagem nacional, comumente conhecido por Diamante de Porter: as condições de fatores de produtividade, condições de demanda do mercado, as condições de estratégia, estrutura e rivalidade e os segmentos industriais correlatos e de apoio. Segundo o autor, a dinâmica desses aspectos contribui para o fluxo da competitividade nacional moldando um ambiente no qual as organizações evoluem aprendendo a competir.

2.2 FATORES DE COMPETITIVIDADE

As fontes de recursos acessíveis; informações que viabilizem oportunidades; coordenação qualificada que conduza o uso de recursos e administre habilidades; os objetivos dos stakeholders e; as pressões macro ambientais por inovação e investimentos são aspectos relevantes que influenciam os pontos do Diamante da vantagem nacional, o qual constitui um sistema em que a fragilidade de algum dos atributos interfere no efeito dos demais, influenciando negativamente a capacidade de progresso de um segmento industrial e seu sucesso competitivo (PORTER, 1990).

De acordo com Porter (2001), as condições de fatores produtivos correspondem ao conjunto de recursos humanos qualificados; tecnologias e infraestruturas aprimoradas para produções específicas e; composição do capital (próprio ou financiado por terceiros) que sustenta os investimentos imprescindíveis às empresas. Esses atributos inerentes à produção, propiciam níveis elevados de produtividade.

As condições de fatores produtivos podem ser classificadas em básicas e aprimoradas. Os fatores básicos estão associados a recursos tangíveis, notórios, ou até herdados (condições climáticas, solos férteis, localização). Entretanto, a economia avançada de uma nação é alcançada com a criação e aprimoramento dos fatores produtivos de seus segmentos industriais, constituídos por recursos humanos hábeis ou pela solidez de uma base científica. Dessa forma, as instituições, cujos fatores de produção são especializados e constantemente atualizados, derivados de altos investimentos sustentados, dificultam a concorrência e, desse modo, alcançam a vantagem competitiva. Assim sendo, as indústrias necessitam de mão-de-obra hábil para inovar, além de rivais domésticos como estímulo à inovação (PORTER, 1990).

Diniz e Vasconcelos (2017) conduziram um estudo para averiguar a dinâmica natural dos condicionantes que influenciam a economia do segmento salineiro. A pesquisa constatou que além dos aspectos climáticos, outras condições de fatores como a permeabilidade dos solos (menos permeáveis); a acumulação de silte e argila; o tamanho das áreas submersas pelas marés; a inclinação das planícies e; a salinidade natural das águas confinadas, são fatores determinantes para produção do sal marinho.

Diante do exposto, Tavares *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa bibliométrica referente aos tipos de recursos considerados como fonte de vantagem competitiva para o setor do agronegócio. De acordo com o estudo, os recursos físicos indispensáveis para maximização produtiva do setor foram definidos por localização, aspectos naturais favoráveis como vegetação, clima e terra além do acesso facilitado a outras matérias-primas. Contudo, além disso, concluiu-se que os recursos tecnológicos no segmento são determinantes para o desenvolvimento aprimorado de insumos e incremento de qualidade na produção e que as tecnologias especializadas viabilizam maiores níveis de eficiência no manuseio do solo visando redução dos custos e sustentabilidade ambiental.

A análise de Tavares *et al.* (2017) constatou também que, para o setor do agronegócio, os recursos humanos como a experiência, gestão de conhecimentos, habilidades e competências são imprescindíveis. Conjunto a essa percepção, a pesquisa conduzida por Sales (2016) identificou que a confluência das indústrias, no segmento salineiro, ocasionou a existência de mão-de-obra aprimorada, no setor, em função da experiência adquirida pelos trabalhadores, que permeiam, entre as salinas, ao longo do tempo.

Os estudos de Kharub e Sharma (2017) e Hall *et al.* (2018) corroboram com a visão de que os recursos intangíveis, por agregar valor único a cada empresa, interferem na competitividade empresarial, visto que são fundamentais para diferenciar o negócio e dificultar a imitação pelos concorrentes. Adicionalmente, tais recursos são reconhecidos nas análises de Tavares *et al.* (2017) como propulsores de reputação no segmento do agronegócio, identificados pelos valores regionais agregados como o paisagismo turístico e a identidade sociocultural local.

Para Porter (2009), as condições de demanda também impõem desafios que propiciam vantagem competitiva às empresas. Consoante a isso, Pinto *et al.* (2018) estabelecem que a composição da demanda constitui uma relação direta de causa e

consequência com os fatores de produção, visto que as necessidades dos compradores exigem o aperfeiçoamento de recursos e Sales (2016) argumenta que o consumidor procura qualidade significativa, preço justo e prontidão.

Nessa perspectiva, o sucesso competitivo das nações, em determinados segmentos, é resultado da transparência e antecipação das necessidades primárias dos compradores, assim como do atendimento aos altos padrões de clientes exigentes, que pressionam por inovação e agilidade. Desse modo, a demanda interna sofisticada permite proporcionar êxito competitivo a nível global (PORTER, 1990; 2009).

Porter (1996; 2001) argumenta que a estratégia é fundamentada pela manutenção de uma gestão focada nas condições de demandas e exigências impostas pelos clientes. Consoante a isso, é fundamental a constituição de uma base estratégica firme para acompanhar a volatilidade da demanda dos clientes que vivem em constante mudança de personalidade e necessidades. Grant (1991) ressalta que, mediante à alta capacidade de realização, criação e diferenciação, a organização auferirá domínio de uma base estratégica mais estável.

Congruente com esse contexto, a pesquisa de Gonçalves *et al.* (2018) buscou verificar as estratégias de crescimento no mercado usadas por uma empresa do ramo de bebidas. Os achados do estudo identificaram que a organização foca no diferencial voltado à excelência operacional, priorizando a qualidade no atendimento, fato que lapidou uma relação de satisfação com os clientes e contribuiu positivamente para o lucro da empresa.

Ainda nessa conjuntura, o estudo de Sales (2016) evidencia que o segmento salineiro inova conjunto às demandas e exigências dos clientes, os quais constata necessidades de novas tecnologias, meios de transportes e equipamentos que permitam melhoria e manutenção da qualidade do sal bem como uma redução dos custos, visto que os consumidores, em geral, também buscam por preços menores, além da segurança que é fundamental durante todo o processo e, ainda, aperfeiçoamento de estrutura local, no que tange à higienização, como forma de evitar contaminação do produto e proporcionar o aumento do valor agregado, tornando a organização mais competitiva.

As indústrias correlatas e de apoio constituem o terceiro determinante do Diamante da Vantagem Nacional. A indústria constrói vantagem operacional, quando seus fornecedores, com potencial competitivo internacional, estão localizados próximos a ela. Esse privilégio melhora o acesso aos insumos, permitindo maior agilidade na compra de matérias-primas e, conseqüentemente, menores custos de transação, o que contribui para o aumento dos níveis de eficiência produtiva (PORTER, 2009). Entretanto, a pesquisa de Sales (2016) identificou que os fornecedores da indústria salineira estão localizados nas regiões Sul e Sudeste e, em razão da especificidade do setor, os mesmos se deslocam para região Nordeste afim de fornecer seus produtos.

Consoante a essa abordagem, Lacerda *et al.* (2016) estudaram os fatores competitivos presentes no Cluster de confecções de João Pessoa no Estado da Paraíba e observaram que a maioria dos fornecedores estão localizados no município, o que maximiza a agilidade no fluxo de informações. Além disso, foi visto que o ambiente é vantajoso para as relações de apoio, propiciando a minimização dos custos, a partilha de maquinários e equipamentos. Todavia, identificou-se que não há o aproveitamento das forças competitivas locais.

A proximidade entre fornecedores e compradores viabiliza um aspecto fundamental para obter vantagem: a comunicação como fluxo de ideias inovadoras que estimulam a modernização. Assim, as organizações influenciam o avanço da capacidade produtiva de seus provedores (PORTER, 1990). Contudo, as constatações de Sales (2016), quanto à inovação no segmento salineiro, evidenciam a inexistência de apoio por parte dos centros tecnológicos voltados ao estudo do sal em prol do desenvolvimento do produto e isso é apontado como resultado da carência de organização sindical no setor.

Por conseguinte, o quarto aspecto condicionante da teoria do Diamante de Porter compreende o conjunto de Estratégia, Estrutura e Rivalidade que norteia as organizações. Conforme Porter (1990), esses fatores são pré-determinados pelo contexto nacional, e influenciam nas práticas de gestão e estrutura administrativa empresarial moldando a competitividade estratégica de cada segmento econômico.

A motivação pessoal e o incentivo próprio, conjunto ao talento individual, constituem o principal determinante para alcançar êxito nacional (PORTER,1990). Consoante a isso, Sales (2016) constatou que as indústrias salineiras são derivadas de gerações familiares que tiveram sua educação pautada no compromisso com o negócio.

O poder competitivo é instigado pela concentração rival interna. Assim, a rivalidade doméstica fomenta a vantagem competitiva sustentada, visto que a concorrência local pressiona sempre por inovação, avanços na produtividade e eficiência nos processos. Além disso, o êxito de um concorrente doméstico estimula a competitividade dos demais, sendo, portanto, mais relevante que os rivais estrangeiros, os quais pertencem a diferentes contextos econômicos (PORTER, 2009).

Nesse sentido, Sales (2016) evidencia que a indústria salineira possui alta rivalidade regional e, devido a isso, os gestores aprimoram constantemente o planejamento estratégico das empresas como meio de auxiliar as decisões de compras para produção, investimentos, manutenções e necessidades gerais, além de focar na captação de clientes, priorizar a qualidade como base estratégica e praticar preços alinhados aos da concorrência.

Em contrapartida a isso, os estudos realizados por David (2018) e Pinto *et al.* (2018) analisaram os fatores de competitividade do setor meloeiro. Ambos constataram que não há forte rivalidade local, pois as empresas do segmento produzem priorizando a exportação, uma vez que a demanda externa, por ser mais exigente frente à interna, impulsiona a inovação e excelência produtiva, posicionando o mercado externo como o mais promissor.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem por objetivo identificar os fatores de competitividade, à luz do Diamante de Porter, no segmento salineiro do Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, esta pesquisa é dotada de caráter descritivo, exploratório e abordagem qualitativa, desenvolvida através de estudo multicaso, tendo como objeto de pesquisa, três salinas, selecionadas por conveniência, devido à facilidade de acesso aos gestores; capacidade de produção (volume em toneladas) e; estrutura dos recursos humanos (quantidade de funcionários) nos períodos de colheita.

A primeira salina, localizada em Macau/RN, opera há 125 anos, produzindo anualmente em torno de 900.000 toneladas de sal e, em média, 220 colaboradores compõem o seu quadro de funcionários. A segunda está situada na cidade de Areia Branca/RN, atuando há 41 anos no mercado e, emprega cerca de 600 trabalhadores, atingindo produção de 360.000 toneladas, anuais, do produto. A terceira empresa, encontra-se em Mossoró/RN e, comparada às demais salinas analisadas, tem o menor tempo de atuação no mercado, operando há 10 anos. Apesar disso, alcança o maior volume médio de produção no RN, em margem de 2 Mt de sal, por ano, e equipe de colaboradores composta, aproximadamente, por 800 funcionários. Todas as três empresas realizam as atividades de extração, moagem e refinação do sal, produzindo cerca de 3,25 Mt, anualmente. Quanto às identificações das empresas, os gestores entrevistados solicitaram confidencialidade, portanto, para fins de análise, serão nomeadas como sal 1, sal 2 e sal 3.

Constituíram-se como instrumentos de análise documental, o Sumário Mineral de 2018, de competência do Agência Nacional de Mineração (ANM), o qual explana acerca da atividade salineira em termos quantitativos a nível global, conjuntamente à listagem das principais salinas, disponibilizada pelo Sindicato da Indústria do Sal do Estado (SIESAL), contendo informações sobre a participação de cada uma no volume de sal produzido no Rio Grande do Norte. Quanto à observação do local, foi satisfatória para compreensão dos pesquisadores, visto que permitiu conhecer o funcionamento da produção, do maquinário e ainda, averiguar os aprimoramentos tecnológicos feitos para atender as exigências dos clientes. A consolidação das informações coletadas ocorreu através do processo de triangulação de dados (entrevista, observação e análise documental). Diante disso, as visitas foram agendadas com o gestor administrativo responsável por cada empresa e ocorreram

conforme as datas e horários planejados, com duração média de duas horas cada entrevista. As entrevistas foram semiestruturadas, haja vista que, além das perguntas pré-estabelecidas, houve interações adicionais e, ainda, delimitou-se a duração da entrevista em apenas uma visita a cada empresa, caracterizando um recorte temporal transversal.

Após executadas as entrevistas, foram realizadas as transcrições e, posteriormente, o tratamento dos dados primários aconteceu através de análise de conteúdo, definida por Bardin (2011, p. 44) como “um conjunto de técnicas de análise, que faz uso de procedimentos sistêmicos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens”. Com isso, realizou-se a importação dos dados para o software ATLAS.ti 8.4, organizando-os de modo a facilitar no desenvolvimento das interpretações.

Houve a concessão de um código à cada tema selecionado no parágrafo, que em seguida, foi encaminhado para o administrador de códigos. Continuadamente, realizou-se a classificação em grupos, para composição das redes conforme as dimensões analisadas: condições de fatores, condições de demanda, indústria correlatas e de apoio e, estratégia, estrutura e rivalidade. Em seguida, procedeu-se com as análises e argumentações sobre as redes elaboradas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo desse estudo consiste em identificar os fatores de competitividade, à luz do Diamante de Porter, no segmento salineiro do Estado do Rio Grande do Norte.

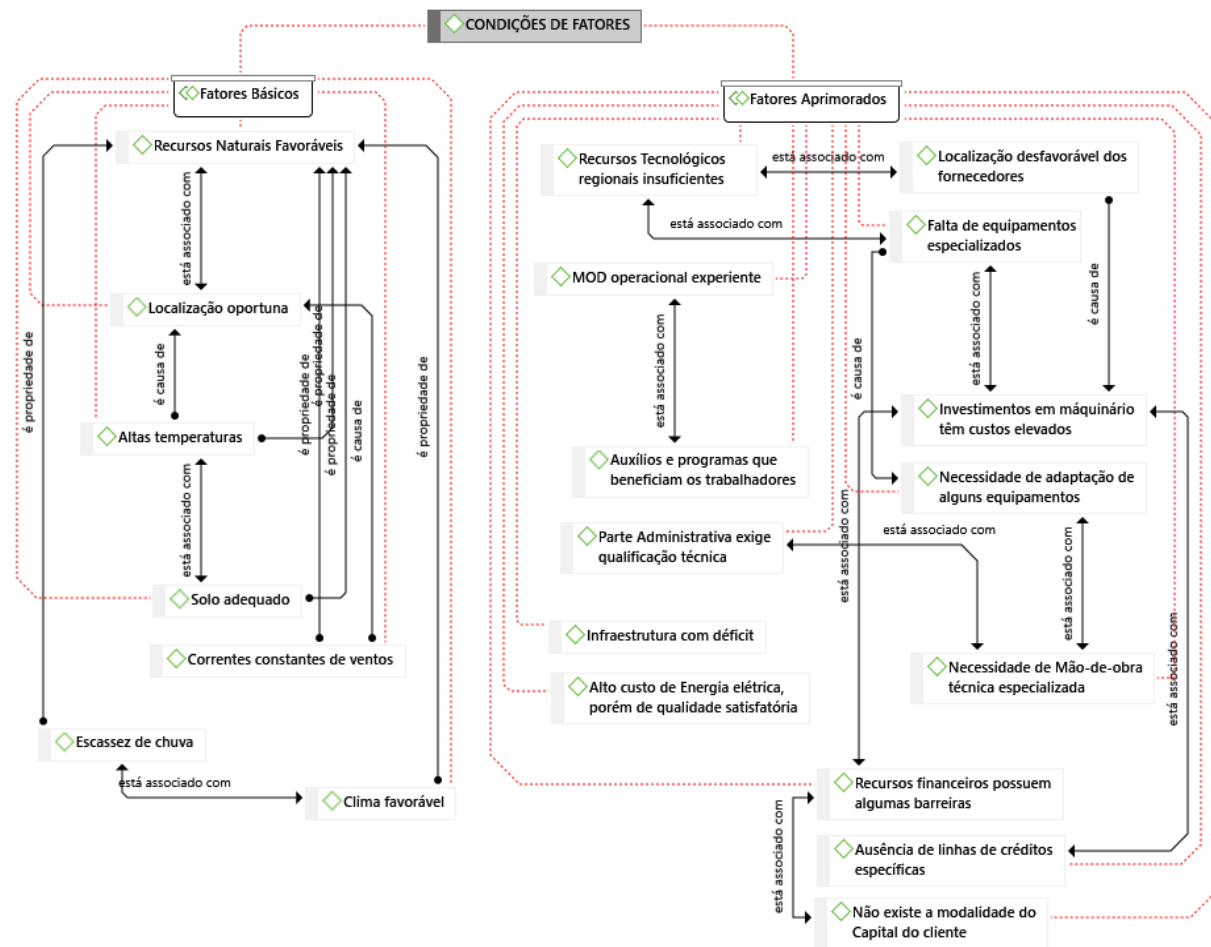
4.1 CONDIÇÕES DE FATORES

De acordo com o estudo de Diniz e Vasconcelos (2017), as condições de fatores básicos são fundamentais para produção de sal. Consoante a isso, os gestores entrevistados apoiam a perspectiva de que a região Norte-Riograndense é privilegiada por herdar recursos naturais favoráveis à atividade salineira. O clima marcado por escassez de chuvas, altas temperaturas, conjunto às correntes de vento, auxiliam no processo de evaporação, que influencia diretamente na qualidade do produto.

Segundo os entrevistados, sendo a economia da região marcada pela atividade salineira, a concentração regional das salinas originou mão-de-obra operacional experiente no segmento, visto que os trabalhadores das proximidades buscam empregos nessas empresas e adquirem habilidades ao longo dos anos, fato que corrobora com as pesquisas de Sales (2016) e Tavares *et al.* (2017). Nesse contexto, os gestores asseguram a existência de auxílios e assistências, aos colaboradores e familiares, que contribuem positivamente para o desempenho e motivação no ambiente de trabalho. Além disso, para maximizar a eficiência do setor operacional, o âmbito administrativo é composto por pessoas dotadas de conhecimentos e qualificações técnicas.

Conforme Tavares *et al.* (2017), os recursos tecnológicos especializados proporcionam melhorias nos níveis de qualidade do sal produzido. Todavia, como mostra o esquema da Figura 1 e em concordância ao estudo de Sales (2016), a distância dos fornecedores de tecnologias aprimoradas, localizados, a maioria, nas regiões Sul e Sudeste do país, dificulta os investimentos por gerar altos custos de transação. Associado a isso, a maioria dos equipamentos fornecidos às salinas, são fabricados para atender diversas indústrias do ramo alimentício, como a empacotadeira, que é produzida para outros tipos de grãos, não existindo especificamente para produção salineira. Assim, parte das máquinas são passíveis de processos de adequações que demandam mão-de-obra técnica, ferramentas e tempo. As relações das condições de fatores, identificadas nas entrevistas, estão representadas na Figura 1.

Figura 1 – Condições de Fatores



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Outro obstáculo enfrentado pelo segmento é no que tange aos recursos financeiros. Os gestores evidenciaram a inexistência de linhas de créditos específicas para o segmento, e, altas taxas de juros dos financiamentos bancários existentes, o que constitui uma barreira para os investimentos. Além disso, as empresas entrevistadas não recebem capital do cliente como adiantamento de vendas e, portanto, os contratos temporários são os instrumentos que asseguram as transações. Todavia, quando necessário, recorrem às duplicatas descontadas para obterem capital de giro.

As dificuldades encontradas no tráfego das cargas de sal, resultantes do déficit das rodovias que necessitam de duplicações, aliado a problemas na gestão do Porto Ilha por falta de manutenção apropriada, são apontadas como resultantes da ineficiência do apoio governamental e tornam a infraestrutura regional desfavorável aos fluxos operacionais das organizações do segmento. Contudo, a energia elétrica fornecida, embora satisfaça em termos de qualidade, representa um alto custo para as empresas, fazendo-se necessária a ação do governo federal para redução das tarifas dos serviços de energia prestados.

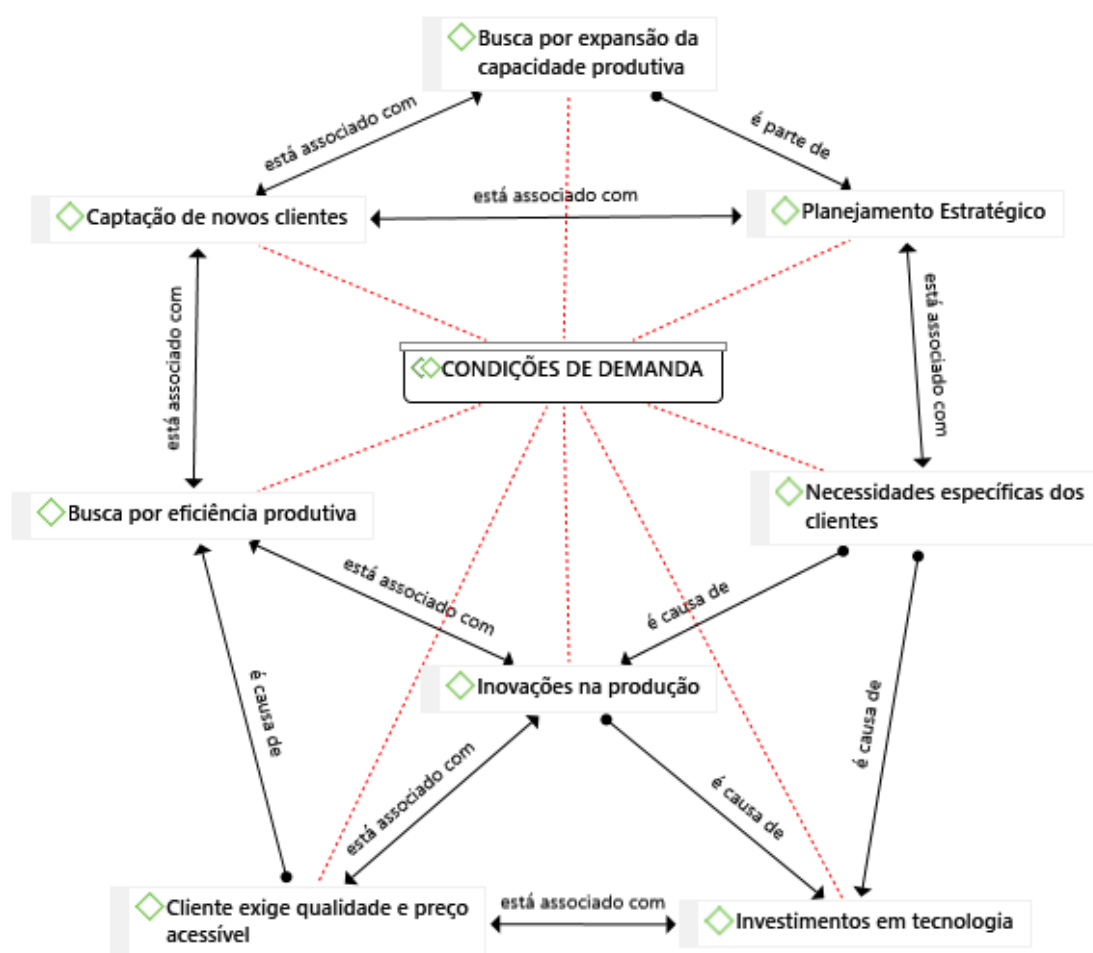
4.1. CONDIÇÕES DE DEMANDA

As imposições do mercado interno estimulam a inovação no segmento salineiro, com objetivo de maximização da qualidade química do sal, o que congruentemente contribui para satisfação da demanda externa, corroborando com Porter (1990). Os gestores explicam que, apesar dos consumidores finais não serem exigentes, devido à falta de conhecimento sobre

a importância da qualidade do sal, as indústrias alimentícias clientes das salinas, têm altos níveis de exigências e particularidades, em decorrência da condição do sal influenciar diretamente nos custos e processos de fabricação dos seus produtos.

Nesse sentido, congruente às pesquisas de Sales (2016) e Pinto *et al.* (2018), o ambiente salineiro inova em função das necessidades específicas dos clientes, realizando aperfeiçoamento dos fatores de produção, por meio de investimentos em infraestrutura interna, maquinário e equipamentos adequados, além de adaptações dos procedimentos fabris. As relações das condições de demanda, do setor salineiro, estão representadas na Figura 2.

Figura 2 – Condições de Demanda



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Além disso, o entrevistado da salina 01 ressalta a existência de auditorias internas feitas pelos próprios clientes, que avaliam as condições de fatores produtivos. Nessa perspectiva, coexistente às imposições de qualidade química, há uma demanda por segurança no que tange à higienização do local de produção, armazenamento e transporte do sal produzido. Assim, faz-se necessário o uso de equipamentos de controle e extração de contaminantes, bem como adoção de medidas e procedimentos de limpeza que evitem a contaminação do produto.

Quanto ao preço, o gestor da salina 02 explana que, em virtude do baixo custo do sal para as indústrias alimentícias e, a constante fiscalização por parte dos órgãos ambientais, a maioria dos compradores priorizam as exigências por qualidade frente à busca por preços

mais baixos do produto. Contudo, a concorrência regional acirrada é o principal fator que determina o preço de mercado do sal, desse modo, a empresa focada em atender às demandas particulares dos compradores, alcança vantagem competitiva por diferenciação, como abordado por Porter (1999).

Segundo o gestor da salina 01, as inovações tecnológicas e melhorias nos controles de produção, além de gerarem satisfação dos clientes, contribui para manutenção dos negócios permitindo a expansão da capacidade produtiva, agregando valor à empresa e visando a captação de novos compradores, como exposto na Figura 02. Com isso, o planejamento estratégico da salina é focado no desenvolvimento e crescimento da empresa partindo do atendimento às demandas impostas pelo mercado.

4.2 INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO

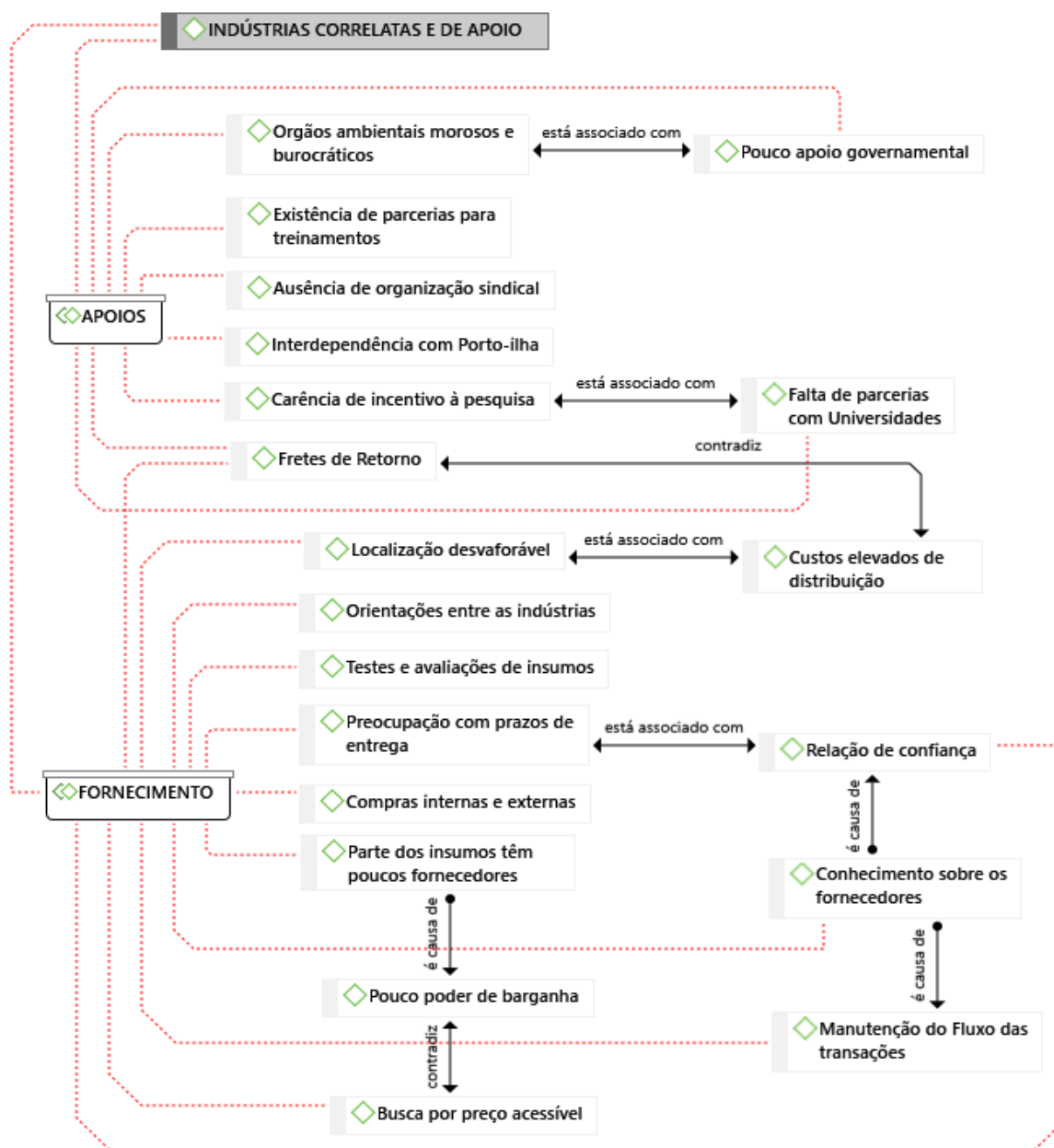
A ausência de auxílios governamentais, nas esferas municipal, estadual e federal, impactam negativamente o setor salineiro. Os entrevistados afirmam que inexistem projetos políticos que beneficiem o segmento e que, conjunto à desorganização e falta de apoio sindical existente, o valor monetário do sal sofre desvalorização no mercado, tendo em vista a instabilidade de preços provocada pelo descontrole da concorrência interna. Consoante a isso, o dirigente da salina 02 afirma que a mobilização do governo, para auxiliar o setor, ocorre de forma curativa, sendo fundamental que haja uma mudança desse contexto através da busca por proatividade.

O gestor da empresa sal 02 evidenciou que, a informalidade, falta de escolaridade e, a carência de motivação dos trabalhadores de regiões litorâneas, interfere na eficiência produtiva desses operários, no entanto, discorreu sobre a eficácia do projeto escolar fundado pela empresa em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI), que objetiva a alfabetização para formação de mão-de-obra qualificada e motivada. Além disso, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) atua com treinamentos dos funcionários de atribuições técnicas pertencentes aos setores de manutenção mecânica e elétrica.

O Porto-Ilha é fundamental para a distribuição e exportação do sal, constituindo uma relação de interdependência, entretanto, as melhorias na infraestrutura são ausentes em decorrência da irregularidade na gestão administrativa, o que ocasiona problemas operacionais. As salinas também enfrentam as dificuldades impostas pelas burocracias das organizações ambientais fiscalizadoras. A empresa sal 01 relata que possuem licenças ambientais pendentes devido à proximidade com um rio, e que, o recuo da salina, determinado por lei, provocaria o fim das atividades salineiras.

Nesse contexto, o Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente (IDEMA) e Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) são vistos como órgãos morosos e burocráticos. Quanto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), os gestores interrogados corroboram que constitui uma relação de parceria por ser o órgão que fiscaliza a concentração de iodo no sal, contribuindo com o controle da qualidade do produto. Consoante à essas perspectivas, constata-se a falta de parcerias com Universidades para o desenvolvimento de pesquisas e estudos científicos que contribuam com o beneficiamento do sal, corroborando com Sales (2016). A ausência governamental e o déficit sindical inerentes ao setor, são apontados como fatores que originam a carência de incentivo à pesquisa. Os aspectos relativos às indústrias correlatas e de apoio, no segmento salineiro, estão representados na Figura 3.

Figura 3 – Indústrias Correlatas e de Apoio



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Contrário aos resultados da análise do Cluster de confecções, realizado por Lacerda *et al.* (2016), e em consonância a Sales (2016), há uma distância geográfica significativa dos fornecedores da indústria salineira. Devido a isso, busca-se manter o fluxo das transações econômicas constituindo uma relação de confiança, principalmente com relação ao cumprimento dos prazos de entrega das compras, além de fazerem testes e avaliações de insumos, como as embalagens, que são essenciais na conservação da qualidade do sal. Além disso, a alta demanda por iodo, insumo importado e com poucos fornecedores que o ofertem no Brasil, diminui o poder de barganha nas transações, como mostra a esquematização da Figura 3.

A localização das salinas, apesar de oportuna quanto aos quesitos básicos de produção, é desfavorável no que tange os custos de logística, por estar situada distante das regiões que concentram os maiores compradores de sal. Contraditório a essa circunstância, os gestores explicam que a modalidade do frete de retorno contribui para equilibrar os gastos

com distribuição, uma vez que os carreteiros, que trazem produtos das regiões Sul e Sudeste para o Nordeste, aceitam retornar transportando cargas de sal a baixo custo.

É importante ressaltar que existem relações orientativas entre as fábricas salineiras e as indústrias clientes, ocorridas por meio de departamentos de controle de qualidade, os quais fornecem esclarecimentos no que tange à mudança de especificações. Essa orientação ocorre de forma recíproca, visto que a maioria dos compradores possuem especificidades e formulações de utilização fixadas, devendo a salina atender as demandas e produzir de acordo com as particularidades apresentadas.

4.3 ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE

Segundo os entrevistados, o planejamento estratégico das organizações salineiras, é elaborado internamente e direciona as políticas de manutenção, produção, controle de estoques e os investimentos, às necessidades dos clientes e expansão da capacidade produtiva para ampliação das vendas, em consonância com os achados do estudo conduzido por Sales (2016). Nessa circunstância, as estratégias para o alcance do êxito competitivo, no segmento, envolvem a priorização da qualidade do sal; fixação de contratos de longo prazo que assegurem a receita de vendas; busca por preços mais estáveis para satisfação dos compradores e; observação da concorrência interna buscando superá-la por meio de inovações e melhorias que permitam o aumento da eficiência produtiva, como visto por Porter (2009).

A Figura 4 apresenta os aspectos relativos à Estratégia, Estrutura e Rivalidade, identificados no segmento de mercado salineiro, conforme as entrevistas realizadas. Contrário ao segmento meloeiro, estudado por Pinto et al. (2018), constata-se que a tentativa por maximização da estabilidade de preços é dificultada pelos conflitos da forte concorrência interna, concentrada na região Nordeste, resultantes da ausência de contribuição dos sindicatos quanto à organização e acordos entre os rivais concorrentes.

Figura 4 – Estratégia, Estrutura e Rivalidade



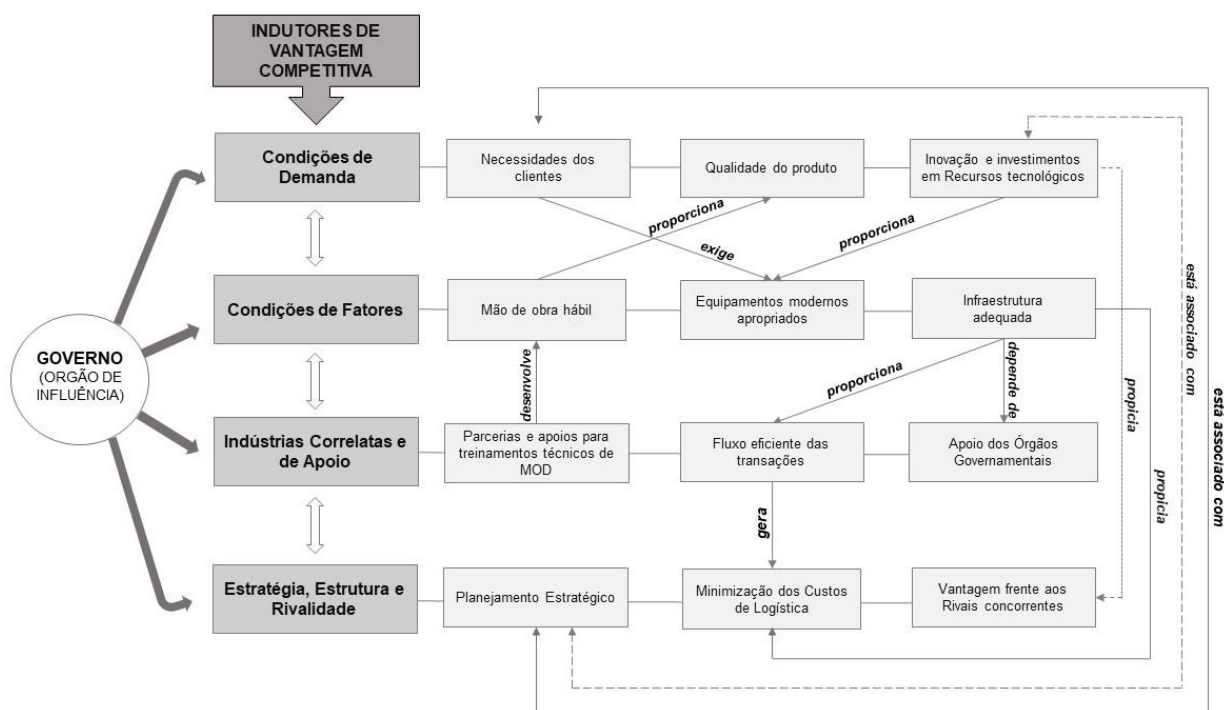
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Essa concentração geográfica de salinas causa o dispêndio do valor de mercado do sal, tendo em vista a disputa por vendas, entre as empresas das proximidades. Contudo, os gestores afirmam que as grandes indústrias alimentícias, com marcas de alto valor de mercado, prezam pela qualidade máxima do sal. Devido a isso, as salinas que almejam o crescimento empresarial, para avantajá-las diante dos concorrentes, foca na fabricação de sal com altos padrões qualitativos.

No que se refere à concorrência externa, é evidenciado pelo gestor da empresa sal 02 que o Chile é o maior competidor externo ao Brasil e, em razão da indústria salineira chilena possuir irregularidades nas condições de custos, há desvantagens competitivas para o mercado de sal brasileiro. Diante do exposto, o gestor explica que é necessária união e coesão dos representantes das salinas para pressionar o governo a instituir medidas, como a criação de tarifas para o sal chileno que é importado para o Brasil, com objetivo de equilibrar as conjunturas dos concorrentes brasileiros com as dos chilenos.

Posteriormente às identificações e análises dos fatores de competitividade, do segmento salineiro do Rio Grande do Norte, fica perceptível que a dinâmica desses aspectos revela uma forte necessidade de apoio governamental que favoreça o setor. A Figura 5 ilustra, conforme os resultados obtidos mediante o presente estudo, a esquematização das correlações entre os quatro atributos do Diamante de Porter, indutores de vantagem competitiva.

Figura 5 – Relação entre os fatores competitivos do Diamante de Porter



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

De acordo com o esquema representado pela Figura 5, as condições de demanda estão diretamente relacionadas com os fatores produtivos do setor salineiro, tendo em vista que as necessidades dos clientes definem os meios de produção, corroborando com a pesquisa de Pinto *et al.* (2018). Além disso, o planejamento estratégico das salinas é elaborado com base nas exigências dos compradores, sendo ajustado conforme a demanda do mercado associada às inovações dos recursos tecnológicos que propiciam vantagens competitivas.

As condições de fatores aprimorados também dependem das indústrias correlatas e de apoio. Conforme retrata a Figura 5, a infraestrutura adequada para o setor, pode contribuir com a minimização dos custos de distribuição do sal e, para tanto, necessita de amparo governamental no diz respeito à realização de obras e investimentos nas vias de transporte. Outra dependência é que a formação de mão-de-obra hábil é desenvolvida através de parcerias com instituições técnico educacionais.

Portanto, a pesquisa sugere que as condições de demanda proporcionam competitividade para o segmento, visto que a procura por sal de alta qualidade incentiva as organizações a superarem os níveis de eficiência produtiva dos concorrentes. Conjunto a isso, o fator de estratégia, estrutura e rivalidade, também contribui para competição entre as salinas, em razão da disputa acirrada por preços de mercado mais atrativos, e planejamento estratégico focado na captação de clientes por meio do alcance de maiores níveis qualitativos do sal.

Contudo, as indústrias correlatas e de apoio, no geral, não impulsionam competitividade no setor salineiro, devido à falta de medidas do governo que beneficiem a infraestrutura para um bom fluxo das atividades empresariais. Além do exposto, a pequena quantidade de fornecedores de insumos e recursos específicos, causa déficit logístico e mínimo poder de barganha nas transações econômicas, o que, agregado às linhas de créditos ineficientes, implica em alto custo dos investimentos dificultando as condições de fatores aprimorados, isto é, equipamentos e maquinários apropriados para a produção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores de competitividade, à luz do Diamante de Porter, no segmento salineiro do Estado do Rio Grande do Norte. Os resultados alcançados, no que concerne as condições de fatores básicos, evidenciam a região como promissora para atividade salineira, em decorrência da confluência de altas temperaturas solares, correntes de ventos constantes durante todo o ano, escassez de chuva e localidade com áreas planas à nível do mar, agregando, portanto, recursos naturais favoráveis à produção de sal.

Referente aos fatores aprimorados de produção, constatou-se que, a energia elétrica é satisfatória, entretanto, tem custo elevado. A proximidade das salinas ocasionou a existência de mão-de-obra experiente no setor operacional e, a carência regional por fornecedores de recursos tecnológicos específicos para indústria do sal, gera custos adicionais de investimentos em equipamentos e maquinários. No tocante a infraestrutura, coexistem problemas de gestão do Porto Ilha e déficit de rodovias que desfavorecem o tráfego das cargas de sal na região.

Quanto aos recursos financeiros, identificou-se que as linhas de créditos existentes no mercado são inviáveis para o setor, tendo em vista as altas taxas de juros cobradas pelas instituições bancárias. Além disso, as empresas buscam capital de giro, principalmente, mediante a modalidade de duplicatas descontadas.

Com relação às condições de demanda, foi visto que a inovação no ambiente salineiro é fomentada pela demanda interna exigente e que, a qualidade do sal que é produzido diante dessas imposições, satisfaz os compradores externos e constitui a principal estratégia para expandir a capacidade produtiva, permitindo a captação de novos clientes e alcance do êxito competitivo.

Os aspectos relativos às indústrias correlatas e de apoio, concluem que há carência de projetos governamentais e estudos científicos em prol do beneficiamento do setor. Em contrapartida, existem parcerias com instituições tecno-educativas que auxiliam na qualificação de mão-de-obra. Por outro lado, os órgãos ambientais fiscalizadores são vistos, de forma generalizada, como morosos e burocráticos. Concernente as relações com fornecedores, nota-se que, devido estarem distantes das empresas salineiras, a confiança

entre ambas as partes é o fator que mantém os fluxos das transações econômicas. Foi visto também que a falta de apoio do governo e a desorganização de sindicatos resultam no descontrole de concorrência interna desencadeando a desvalorização monetária do sal no mercado nacional.

Acerca das concepções de estrutura, estratégia e rivalidade percebidas na pesquisa, as salinas estudadas baseiam o planejamento estratégico nas necessidades dos clientes, na pretensão por ampliação do volume de produção e consequentemente, aumento das vendas. Outro ponto observado é a instabilidade de preços do sal proveniente da competição interna acirrada. Com isso, as empresas almejam maximizar a qualidade do sal correspondendo às expectativas dos clientes, para auferir vantagem frente os concorrentes.

A relação feita entre os quatro fatores analisados, revelou a existência de interdependência entre eles. Nesse sentido, a demanda exige recursos aprimorados que dependem das organizações de apoios e de estratégias adequadas que superem as dificuldades impostas pela rivalidade. O contexto evidencia o governo como órgão que influencia a dinâmica dos condicionantes de vantagem competitiva, na indústria salineira.

A contribuição original desse estudo fica evidenciada na importância da compreensão dos aspectos inerentes aos fatores de competitividade para o progresso das organizações salineiras no mercado. Considera-se que a dinâmica das dimensões do Diamante de Porter molda o ambiente das empresas, e desse modo, o conhecimento prospectado por estudos científicos gera base para os gestores tomarem as decisões que propiciem vantagens frente a concorrência.

Consoante a isso, para a contribuição no campo teórico, é fundamental que as instituições acadêmicas explorem, principalmente, nas áreas de gestão de negócios e estratégias, a Teoria do Diamante de Porter, buscando aprofundar o conhecimento envolvendo alunos em estudos que relacionem os quatro fatores de competitividade, haja vista a relevância desses indutores para qualquer indústria.

A relevância desta pesquisa, no contexto prático, é propor entendimento sobre os fatores competitivos do segmento salineiro, de modo a conceder base para os gestores das salinas buscarem melhorias no que diz respeito a cobrar projetos governamentais; estimular universidades a constituírem parcerias com o setor; identificar o que é pertinente para satisfazer os clientes; compreender que a localização do setor desfavorece os custos logísticos e; refletir o quanto as salinas estão preparadas para enfrentar os aspectos inerentes aos fatores competitivos identificados.

A pesquisa apresentou limitação na quantidade de salinas entrevistadas, restringindo-se à somente três empresas do setor salineiro Norte-Riograndense. Isso implicou na restrição dos resultados, em decorrência da falta de amplitude das informações sobre os aspectos relativos aos fatores de competitividade. Nesse contexto, sugere-se para pesquisas futuras, a análise e relação dos atributos do Diamante de Porter no cluster salineiro do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Agência Nacional de Mineração**. Sal. Disponível em: https://www.gov.br/anm/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/serie-estatisticas-e-economia-mineral/sumario-mineral/pasta-sumario-brasileiro-mineral-2018/sal_sm_2018. Acesso em: 06 de nov. 2020.

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

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CENTENARO, A; BONEMBERGER, A. M. O.; LAIMER, C. G. Gestão do conhecimento e

vantagem competitiva: estudo no setor metalomecânico. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v.18, n.44, abr. 2016.

DAVID, J. P. B. **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**. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró, 2018. Disponível em: http://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/3393/2/Jo%C3%A3oPBD_ART.pdf Acesso em: 04 de nov. 2019.

DINIZ, M. T. M.; VASCONCELOS, F. P. Condicionantes naturais à produção de sal marinho no Brasil. **Mercator (Fortaleza)**, Fortaleza, v. 16, e16013, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198422012017000100213&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 de Jan. 2020.

GONÇALVES, V. S.; JÚNIOR, E. R. G.; FERREIRA, D. F. R.; NETO, R. S. Formulação de estratégia competitiva utilizando o modelo das forças de Porter: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 4, p. 1521-1535, Jul./Set. 2018. Disponível em: <http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/194/164>. Acesso em: 4 de Out. 2019.

GRANT, R. M. Porter's competitive advantage of nations. **Strategic Management Journal**. California, p. 535-548. mai. 1991.

HALL, R.J.; KAVESKI, I.D.S.; VOGT, M.; DEGENHART, L.; HEIN, N. Classificação das empresas do agronegócio listadas na B3 de acordo com suas vantagens competitivas. **Revista Custos e agronegócio on line**, v. 14, n. 4, Out/Dez, 2018. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero4v14/OK%2020%20empresas.pdf>. Acesso em: 03 de Dez. 2019.

KHARUB, Manjeet; SHARMA, Rajiv. Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh)", **Competitiveness Review**, Vol. 27 No. 2, pp. 132-160. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CR-02-2016-0007/full/pdf?title=comparative-analyses-of-competitive-advantage-using-porter-diamond-model-the-case-of-msmes-in-himachal-pradesh>. Acesso em: 08 de dez. 2019.

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. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3241>. Acesso em: 04 de nov. 2019.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa Social**. 21. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

PINTO, M. P. P.; SALES, L. B.; OLIVEIRA, A. D.; MOREIRA, C. S.; ALMEIDA, C. A. S. 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. In: SEMEAD Seminários em Administração, XXI, 2018, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: PPGA/FEA/USP, nov. 2018. Disponível em: https://login.semead.com.br/21semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=67. Acesso em: 04 de nov. 2019.

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

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance, NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998).

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTER, M. E. What is Strategy, **Harvard Business Review**, Boston, reprint 96608, p. 61-78, nov./dec. 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

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.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value**. Harvard Business Review, 2011. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>. Acesso em: 06 de dez. 2019.

SALES, L. B. **Cluster e Custo de Transação Econômica**: um estudo de caso. 2016. 305 f. Tese (Doutorado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios, Programa de pós-graduação em administração, Curitiba, 2016.

SEBRAE. **Boletim dos pequenos negócios do RN**: Análise trimestral, 2019. Disponível em:
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Boletim_Pequeno_Negocio_ABRIL-v2.pdf. Acesso em: 21 de nov. 2019.

TAVARES, B. O.; NEGRETI, A. S.; PIGATTO, G. A. S.; PIGATTO, G. Recursos e vantagens competitivas no agronegócio: revisão bibliográfica sistemática da VBR. **Revista eletrônica de estratégia e negócios**. V. 10, n 1, p. 40-76, out. 2017. Disponível em:
<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/4313/pdf>. Acesso em: 08 de Dez. 2019.