



## ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EMPRESARIAIS: O CASO DA FRUTICULTURA EM MOSSORÓ (RN)

**Risllainy Nancy Batista de Oliveira Tavares (UERN)** -risllainy@hotmail.com

**Leonildo Tchapas (UERN)** -leotchapas@yahoo.com.br

**Meire Eugênia Duarte (UERN)**-meire.duarte@hotmail.com

**Emanuel Rodrigues da Silva (UFRN)**-rodri22\_en@windowslive.com

**Fábio Lúcio Rodrigues (UERN)** -prof.fabiolucio@gmail.com

### Resumo:

Com o objetivo de identificar os fatores que determinam as estratégias competitivas que promovem o crescimento empresarial, de uma empresa do setor de fruticultura localizada em Mossoró-RN. Trata-se, portanto, de um estudo de caso. A pesquisa foi realizada a partir da aplicação de um questionário, direcionado ao empresário fundador de empresa. Como resultado, constatou-se que, quanto à inovação do produto, a empresa fez mudanças no processo de colheita, embalagem e transporte das frutas, essas mudanças levaram a uma redução de danos mecânicos e um aumento de produção pós-colheita. Com relação ao fator excelência operacional verificou-se que a empresa investe em capacitação rural, treinamento e pesquisas, nesse caso, um dos fatores que entram a produção é a mão de obra não qualificada. Já no fator relação com o cliente, pode-se identificar que a empresa fez mudanças no padrão de qualidade das frutas, que são estas: o melhoramento das embalagens, o asseguramento do aumento do Brix (Doce) e do sabor das frutas, e por fim melhorou a imagem ou aparência das frutas. Esses fatores determinaram a estabilidade da empresa no mercado de frutas, gerando um crescimento empresarial.

### Palavras Chave:

Estratégias Competitivas. Crescimento Empresarial. Fruticultura.

### 1 Introdução

Este estudo buscou identificar os fatores que determinaram as estratégias competitivas que promoveu o crescimento empresarial de uma empresa produtora de frutas em Mossoró/RN. E o tema surgiu a partir do seguinte questionamento: As empresas de Mossoró do setor de fruticultura aplicam fatores que determinam as estratégias competitivas e que promovem o crescimento empresarial? A região foi escolhida, porque a mesma representa produtores que





se dedicam ao cultivo de frutas tropicais. O interesse pelo tema veio a partir do período de graduação em Ciências Econômicas, a partir do estudo da economia agrícola, como também devido à forte influência da fruticultura na economia do estado do Rio Grande do Norte (RN) e seus municípios.

O estado que se encontra entre as três maiores áreas produtoras de frutas frescas do país é o Rio Grande do norte. Mossoró/Açu é um agropolo fruticultor que detém 90% da produção de melão. Para a economia do estado potiguar, o setor é muito importante. Diante desse fato, surgem novas demandas para a melhoria da infraestrutura, incluindo estradas, novos meios de transporte, melhoria dos portos e aeroportos. No que tange a atividade, a mesma vem estimular o desenvolvimento de novas tecnologias e equipamentos de irrigação, como também a formação e a capacitação de mão de obra, a instalação de empresas aduaneiras, brokers, entre outros. (FELIX; FERNANDES, 2011).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a produção de frutas no estado do Rio Grande do Norte apresentou em 2012 uma produção em toneladas de 845.302.

As frutas têm um grande destaque entre os produtos exportados no Rio Grande do Norte, de acordo com dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), no período de 2011 e 2012 (Jan/Dez), o melão fresco vem em primeiro lugar entre os produtos exportados, onde em 2011 a participação em percentual foi de 20,69%, a banana ficou em quarto lugar em 2012 a participação nas exportações foi de 5,17%, a Manga fresca vem em oitavo lugar com 3,45% e a Melancia em décimo lugar com 2,99%.

Dada a relevância da fruticultura para a economia potiguar, entende-se que para uma melhor inserção no mercado de frutas, se faz necessário que os produtores que estão no setor, desenvolvam suas atividades sendo competitivos no mercado.

O objetivo geral foi realizar um estudo de caso em uma empresa que produz frutas na zona rural (sítio Pau Branco) localizado no município de Mossoró-RN, que visou identificar os fatores que determinam as estratégias competitivas e levam ao crescimento empresarial. Os objetivos específicos foram de identificar na empresa em estudo, os fatores que determinam as estratégias competitivas, como também verificar se as estratégias competitivas adotadas promovem o crescimento empresarial.

## 2 Estratégias Competitivas

A estratégia é definida por vários autores ao longo do tempo. Michael Porter acaba por definir estratégia como:



(...) integrar um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional. (PORTER,1996, p. 68)

A abordagem de estratégias competitivas é bem definida pelo autor Michael Porter com a obra, *Estratégia Competitiva: técnicas para analisar a indústria e concorrentes* em 1980. Em sua obra é abordado três fatores de grande importância, dentro do cenário das estratégias, onde as mesmas são tomadas no mercado, para se estabelecer uma competitividade com outras firmas. Os fatores que são relatados na obra são: os produtos, consumidores e competidores. “(...) *estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Nesse sentido, é considerada uma abordagem 'de fora para dentro'.*” (FLEURY, 2003, p. 131). A estratégia é progressivamente dinâmica e complexa. De forma que dentro de um mercado competitivo não é mais concebível esperar pelo competidor para agir ou reagir.(D’AVENI, 1995; DAY e REIBSTEIN, 1998). Karsaklian e Rodrigues (1991) descrevem que, em economias livres as empresas atuam em ambiente de competição, tendo liberdade de iniciativa e conduzido para o mercado.

Chamberlin, Rodger(1965), mostra que competição é uma ação que independe de empresas que são orientadas para obter lucro. Essas empresas passam a oferecer incentivos aos seus clientes, os mesmos, estão livres para aceitar incentivos alternativos, que são oferecidos por outras empresas concorrentes. Na concepção do autor o mercado é único para cada vendedor, havendo alguma diferença, mesma sendo ela pequena, os compradores estarão ligados aos seus vendedores não por um mero acaso, como se é dado na competição pura, mas sim pelas suas preferências.

Segundo Weitz(1985), a competição é um processo em que vendedores independentes estão competindo por clientes em um mercado. Já Alderson (1957), trata a competição como uma guerra de movimentos na qual um dos participantes, a todo o momento, está buscando estratégias que possa melhorar a sua posição relativa. Nesse mesmo contexto de guerra, Porter(1985), irá tratar da guerra de estratégias, onde a competição é o ponto determinante para o sucesso de uma empresa ou até mesmo do fracasso, de modo que, qualquer empresa esta sujeita. De modo que, se faz necessário determinar as atividades que serão desempenhadas, para contribuir com o desenvolvimento das atividades apropriadas, que podem ser inovações, cultura coesa ou boa implementação de estratégias.



Para Porter(1996), escolhas de posicionamento determinam não somente quais atividades a empresa ira desempenhar e como essas atividades serão configuradas, mas também como essas atividades vão estar relacionadas entre si. A mesma questão em outras palavras; “(...) *ao incorporar questões ligadas à organização interna da empresa, a abordagem do posicionamento competitivo mantém e reforça a perspectiva 'de fora para dentro'*”(FLEURY E FLEURY, 2003, p. 131). Porter trata da visão dos gestores, onde os mesmos para ele têm uma visão limitada, com relação aos seus concorrentes. Essa limitação se da pelo fato de que, os gestores só veem os concorrentes diretos, de modo que, a competição pelo lucro vai muito além desses concorrentes que estão no mesmo setor, como também, existem quatro forças competitivas, que são estas: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtores substitutos. (PORTER, 1947). O autor define muito bem que a empresa, numa dada indústria, deve estabelecer metas e políticas a serem atingidas. Nessa visão deve levar em consideração a concorrência.

As organizações de hoje, que fazem parte de todas as esferas, devem competir para criar valor. “*Valor é a capacidade de atender ou de superar as necessidades dos clientes de maneira eficiente.*” (PORTER, 1947,p. 3). Porter vê as atividades da empresa como um suporte gerador de vantagem competitiva, onde para Proença, 1999, são drivers para reduzir custos ou para a diferenciação, onde serão identificados a partir das atividades e das ligações entre elas.

### 3. Competitividade no Mercado de Frutas

Os fatores limitantes da competitividade com relação às frutas dependem tanto do governo quanto do setor privado. Há determinantes internos, relacionados à qualidade, preços praticados, condições de armazenamento e alta perecibilidade. Outro grande problema é a variação de ano para ano do volume exportado, o que leva a uma baixa confiabilidade dos exportadores do Brasil frente aos importadores estrangeiros com relação à regularidade do fornecimento. Há outros que impedem uma exportação de frutas maior e mais regular, entre os destacam-se os de ordem técnica, econômica, de infra-estrutura e de capacidade gerencial. Além desses fatores, deve levar em consideração ainda, a aplicação de barreiras tarifaria e não tarifarias pelos países importadores e a alta carga fiscal média vigente no Brasil. (LACERDA, LACERDA e ASSIS, 2004).



No caso da competitividade do segmento de frutas frescas em relação às mercadorias perecíveis exige uma capacidade de criar e manter estruturas de produção e logística que permitam satisfazer os pré-requisitos de um mercado internacional extremamente seletivo. Sendo assim, a conquista de novos mercados implica a existência de estruturas que tenham uma grande eficiência operacional, que possibilitem garantir a manutenção da regularidade e a busca pela qualidade de produtos com características coadunáveis com a demanda e preferências dos consumidores. Isso exigiu a montagem de sistemas logísticos sofisticados de tratamento pós-colheita, de transporte e de distribuição, além da produção de frutas com determinados padrões de qualidade, como tamanho, cor, aparência e uniformidade. (LACERDA, LACERDA e ASSIS, 2004)

O fator excelência operacional é um dos pontos entre três tratados na teoria das estratégias competitivas, a mesma é descrita pelos autores Treacy e Wiersema (1995) e Porter (1996). Na citação a cima, Lacerda, Lacerda e Assis (2004) descrevem a excelência operacional, como um fator determinante na conquista de novos mercados, como também, leva a um produto final vendável e sem grandes desperdícios dos frutos no decorrer da produção. Sendo assim os frutos serão destinados a um mercado competitivo, tendo em vista que a firma atendera sua demanda e estará também atendendo as preferências dos consumidores. E com isso, alcançando seu maior objetivo, que é de se estabelecer no mercado e obter o maior lucro possível.

#### **4. Procedimentos Metodológicos**

##### **4.1 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa realizada se caracterizou em bibliográfica e de um estudo de caso.

##### **4.2 População**

Foi selecionada uma empresa do setor de fruticultura para realizar esse estudo de caso, a empresa tem por nome: Frumel Fresh Fruit Brasil e fica localizada na cidade de Mossoró/RN em uma zona rural (sítio Pau Branco). A mesma foi selecionada por se localizar no polo de Mossoró, e por produzir não só o melão mais outros tipos de frutas.

##### **4.3 Coleta de Dados**



Depois que a empresa foi selecionada o questionário foi aplicado no ano de 2013, direcionado ao empresário e foi composto de questões objetivas de múltipla escolha como também questões abertas. Todas as questões bem focadas no tema proposto para a obtenção de informações consistentes para melhor entendimento dos resultados.

#### 4.4 Tratamento dos Dados

Sendo assim, como a questão dos fatores que levam ao crescimento empresarial no setor de fruticultura de Mossoró, não é uma situação bem definida, ira se explorar a situação utilizando os dados obtidos na empresa pesquisada no estudo de caso, para verificar os fatores como, excelência operacional, inovação em produto e a relação da empresa com o cliente, fatores esses que determinam as estratégias competitivas dentro da empresa estudada e que são capazes de promover o crescimento empresarial.

Com isso, pode prever o caráter unitário da empresa analisada e logo depois descrever a situação em que a empresa se encontra dentro do contexto de produção da fruticultura, formulando hipótese com base nos dados obtidos através do questionário, explicando as variáveis, e por fim fazer uma análise dos resultados.

### 5 Resultados e Discussão

#### 5.1 Dimensão Produtiva

A Frumel Fresh Fruit Brasil fica localizada na cidade de Mossoró/RN em uma zona rural (sítio Pau Branco). A distância até a sede do município é de 30 Km. É uma empresa do tipo Ltda, a fundação se deu em Agosto de 2003. O porte está classificado em pequena empresa (20-99 empregados), onde atualmente mesmo em períodos de entre safra, fica com 24 empregados.

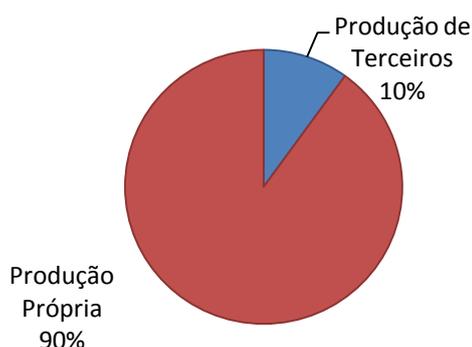
A faixa de faturamento anual da Frumel é de R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00, se enquadrando como uma empresa de pequeno porte. Tem um tamanho de 30 ha de unidade produtiva, que são destinados à fruticultura em geral. 20 ha são destinados apenas a cultura do melão, 15 ha é para a produção do melão Cantaloupe e 5 ha para o melão Amarelo Espanhol. 10 há são divididos na produção de Mamão com 5 há e Banana com 5 há também.

Além do melão, há também produção de Mamão e Banana. Os principais insumos são: os fertilizantes, defensivos agrícolas, mulciting, manta e sementes. A empresa tem pelo menos



sete fornecedores para esses insumos. A Frumel não desempenha outra atividade além da fruticultura. A mesma adquire produção de terceiros.

GRÁFICO 01 – Participação % da Produção de Terceiros na produção total da empresa

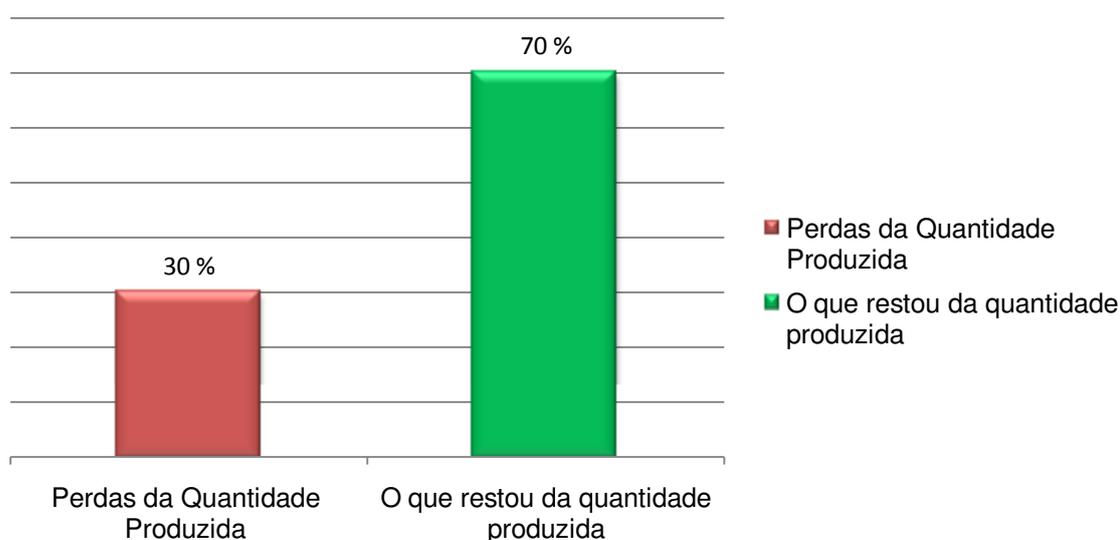


Fonte: Elaboração própria

O gráfico 01 que em percentual da aquisição de produtos de terceiros. Esse percentual foi identificado através da pergunta: “A empresa adquire produção de terceiros?”. Essa pergunta foi feita ao empresário da empresa do setor de fruticultura de Mossoró-RN.

Quanto às perdas totais estimadas em relação à quantidade produzida, veja abaixo (GRÁFICO 02) o valor em percentual.

GRÁFICO 02 – Perdas totais % estimadas em relação à quantidade produzida



Fonte: Elaboração própria



Esse percentual foi identificado através da pergunta: “Quanto é, as perdas totais estimadas em relação à quantidade produzida?” feita ao empresário de empresa do setor de fruticultura de Mossoró-RN em 2013. Essa perda de 30% dentro da produção se dá pelo fato, de que as frutas são muito perecíveis. Esse perca só tende a aumentar, quando vai para a seleção das frutas, o transportar delas, como também quando chega ao local de oferta (Centrais de abastecimento, redes de supermercados, atacadistas e varejistas).

### **5.2 Dimensão Administrativa**

Da parte gerencial da empresa pode-se verificar o nível de escolaridade de oito gerentes, identificados por setores (Financeiro, Recursos humanos, Administrativo, contabilidade, Agrícola, comércio, tecnologia (TI), Compras...), sete deles tem nível superior completo e apenas 1 tem nível médio completo. Alguns desses gerentes ou o proprietário da empresa tem formação na área de agronomia ou correlata como Administração com habilitação em agronegócio.

Esse fato é de grande importância, pois a empresa em questão tem sido gerenciada por gerentes com nível superior, mostrando que a empresa se preocupa com as tomadas de decisões e busca a qualidade para manter ou aumentar sua demanda.

### **5.3 Dimensão Mercadológica**

A empresa em questão não tem exportado, pois esta apenas trabalhando com mercado interno. Vem ofertando por ano a central de abastecimento COODAP (Cooperativa de Desenvolvimento Agroindustrial Potiguar) com 150 toneladas; a duas redes de supermercado, Nordestão com 100 toneladas e Boa Esperança com 200 toneladas; a Viva Agrícola com 50 toneladas, E. Frutas com 150 toneladas e Gonçalves Frutas com 100 toneladas.

### **5.4 Dimensão de Armazenagem e Transporte**

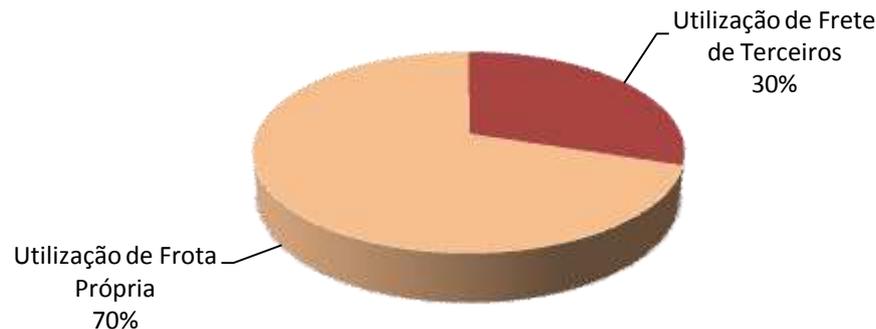
A Frumel possui Packing House (Galpões de embalagem e processamento pós-colheita) e não possui túnel de resfriamento. A capacidade (diária) de processamento do Packing House é de 40 toneladas, mas a empresa vem fazendo a metade da capacidade, em momento de grande



produção já fez em torno de 60 toneladas. Essa etapa da produção não é terceirizada, é realizada toda na empresa.

Quanto ao transporte, Segue o (GRÁFICO 03) que mostra percentual da utilização:

GRÁFICO 03 – Utilização % de frete com terceiros em relação à frota própria



Fonte: Elaboração própria

Esse percentual foi identificado através da pergunta: “Quanto é a utilização de frete com terceiros em relação à frota própria?” feita ao empresário de empresa do setor de fruticultura em Mossoró-RN, 2013. A empresa possui frota própria, com uma camionete, uma caminhonete 3/4 (4 toneladas). Mas também, utiliza frete com terceiros.

### 5.5 Estratégias Competitivas dentro da Empresa

O empresário fundador da empresa Frumel Fresh Fruit Brasil respondeu com sua opinião a algumas questões tratadas no questionário. Quanto a questões sobre a inovação em produto, ele respondeu que houve mudanças em processos dentro da empresa, e que pra ele, foram: “processo de colheita, embalamento e transporte”. Pode-se verificar que houve mudanças em processos dentro da Frumel, e que essas mudanças ao longo do tempo só vêm favorecer ao crescimento da empresa no mercado. Essa estratégia de inovação dentro do processo produtivo das frutas só trouxe contribuições para a empresa, onde o empresário descreve quais foram as principais contribuições, afirmando que: “diminuição de danos mecânicos, aumento da pós-colheita”. Essas contribuições promovem uma diminuição de perdas na produção.

Com relação, a excelência operacional, os principais fatores que favorecem a produção das frutas para o empresário fundador da empresa pesquisada, são: “Clima, solo, água e localização geográfica”. Esses fatores facilitam as operações da empresa. Já os principais fatores que

entravam a produção de frutas para ele, são: “pragas, alto custo dos insumos e falta de mão de obra”. Para combater as pragas e manter o nível de qualidade dos frutos, a empresa tem seus custos elevados com insumos, e esse custo, será repassado ao consumidor através do preço final das frutas. O empresário também relata os fatores que mais determinaram o crescimento da empresa ao longo de toda sua trajetória, quando descreve que: “Investimento em capacitação rural, treinamento, pesquisa e marketing”. Pode-se verificar a atenção que a empresa tem com relação à qualificação de sua mão de obra. Isso trás um diferencial a empresa e mostra que a mesma leva em consideração manter a excelência operacional.

Quanto ao ciclo composto por: suprimento, produção e distribuição. Os fatores que foram identificados como os mais importantes dentro desse ciclo para poder determinar a relação qualidade/preço e distribuição das frutas, para o empresário, foram: “A distribuição, pois a partir da embalagem o custo aumenta, uma boa embalagem e logística, proporciona melhor qualidade e maior preço final”. Com base nessa opinião, pode-se verificar que o fator mais importante, é a distribuição. E que, os cuidados tomados para se ter uma boa distribuição, trata-se de uma embalagem de qualidade e de um armazenamento das frutas adequado. Isso ira refletir na qualidade e no preço dos frutos. Levando a empresa a sempre buscar diminuir suas perdas na distribuição para com isso elevar sua quantidade ofertada no mercado.

Quanto à relação com o cliente, o empresário relatou que a empresa tem criado estratégias como de vendas ou de marketing, orientadas para o cliente, voltando para as necessidades de clientes específicos. Ele descreveu as estratégias que foram criadas. Que foram essas: “Identificar o perfil do consumidor final de Mossoró, clientes, oferecendo o produto de acordo com o padrão de consumo”. Ao buscar identificar o perfil do seu consumidor final, a empresa demonstra que quer estar ofertando no mercado de frutas, um produto com padrão de qualidade, para manter ou até mesmo aumentar sua demanda. Mas, para tal padrão, foi feito um questionamento, se a empresa tem procurado se especializar no desenvolvimento dos frutos com qualidade, buscando sistemas e soluções que atendam as suas demandas atuais e futuras, o empresário respondeu a esse questionamento descrevendo que: “Sim, mudamos as embalagens, buscamos atender padrão de qualidade, aumentando brix (doce) e sabor, melhorar imagem”. Essas mudanças no padrão de qualidade dos frutos, só levam ao aumento da oferta e da demanda das frutas produzidas pela empresa Frumel.

Segue baixo o quadro 1, que mostra em síntese as estratégias competitivas dentro da empresa estudada.

**Quadro 1 – Síntese das Estratégias Competitivas Dentro da Empresa**

<b>Inovação em Produto</b>	<b>Excelência Operacional</b>	<b>Relação com o cliente</b>
Houveram mudanças em processos de colheita, embalagem e transporte.	Os principais fatores que favorecem a produção das frutas são: Clima, solo, água e localização geográfica.	Estratégias como vendas e "marketing" orientadas para as necessidades de clientes específicos. Identificação do perfil do consumidor final de Mossoró, oferecendo o produto de acordo com o padrão de consumo.
As principais contribuições dessas mudanças foram: diminuição de danos mecânicos e aumento da pós-colheita.	Os principais fatores que entram a produção de frutas são: pragas, alto custo dos insumos e falta de mão de obra no mercado.	Criação de sistemas e soluções para atender as demandas atuais e futuras; a empresa se especializou no desenvolvimento dos frutos com mudanças nas embalagens, buscando atender o padrão de qualidade, aumentando brix (doce) e sabor e melhorando a imagem.
	Os fatores que mais determinaram o crescimento empresarial foram: Investimento em capacitação rural, treinamento, pesquisa e "marketing".	
	Os fatores mais importantes dentro do ciclo (suprimento, produção e distribuição), que determina maior relação qualidade/preço e distribuição das frutas. Embalagem e logística de qualidade proporcionam melhoria e maior preço final.	

Fonte: Elaboração própria

A empresa buscou fazer mudanças em seus processos para continuar inovando em seus produtos. Essas mudanças contribuíram para melhoria da produção. Nesse caso, a companhia busca a Inovação em produto, está sempre investindo para criar conceitos novos de seus produtos e ter segmento de mercado bem definido.

A capacitação da mão de obra, a pesquisa em "marketing" e a boa distribuição das frutas otimizam a relação qualidade/preço. De forma que, a empresa que desenvolve e coloca no mercado produtos/ serviços com esses objetivos estão pondo em prática a Excelência Operacional.

Ao identificar o perfil de seu consumidor final, buscando oferecer frutas com o padrão de consumo voltado ao perfil dos clientes da cidade de Mossoró e observando sistemas e soluções para atender as demandas atuais e futuras, a empresa esta aplicando uma boa relação com o cliente.

## 6. Considerações Finais

Pode-se identificar na empresa Frumel Fresh Fruit Brasil que fica localizada na cidade de Mossoró/RN, fatores como inovação em produto, excelência operacional e relação com o cliente. Fatores esses que determinam as estratégias competitivas.

No fator inovação em produto, pode-se identificar que a empresa fez mudanças quanto aos processos de colheita, embalagem e transporte das frutas. Esses três pontos mudados



permitiram uma redução de danos mecânicos, que automaticamente diminuiu os custos atuais como também futuros para a empresa; e por fim a mudança gerou um aumento de produção pós-colheita, isso acaba promovendo uma diminuição de perdas na produção, onde no momento, a empresa tem perdido 30% da produção dos seus frutos.

No fator excelência operacional pode-se identificar que a empresa investe em capacitação rural, treinamento e pesquisas. Na opinião do fundador da Frumel, a mão de obra não qualificada é um dos pontos que entram a produção. Sendo assim, verifica-se que os gerentes dos setores da empresa em sua maioria têm nível superior nas áreas específicas para trabalhar na fruticultura.

A empresa também busca focar na distribuição das frutas, com embalagens de qualidade, pois o custo a partir da mesma aumenta, gerando uma melhor relação qualidade/preço e que nesse caso melhor qualidade, maior preço do produto, além do que, dos 70% que restou da quantidade produzida, ira se perder menos na distribuição tendo uma boa embalagem.

No fator relação com o cliente pode-se identificar mudanças no padrão de qualidade das frutas, pois a empresa atende uma demanda em Mossoró e região, onde a empresa oferta a seis demandantes no mercado interno da fruticultura. A empresa identificou o perfil desses clientes. E fez mudanças nas embalagens, assegurou o aumento do Brix (Doce) e o sabor dos frutos, e por fim melhorou a imagem ou aparência das frutas, para assim garantir demandas atuais e futuras.

As estratégias competitivas adotadas pela empresa têm garantido a sua permanência no mercado como também o crescimento empresarial, pois a mesma vem procurando observar e colocar em prática a tomada de decisões com relação a mudanças em três fatores: inovação em produto, excelência operacional e relação com o cliente.

### REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Vilma Felix da Silva. **A cadeia logística do melão: fatores intervenientes no desenvolvimento do agropolo fruticultor Mossoró/Assú.** 2009. 159f. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Graduação, Natal.

ALDERSON, Wroe, **Marketing behavior and executive action.** Homewood, III: Irwin, 1957.

ANSOFF, H. I. 1965. **Corporate strategy** . New York, NY: McGraw-Hill.

DOSI, G.; CORIAT, B. **The nature and accumulation of organizational competences/capabilities.** Revista Brasileira de Inovação, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.





D'AVENI, R. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **Dynamic competitive advantage**. Wiley, 1998.

FELIX, Vilma da Silva Araújo; FERNANDES, Domingos Campos. **A Cadeia Logística do Melão Produzido no Agropolo Fruticultor Mossoró/Açu**. Volume 42 | Nº 03 | Julho - Setembro | 2011 Disponível em:  
<[http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigoRenPDF.aspx?cd\\_artigo\\_ren=1270](http://www.bnb.gov.br/projwebren/exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1270)> acesso em: 10/08/2013

FLEURY, Afonso C. C. ; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas Para a Internacionalização da Indústria no Brasil**. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

FISK, George. **Marketing Systems**. New York, Harper & Row. 1969.

FARINA, Elizabeth (Coord.) **Estudos de casos em agribusiness**. São Paulo. Pioneira. 1997  
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em  
<<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=rn>> Acesso em: 09/08/2013  
NAG, R.; HAMBRICK, D.; CHEN, M-J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus in the field. **Strategic Management Journal**, vol. 28, p. 935-955, 2007.

KARSAKLIAN, Eliane; RODRIGUES, Alziro César M. **Estratégia Competitiva e estratégia de comunicação**. Revista de administração, São Paulo v. 26, n.4, p. 3-13, outubro/dezembro 1991.

KROGH, G.; ROOS, J. **A perspective on knowledge, competence and strategy**. Personnel Review, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LOBO, Roberto Jorge Haddock. **História econômica e administrativa do Brasil**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 1977.

LACERDA, Marta Aurélio Dantas de. LACERDA, Rogério Dantas de. ASSIS, Poliana Cunha de Oliveira. **A participação da fruticultura no agronegócio brasileiro**. 2004. Disponível em: <<http://eduep.uepb.edu.br/rbct/sumarios/pdf/fruticultura.pdf>> Acesso em: 10/08/2013.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. **What is strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PROENÇA, A. **Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ, 1999. ano VIII, n. 23.





# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RODGER, Leslie W. **Marketing in a competitive economy**, London: Hutchinson, 1965;

IBGE, Sistema de Recuperação Automática <<http://www.sidra.ibge.gov.br>> Acesso em: 09/08/2013

STAUDT, T; TAYTOR, D. & BOWERSOX, D. **A managerial introduction to marketing.** Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1976.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders.** Addison Wesley, 1995.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia: conceitos básicos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 10º Reimpressão.

VON NEUMANN; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1947.

VIANA, Gerlan Dayvid Matias; RAMOS, Lúcia Maria Ramos Silva; Saeed, Ahmad Khan. **Perfil dos produtores de frutas do Município de Limoeiro do Norte-Ce frente ao novo paradigma de desenvolvimento do setor.** Revista Ciência Agronômica, Vol. 34, NO.1 - 2003: x – y

WEITZ, Barton. **A introduction to special issue on competition in marketing.** Journal of Marketing Research, v. 22, n.3, p.229-236, 1985.

