

DOI: <https://doi.org/10.9771/rcufba.v19i1.64838>**Fatores de Competitividade à Luz do Diamante de Porter: Estudo Multicaso no Segmento Salineiro do Estado do Rio Grande do Norte****Competitiveness Factors in Light of Porter's Diamond: A Multi-Case Study in the Saline Industry of Rio Grande do Norte State****Camilla Araújo Amaral Duarte**Universidade Federal Rural do Semi-árido
camilladuartecont@gmail.com**Luciana Batista Sales**Universidade Federal Rural do Semi-árido
camilladuartecont@gmail.com**Adriana Martins de Oliveira**Universidade Estadual do Rio Grande do Norte
camilladuartecont@gmail.com**Jocykleber Meireles Souza**Universidade Estadual da Paraíba
jocykleber@live.com**RESUMO**

Este estudo tem como objetivo identificar fatores de competitividade, à luz do Diamante de Porter, no segmento salineiro do Rio Grande do Norte. Realizou-se pesquisa qualitativa, descritiva, exploratória e multicaso com três salinas, desenvolvido mediante triangulação de entrevistas semiestruturadas com o gestor de cada empresa, observação direta e análise de conteúdo. As transcrições foram importadas para o software ATLAS.ti 8.4, onde as redes foram elaboradas. Os resultados evidenciam que os recursos naturais são propícios à atividade salineira, e que as condições influenciam os fatores de produção, estimulando a inovação dos recursos tecnológicos. O sal produzido satisfaz o mercado externo. Quanto às indústrias correlatas, constatou-se que a falta de apoio das esferas governamentais desfavorece a logística. A dimensão da estratégia, estrutura e rivalidade, é identificada na excelência da qualidade do sal, constituindo o mecanismo para a vantagem competitiva. A contribuição deste estudo é a compreensão dos fatores de competitividade para o progresso das organizações salineiras no mercado.

Palavras-chave: Diamante de Porter. Gestão industrial. Vantagem competitiva. Indústria Salineira. Fatores de produção.

ABSTRACT

This study aims to identify competitiveness factors, in light of Porter's Diamond, in the salt industry of Rio Grande do Norte. A qualitative, descriptive, exploratory and multi-case study was conducted with three salt mines, developed through triangulation of semi-structured interviews with the manager of each company, direct observation and content analysis. Subsequently, the data transcripts were imported into the ATLAS.ti 8.4 software, where the networks were developed. The results show that natural resources are favorable to the salt industry activity, and that the conditions influence the production factors, stimulating the innovation of technological resources. The salt produced satisfies the external market. As for related industries, it was found that the lack of support from government spheres is unfavorable to logistics. The dimension of strategy, structure and rivalry is identified in the excellence of the salt quality, constituting the mechanism for competitive advantage. The contribution of this study is the understanding of the competitiveness factors for the progress of salt industry organizations in the market.

Keywords: Porter's Diamond. Industrial management. Competitive advantage. Saline Industry. Production factors.

Recebido em: 08/12/2024. Aceito em: 14/08/2025. Publicado em: 21/10/2025. Editor: Hellen Dias



1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do *U.S. Geological Survey* (USGS), a produção global de sal foi estimada em 280 milhões de toneladas (Mt) no ano de 2024. Nesse panorama, a China lidera a indústria salineira com uma produção de 55 Mt, seguida dos Estados Unidos (40 Mt). O Brasil produziu 6,6 Mt, representando cerca de 2,36% do total mundial (U.S. Geological Survey, 2025).

Conforme o Sumário Mineral Brasileiro (SMB) de 2018, último divulgado pela Agência Nacional de Mineração (ANM) (BRASIL, 2018), o Brasil teve a produtividade estimada em cerca de 2,67% do total mundial e exportaram 0,964 Mt, equivalente a US\$ 21,5 milhões (BRASIL, 2018). O Estado do Rio Grande do Norte contribuiu com 77,3% do total de sal produzido no país e 94,5% da produção de sal marinho, além de contribuir com o acréscimo na taxa de exportação devido ao clima favorável da região (BRASIL, 2018). No 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).

Embora a ANM não tenha atualizado o SMB após 2018, dados disponibilizados pelo Governo do Estado do Rio Grande do Norte (2023) reportam uma produção representativa de 6,5 milhões de toneladas, equivalente a 95% do total de sal marinho produzido nacionalmente. Outro fator de relevância é que o Estado foi responsável pelo emprego de 56 mil pessoas à serviço da indústria salineira, com expectativa de aumento da demanda. Diante disso, o segmento salineiro, do Rio Grande do Norte, é determinante para a economia regional e nacional, principalmente pelo litoral do semiárido apresentar condições favoráveis para a produção de sal marinho, como alta salinidade natural da água, solos menos permeáveis e baixo assoreamento dos estuários (Silva et al., 2017).

Diniz e Vasconcelos (2017) apresentam as regiões das planícies flúvio-marinhas dos rios Mossoró e Açu, localizadas na Costa Branca, como 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 avantajar-se 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.

Assim, foram identificados alguns estudos nacionais e internacionais, além do Porter (1990) que abordam essa temática, como: Sabino, Tavares e Marinho (2015), Lacerda et al. (2016), Sales (2016), Weber *et al.* (2016), Diniz e Vasconcelos (2017), Tavares *et al.* (2017), Gonçalves *et al.* (2018), Hall *et al.* (2018), Kharub e Sharma (2018), Santos *et al.* (2018) e Silva, Nascimento e Melo (2021). Contudo, há uma incipiência de estudos que analisem os fatores de competitividade de indústrias específicas.

Diante desse 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.

A justificativa para este estudo é pautada na relevância de explorar os fatores de competitividade, no segmento salineiro, visto a importância desse setor de mercado para o desenvolvimento socioeconômico da região norte-rio-grandense. Dessa forma, a pretensão de contribuição desta pesquisa é auxiliar o processo de tomada de decisão empresarial das organizações salineiras, ao conceder base aos gestores sobre os fatores competitivos inerentes ao setor, e a relevância para economia local e nacional.

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 et al., 2016).

Com isto, 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 (Porter, 1990).

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.

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 (Grant, 1991). 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 (clima, solo, localização). Entretanto, para ter uma economia avançada, é preciso criar e aprimorar os fatores produtivos, com recursos humanos hábeis e base científica sólida. Assim, 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. Portanto, 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.

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 (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 aufere 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. Isso facilita o acesso aos insumos, agiliza a compra de matérias-primas e reduz os custos de transação, aumentando a eficiência produtiva (Porter, 2009). Porém, Sales (2016) identificou que os fornecedores da indústria salineira ficam nas regiões Sul e Sudeste e, pela especificidade do setor, vão para o Nordeste 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. Nesse contexto, Cardoso *et al.* (2023) reforçam a relevância da dimensão de indústrias correlatas e de apoio no Diamante de Porter ao evidenciar que o complexo industrial impacta positivamente o crescimento econômico local.

A proximidade entre fornecedores e compradores viabiliza 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). Na indústria salineira, as gerações familiares tiveram sua educação pautada no compromisso com o negócio (Sales,

2016).

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 (Giusti *et al.*, 2021). 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.

Ademais, Silva, Nascimento e Melo (2021) analisaram as variáveis relacionadas ao desenvolvimento do aglomerado produtivo da indústria salineira, contabilizando uma amostra de 115 gestores de salinas do Rio Grande do Norte. As variáveis pertencem a quatro grupos: Inovação Tecnológica, Empresa Comunidade, Atuação Institucional e Competitividade. No geral, os resultados constataram baixo nível tecnológico e de cooperação; ausência de exploração da relação empresa-comunidade nas estratégias empresariais; inexistência de um agente institucional no processo estrutural, apesar da evidente necessidade de atuação institucional; e precisão de desconcentração e descentralização.

3. METODOLOGIA

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 refinaria 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 da 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).

O roteiro da entrevista foi dividido em cinco blocos, cada um referente a um fator que lapida o diamante de Porter: Condições de fatores básicos e aprimorados; Condições de demanda; Indústrias Correlatadas e de Apoio; Estratégia, Estrutura e Rivalidade; e Governo. 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.

Feito isso, 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. Após executadas, 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 ANÁLISE DE RESULTADOS

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.

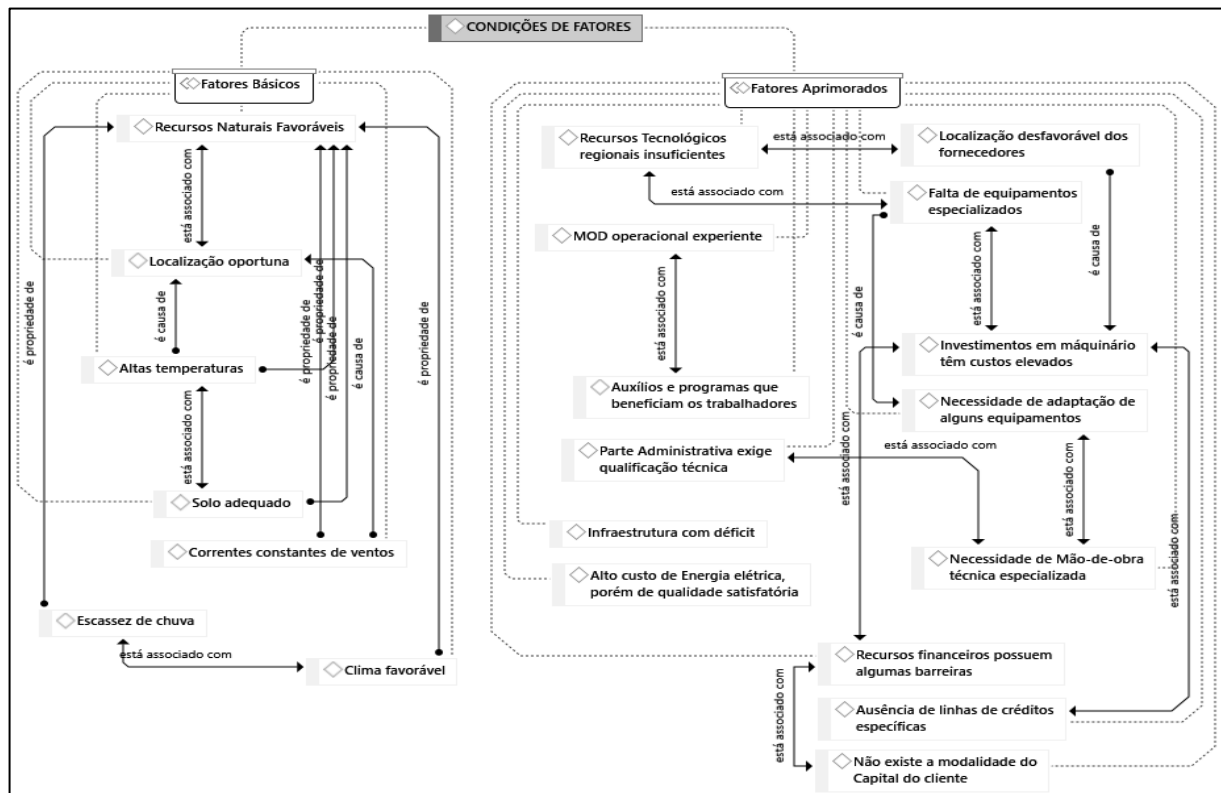
Segundo os entrevistados, sendo a economia da região marcada pela atividade salineira, a concentração regional das salinas originou mão-de-obra operacional experiente no segmento, visto que os trabalhadores das proximidades buscam empregos nessas empresas e adquirem habilidades ao longo dos anos, fato 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, convergente ao achado de Silva, Nascimento e Melo (2021), o qual observou adaptações dos maquinários de outras culturas para a produção salineira. Assim, parte das máquinas são passíveis de processos de adequações que demandam mão-de-obra, 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.

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.

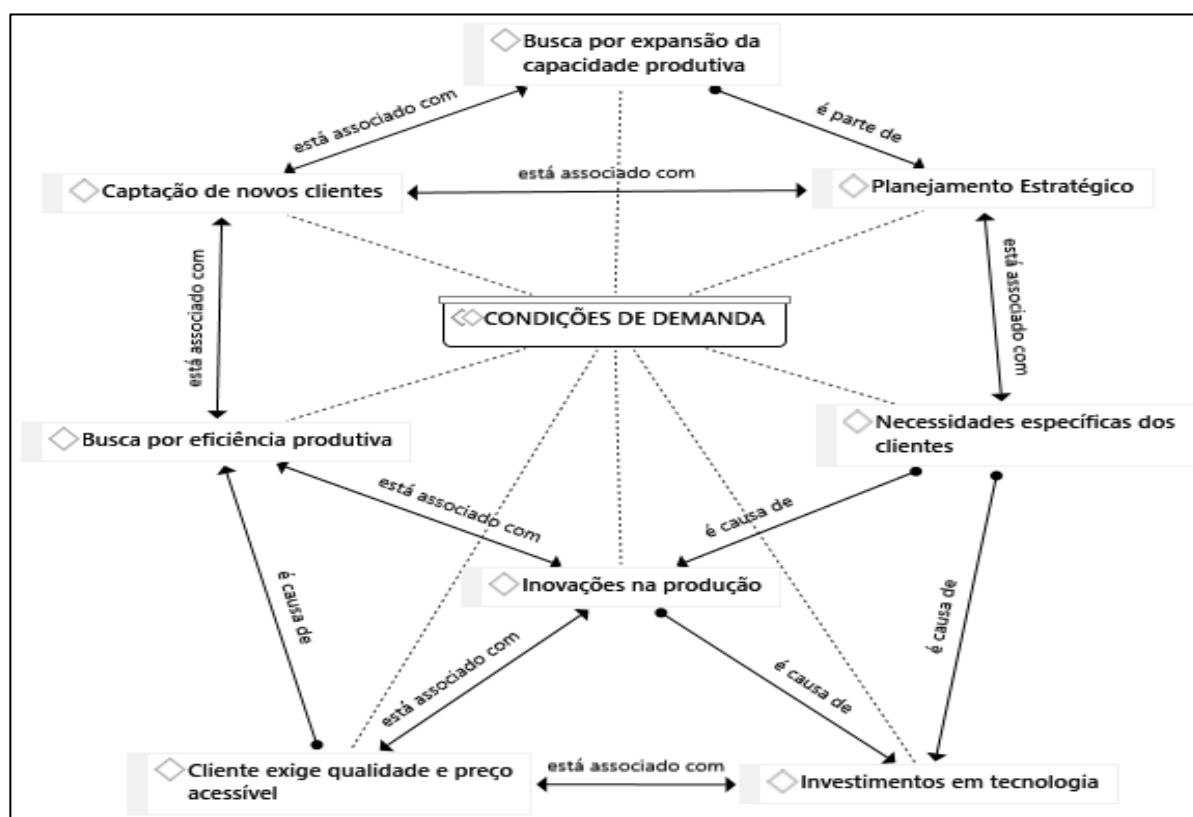
4.2 CONDIÇÕES DE DEMANDA

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.

Além disso, o entrevistado da salina 01 ressalta a existência de auditorias internas feitas pelos próprios clientes, que avaliam as condições de fatores produtivos:

A gente passa por auditorias, vários clientes fazem auditoria aqui, então, um necessitou que o processo, as máquinas da unidade de refino fossem todinhas aço inox, então nós desativamos uma refinaria e fizemos outras novas com total utilização de material inox(...)

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 explica 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.

(...) Aquele cliente que é o consumidor de indústria, que tem conhecimento, que tá realmente mais preocupado com os detalhes da qualidade, etc. e tal, esse aí tem uma exigência bem forte. E é legal. Eu acho que quanto mais exigente é o cliente, mais a gente cresce e desenvolve. O preço do sal é muito barato, é muito baixo pro o cliente se preocupar com esse, no primeiro momento com preço. No primeiro momento ele se preocupa com a qualidade, aí no segundo momento que ele vem falar de preço. Ele está disposto até pagar um preço maior se você der mais tranquilidade a ele.

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.

4.3 INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO

A ausência de auxílios governamentais, nas esferas municipal, estadual e federal, impacta 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.

Diante disso, 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. Essa realidade é convergente à da pesquisa de Silva, Nascimento e Melo (2021), que destacam a falta de atuação institucional como dificultosa para o alcance de êxito nas estratégias da indústria e, assim, há necessidade de intervenção estatal para promover o desenvolvimento.

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.

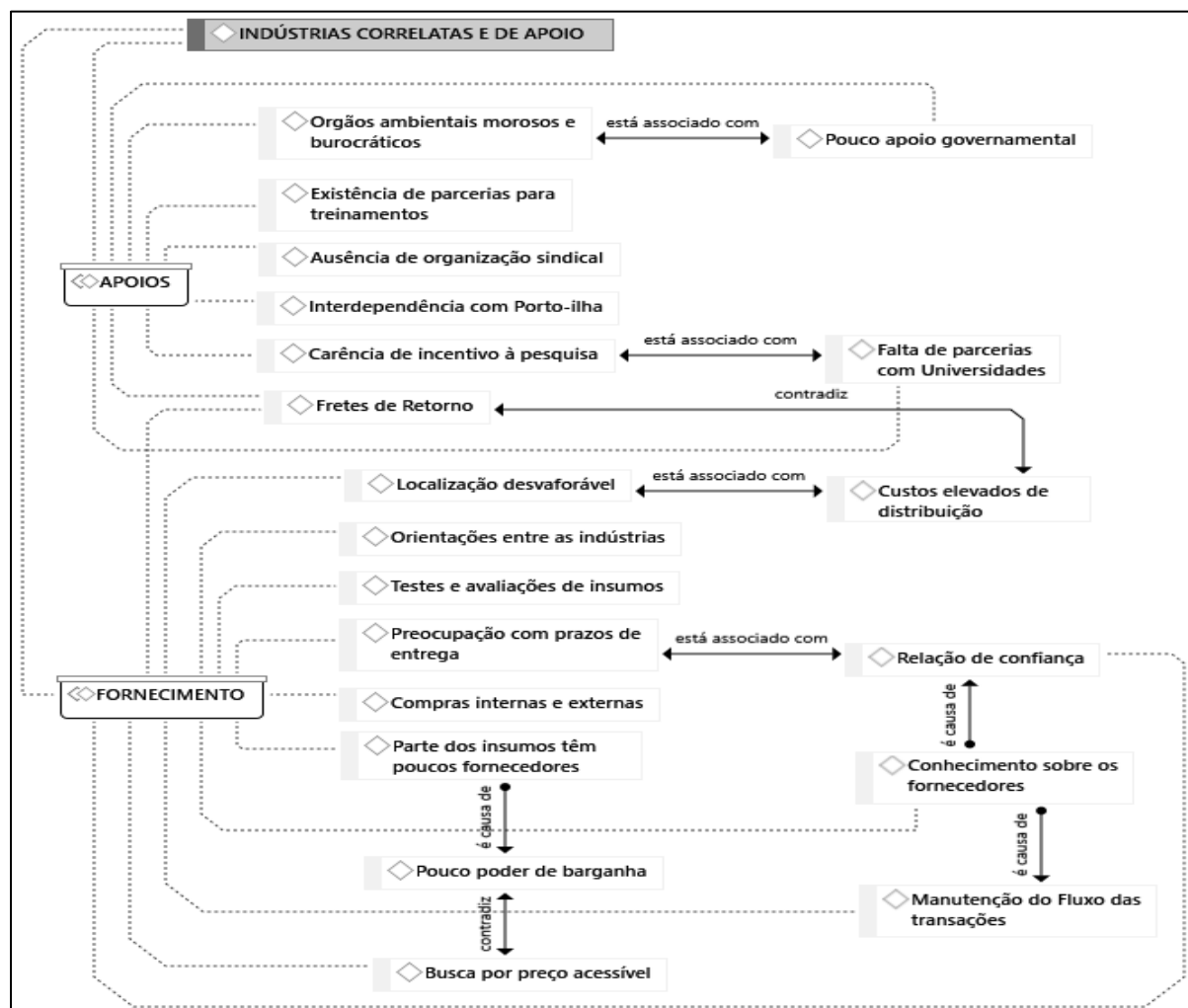
Nesse contexto, o Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente (IDEMA) e Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) são vistos como órgãos morosos e burocráticos. Quanto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), os gestores interrogados corroboram 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.

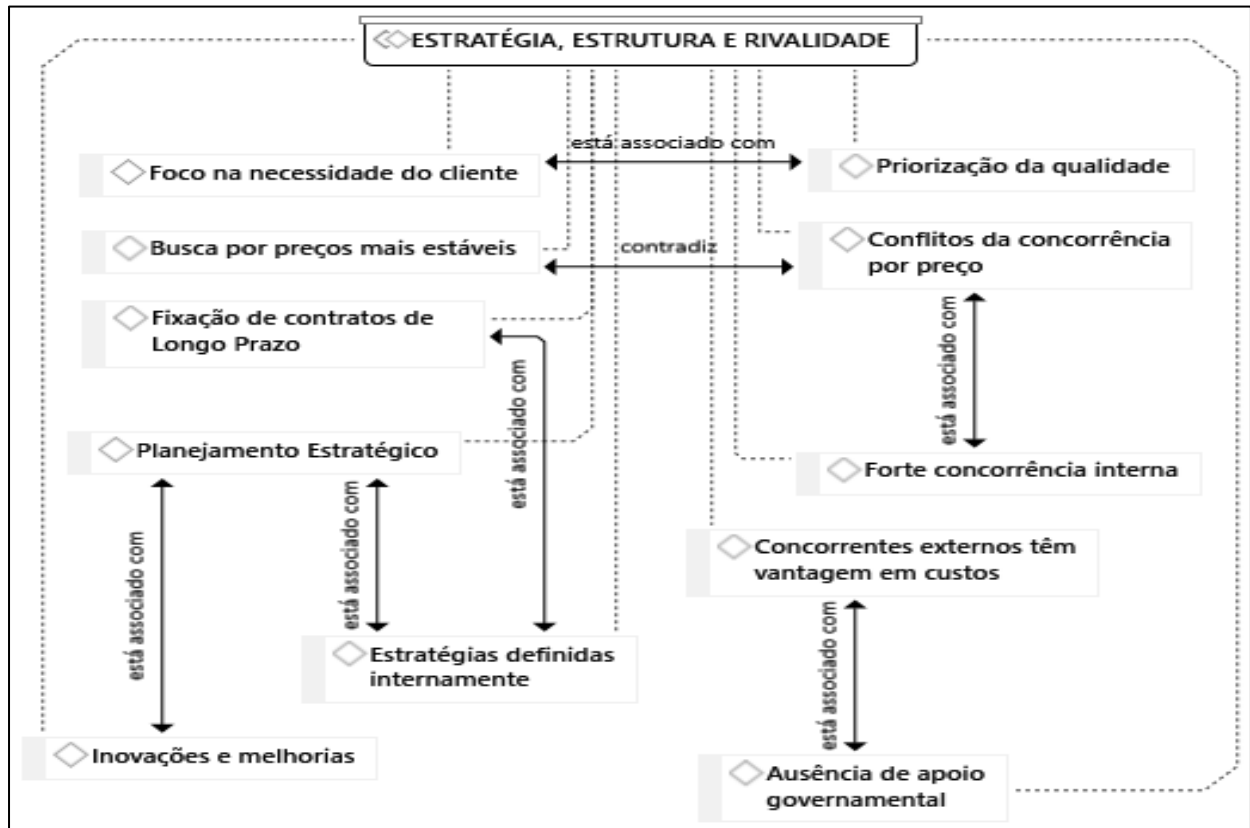
4.4 ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE

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.

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.

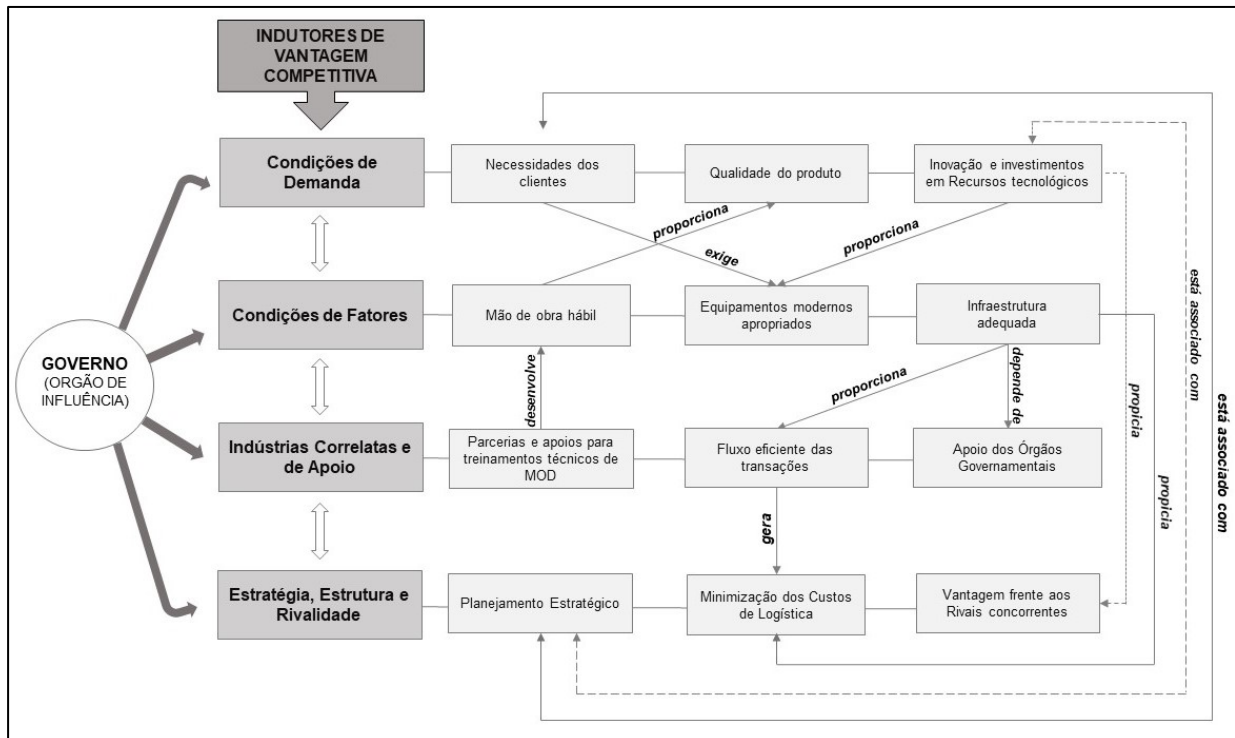
No que se refere à concorrência externa, é evidenciado pelo gestor da empresa sal 02 que o Chile é o maior competidor externo ao Brasil e, em razão da indústria salineira chilena possuir irregularidades nas condições de custos, há desvantagens competitivas para o mercado de sal brasileiro. Diante do 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.

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 às 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 expõe 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 principal limitação da pesquisa reside na amostra reduzida, composta por apenas três empresas do setor salineiro do Rio Grande do Norte. Essa limitação restringe a diversidade de percepções e estratégias da indústria analisada. Além disso, o número limitado de participantes dificultou a identificação de padrões consistentes sobre os fatores de competitividade no setor, o que reduziu a generalização dos resultados para o conjunto do cluster salineiro potiguar. Essa restrição decorre da dificuldade de acesso às empresas e de disponibilidade dos gestores em conceder entrevistas aprofundadas.

Nesse contexto, sugere-se para pesquisas futuras, uma abordagem comparativa entre os clusters salineiros do Rio Grande do Norte e de outros estados produtores de sal marinho. Essa comparação pode evidenciar diferenças estruturais, tecnológicas e institucionais com potencial de influência na competitividade regional e nacional. Assim, pode-se contribuir para a formulação de políticas públicas e estratégias mais eficientes na indústria salineira.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Almedina Brasil.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Brasil. Agência Nacional de Mineração. (2018). *Sal*. Recuperado de 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
- Cardoso, B. F., da Silva Catela, E. Y., Viegas, G., Pinheiro, F. L., & Hartmann, D. (2023). Export complexity, industrial complexity and regional economic growth in Brazil?. *PLOS ONE* 19(12): e0313945. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313945>
- Centenaro, A., Bonemberger, A. M. O., & Laimer, C. G. (2016). Gestão do conhecimento e

- vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 38-51. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p38>
- Diniz, M. T. M., & VASCONCELOS, F. P. (2017). Condicionantes naturais à produção de sal marinho no Brasil. *Mercator (Fortaleza)*, 16, e16013. <https://doi.org/10.4215/rm2017.e16013>
- Giusti, R. S., & Joao, B. N. (2021). Esportes eletrônicos no Brasil e na Coréia do Sul: Um Estudo Comparativo Baseado no Modelo do Diamante de Porter. *CAFI*, 4(2), 191–214. <https://doi.org/10.23925/cafi.v4i2.52068>
- Gonçalves, V. S., Júnior, E. R. G., & Ferreira, D. F. R. (2018). Formulação de estratégia competitiva utilizando o modelo das forças de Porter: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. *Brazilian Journal of Development*, 4(4), 1521-1535. <https://doi.org/10.34117/bjdv4n4-194>
- Grant, R. M. (1991). Porter's 'competitive advantage of nations': an assessment. *Strategic management journal*, 12(7), 535-548. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120706>
- Hall, R. J., Kaveski, I. D. S., Vogt, M., Degenhart, L., & Hein, N. (2018). Classification of agribusiness companies listed on the B3 according to their competitive advantages. *CUSTOS E AGRONEGOCIO ON LINE*, 14(4), 444-466.
- Kharub, M., & Sharma, R. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), 132-160. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0007>
- Lacerda, C. C. O., de Souza, S. M. A., & da Silva, A. L. L. (2016). Identificação dos fatores competitivos presentes no cluster de confecções de João Pessoa no estado da Paraíba. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(2), 106-133. <https://doi.org/10.19177/reen.v9e22016106-133>
- Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., Cruz Neto, O., & Gomes, R. (2002). *Pesquisa Social*. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes.
- Pinto, M. P. P., Sales, L. B., Oliveira, A. M., Moreira, C. S., & Almeida, C. A. S. (2018). 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. *Anais do 21º SEMEAD - Seminários em Administração*. São Paulo, SP: PPGA/FEA/USP.
- Porter, M. E. (2009). *Competição: on competition*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 10. tiragem. Edição Revista e Ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1999). *Estratégia competitiva: técnicas para análise da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da*

concorrência. Rio de Janeiro, Campus.

Porter, M. E. (1990). Porter. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.

Rio Grande do Norte (2023). *Salineiros de Mossoró e região enaltecem a inclusão do setor no PROEDI*. Governo do Estado do RN. <https://www.rn.gov.br/materia/salineiros-de-mossoro-e-regiao-enaltecem-a-inclusao-do-setor-no-proedi>

Sales, L. B. (2016). *Cluster e Custo de Transação Econômica: um estudo de caso* (Doctoral dissertation, Tese de Doutorado em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil).

SEBRAE. (2019). *Boletim dos pequenos negócios do RN: Análise trimestral*. Recuperado de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Boletim_Pequeno_Negocio_ABRIL-v2.pdf

Silva, C. L. C., Grigio, A. M., Lemos Filho, L. C. A., & Oliveira Junior, H. S. (2017). Potencialidade da produção de óxido de magnésio a partir do efluente salino proveniente da produção de sal marinho no município de Grossos/RN. *Revista Brasileira de Geografia Física*, 10(3), 894–905.

Silva, S. L. P., Nascimento, I. C. S., & Melo, G. C. V. (2021). O aglomerado produtivo da indústria salineira do Rio Grande do Norte. *Desenvolvimento em Questão*, 19(55), 285–305. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2021.55.11360>

Tavares, B. O., Negreti, A. S., Pigatto, G. A. S., & Pigatto, G. (2017). Recursos e vantagens competitivas no agronegócio: Revisão bibliográfica sistemática da VBR. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, 10(1), 40–76. <https://doi.org/10.19177/reen.v10e1201740-76>

U.S. Geological Survey. (2025). Mineral commodity summaries 2025: Salt. U.S. Department of the Interior. <https://pubs.usgs.gov/periodicals/mcs2025/mcs2025-salt.pdf>