UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA CURSO DE MESTRADO

Alessandro Dalla Santa Andrade

OS RECURSOS ESTRATÉGICOS TERRITORIAIS E O DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS PARA A REGIÃO DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA/RS

Alessandro Dalla Santa Andrade

OS RECURSOS ESTRATÉGICOS TERRITORIAIS E O DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS PARA A REGIÃO DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA/RS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia

"Os recursos estratégicos territoriais e o desenvolvimento de vantagens competitivas para a região dos Campos de Cima da Serra/ RS"

Alessandro Dalla Santa Andrade

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 17 de setembro de 2010.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia (Orientador)

Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Maria Emília Camargo Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Denise Barros Azevedo Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva Fundação Mineira de Educação e Cultura

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Universidade de Caxias do Sul UCS - BICE - Processamento Técnico

A553r Andrade, Alessandro Dalla Santa

Os recursos estratégicos territoriais e o desenvolvimento de vantagens competitivas para a região dos campos de cima da serra/RS / Alessandro Dalla Santa Andrade. - 2010.

93 f.: il.; 30 cm.

Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010. "Orientação: Prof. Dr. Guilherme C. Malafaia."

1. Planejamento regional – Serra, Região (RS). 2. Economia regional – Serra, Região (RS). 3. Planejamento estratégico. I. Título.

CDU: 332.146.2(816.5)

Índice para o catálogo sistemático:

- 1. Planejamento regional Serra, Região (RS)
- 2. Economia regional Serra, Região (RS)
- 3. Planejamento estratégico

332.146.2(816.5) 332.14(816.5)

65.012.2

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/1974

AGRADECIMENTOS

A todos os meus familiares que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que eu tivesse à disposição a estrutura física e psicológica necessária à realização deste estudo.

À Universidade de Caxias do Sul (UCS) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UCS), os quais me possibilitaram a realização do curso.

Ao meu orientador e aos demais professores, cujo empenho em qualificar o programa fizeram com que nos dedicássemos a dar o melhor que podíamos, conforme a realidade pessoal e profissional de cada aluno do curso.

Ao Conselho Regional de Desenvolvimento dos Campos de Cima da Serra (COREDE-CCS) e ao FÓRUM dos COREDES pela disponibilidade dos dados necessários à realização da pesquisa, assim como pelo companheirismo e participação decisiva na realização deste trabalho.

Ao Instituto de Administração Municipal da Universidade de Caxias do Sul (IAM), pela parceria em fases indispensáveis da pesquisa proposta.

Aos meus colegas de turma e de trabalho que sempre me deram suporte para que pudesse realizar as etapas deste estudo.

RESUMO

Os temas que envolvem o desenvolvimento regional, ao longo do tempo, abordaram inúmeras teorias e conceitos para explicar o fenômeno. Com o processo de globalização, esta temática tornou-se ainda mais complexa e dinâmica. Nesse universo, este trabalho propõe o estudo dos recursos estratégicos territoriais em relação ao seu potencial de geração de vantagens competitivas para as regiões. Deste modo, utilizou-se da bibliografia relacionada à Teoria da Visão Baseada em Recursos - VBR, bem como das teorias globalizante e regionalista da temática "desenvolvimento". A VBR e a teoria do desenvolvimento regionalista permitem entender o processo dinâmico de construção de vantagens competitivas territoriais, pois contribuem para compreensão dos atributos de sustentação estratégica dos recursos encontrados no território. Como forma de validar o estudo, realizou-se uma investigação da microrregião dos Campos de Cima da Serra/RS. Foram realizados encontros de planejamento territorial com os agentes e instituições que compõem a governança microrregional, caracterizando a pesquisa como qualitativa e exploratória. Assim, o documento também aborda a importância do papel da governança regional para a efetiva exploração dos recursos estratégicos presentes no território. Neste contexto, o estudo identificou os recursos estratégicos dos Campos de Cima da Serra, bem como os atributos que lhe conferem sustentabilidade. No que diz respeito às categorias de recursos, observou-se a predominância daqueles considerados sistêmicos e ligados a condições naturais do território. Deste modo, o trabalho enfatiza o atual estágio de desenvolvimento dos recursos estratégicos dos Campos de Cima da Serra, dos quais se observaram oportunidades para sua eficiente exploração, sendo que estes se encontram em diferentes estágios desenvolvimento. Portanto, conclui-se que o estudo da VBR, como teoria de análise e planejamento, contribui, substancialmente, para a compreensão do processo de criação de vantagens competitivas sustentáveis para as microrregiões.

Palavras-Chave: Recursos Estratégicos, Vantagens Competitivas, Desenvolvimento Regional, Sustentabilidade.

ABSTRACT

Themes involving regional development over time raised numerous theories and concepts to explain the phenomenon. With the globalization process this issue became even more complex and dynamic. In this universe, this work proposes the strategic territorial resources study in relation to their potential for generating competitive advantages for the regions. Thus, the literature has been related to the theory of Vision Based on Resources-VBR, globalizing theories and regionalist "development" issue, as well. Conjugation of VBR with the regionalist development theory allows the understanding of the dynamic process of construction in territorial competitive advantages, as it contributes to understanding of strategic support attributes of resources found in the territory. As a way to validate the study an investigation was carried out in the micro-region of "Campos de Cima da Serra - Rio Grande do Sul State". Planning meetings were held with the territorial actors and institutions that make up the micro-regional governance, featuring it as a qualitative and exploratory research. Thus the document also discusses the importance of the role of regional governance for effective exploitation of strategic resources present in the territory. In this context, the study identified the strategic resources of the micro-region of "Campos de Cima da Serra" as well as the attributes which give sustainability. Regarding the categories of resources in that micro-region, predominance was observed onto those considered "systemic" and linked to the natural conditions of the territory. This way the work emphasizes the current stage of development of the strategic resources in the micro-region of "Campos de Cima da Serra" which noted opportunities for its efficient operation, considering that they are in different stages of development. Therefore the study concludes that the use of VBR as a tool for analysis and planning of micro-regions demonstrates strategic for efficient use of resources and timely for the possible generation of sustainable competitive advantages.

Keywords: strategic resources, competitive advantages, regional development, sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Matriz de Análise SWOT	43
Figura 2:	Mapa do COREDE Campos de Cima da Serra	47
Figura 3:	Mapa da Densidade Demográfica dos COREDES do Rio Grande do Sul	51
Figura 4:	IDH-M Índice de Desenvolvimento Humano dos Municípios (RS)	57
Figura 5:	Mapa das Bacias Hidrográficas do Rio Grande do Sul	67
Figura 6:	Mapa de Zoneamento da Silvicultura no Rio Grande do Sul	69
Figura 7:	Usina Hidrelétrica de Barra Grande	71
Figura 8:	Malha Rodoviária e Ferroviária do MERCOSUL	74
Figura 9:	Mapa da Rota Turística dos Campos de Cima da Serra	76
Figura 10:	Portal Turístico dos Campos de Cima da Serra	77
Figura 11:	Imagem do Rodeio Crioulo Internacional de Vacaria	79
Figura 12:	Símbolos Reputacionais dos Campos de Cima da Serra	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 01:	Áreas pesquisadas nos Campos de Cima da Serra	48
Tabela 02:	Instituições participantes dos fóruns de planejamento regional dos	
	Campos de Cima da Serra	49
Tabela 03:	IDESE - Índice de desenvolvimento econômico e social do COREDE	
	Campos de Cima da Serra	56
Tabela 04:	Matriz SWOT de análise econômica dos Campos de Cima da Serra	59
Tabela 05:	Matriz SWOT de análise social dos Campos de Cima da Serra	60
Tabela 06:	Matriz SWOT de análise estrutural dos Campos de Cima da Serra	62
Tabela 07:	Matriz SWOT de análise institucional dos Campos de Cima da Serra	65
Tabela 08:	Classificação dos recursos estratégicos dos Campos de Cima da Serra	66
Tabela 09:	Configuração das instituições de governança regional nos Campos de	
	Cima da Serra	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COREDE Conselho Regional de Desenvolvimento

CONDESUS Consórcio de Desenvolvimento Sustentável dos Campos de Cima

da Serra

FEE-RS Fundação de Economia e Estatística do Estado do Rio Grande do

Sul

FÓRUM DOS Fórum dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Estado

COREDES do Rio Grande do Sul

IDESE-RS Índice de Desenvolvimento Sócio Econômico do Estado do Rio

Grande do Sul

SEPLAG Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio Grande do

Sul

VBR Visão Baseada em Recursos

ILPES Instituto Latino-Americano de Planejamento Econômico e Social

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ADREL Agência de Desenvolvimento da Região dos Lagos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	OBJETIVO GERAL	16
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	REFERENCIAIS TEÓRICOS	18
2.1	DISTRITOS MARSHALLIANOS	18
2.2	A CORRENTE GLOBALISTA DO DESENVOLVIMENTO	21
2.3	A CORRENTE REGIONALISTA DO DESENVOLVIMENTO	23
2.4	O DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO	25
2.4.1	PLANOS DA ENDOGENEIDADE	26
2.4.2	FONTES PARA UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO	27
2.5	ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO	29
2.5.1	OS SISTEMAS E A ENDOGENEIDADE	29
2.5.2	A INOVAÇÃO E A ENDOGENEIDADE	31
2.5.3	OS RECURSOS E A ENDOGENEIDADE	33
2.6	A VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR	34
2.6.1	OS RECURSOS E AS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	36
2.6.2	O DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS	37
2.6.3	CATEGORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RECURSOS	39
2.6.4	A VBR APLICADA À GOVERNANÇA REGIONAL	40
2.6.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – A ANÁLISE SWOT	42
3	METODOLOGIA	45
3.1	ESTRATÉGIA ORIENTADORA DA PESQUISA E MÉTODO	45
3.2	SELEÇÃO DO CASO	46
3.3	COLETA DE DADOS	47
3.4	ANÁLISE DE DADOS	50
4	RESULTADOS	51
4.1	ANÁLISE SITUACIONAL DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA	51
4.1.1	IDESE – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA	55

4.1.2	IDH-M – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO DOS	
	MUNICÍPIOS DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA	56
4.1.3	COMPARATIVO ENTRE O IDESE E O IDH-M NA REGIÃO DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA	57
4.2	ANÁLISE SWOT - CAMPOS DE CIMA DA SERRA	58
4.2.1	ANÁLISE SWOT DA MATRIZ ECONÔMICA - CAMPOS DE CIMA DA SERRA	58
4.2.2	ANÁLISE SWOT DA MATRIZ SOCIAL - CAMPOS DE CIMA DA SERRA	60
4.2.3	ANÁLISE SWOT DA MATRIZ ESTRUTURAL - CAMPOS DE CIMA DA SERRA	62
4.2.4	ANÁLISE SWOT DA MATRIZ INSTITUCIONAL - CAMPOS DE CIMA DA SERRA	64
4.3	IDENTIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA, SEUS ATRIBUTOS E GRAU DE DESENVOLVIMENTO	66
4.3.1	ANÁLISE DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS - CAMPOS DE CIMA DA SERRA	67
4.3.1.1	HÍDRICOS E AMBIENTAIS	67
4.3.1.2	EDAFOCLIMÁTICOS	68
4.3.1.3	ENERGÉTICOS	70
4.3.1.4	FINANCEIROS	71
4.3.1.5	SISTEMA DE PRODUÇÃO	72
4.3.1.6	POSICIONAMENTO GEOGRÁFICO E LOGÍSTICO	73
4.3.1.7	TURISMO	75
4.3.1.8	CAPITAL SOCIAL	76
4.3.1.9	REPUTACIONAIS	78
4.3.1.10	SISTEMA DE GOVERNANÇA REGIONAL	80
4.3.1.11	SISTEMA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	82
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

1 INTRODUÇÃO

A corrente globalizante e a corrente regionalista do desenvolvimento posicionam-se de lados opostos quanto às suas perspectivas econômicas e sociais, face ao irreversível processo de globalização (BOISIER, 2005; DALLABRIDA, 2008).

A corrente globalista indica que os espaços locais devem se adequar ao processo da globalização, desenvolvendo mecanismos de ligação externa que possibilitem a sua inserção global e aperfeiçoem seus recursos e potencialidades (KLINK, 2001).

A visão regionalista do desenvolvimento destaca a perspectiva da territorialização, afirmando as especificidades locais na definição das condições do desenvolvimento (GARAFOLI, 1995; BOISIER, 2005).

Nesse contexto, destacam-se o conceito de território e as relações econômicas, políticas, históricas, culturais e socioambientais das regiões, como potenciais físicos, humanos e organizacionais para o desenvolvimento de vantagens competitivas territoriais.

Para Lins (2004), o conceito de território significa, por extensão, colocar em primeiro plano a territorialidade, percebida como a conjugação de recursos específicos, dificilmente encontrados com as mesmas características em outros locais.

Verifica-se o papel do planejamento territorial como instrumento organizacional para a identificação do potencial dos recursos territoriais, assim como estratégia para a sua eficaz exploração. Desta forma procura-se aprofundar a análise e o conhecimento do processo de obtenção de vantagens competitivas territoriais, tendo como sustentação teórica a Visão Baseada em Recursos - VBR.

Pretende-se, nesta lógica, suscitar o debate sobre o processo de desenvolvimento microrregional dos Campos de Cima da Serra, localizado no Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, inserido na macrorregião denominada Serra Gaúcha.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: a) introdução, b) problema de pesquisa, c) justificativa, d) objetivos, e) revisão da literatura, f) aspectos metodológicos, g) resultados, h) considerações finais, i) referências bibliográficas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A competitividade global, tanto macro como microrregional, remete-nos à necessidade de aprofundar a compreensão acerca das dinâmicas que deflagram um processo de desenvolvimento regional. Conforme questiona Becker (2008): "Por que há regiões que conseguem, e outras não, combinar eficientemente o desenvolvimento de seus recursos e capacidades com o aproveitamento das oportunidades globais de mercado?"

Nesse contexto, destacam-se os recursos estratégicos presentes nas regiões, assim como as capacidades destas em explorá-los eficientemente, abrindo novas possibilidades de projetar a região no mercado globalizado. De outra forma, verificam-se as grandes diferenças entre as regiões, em relação aos seus indicadores de desenvolvimento, mesmo aquelas próximas geograficamente e regidas pelo mesmo sistema de governança (FEE, 2010).

Desta forma, ganha importância a capacidade da região em ser eficiente na exploração de seus recursos estratégicos, os quais normalmente são encontrados nos territórios. Neste sentido percebe-se, nas regiões empobrecidas, a sua incapacidade de explorar eficientemente os seus recursos estratégicos, sendo que estas, normalmente, colocam-se na dependência de investimentos externos, tanto públicos como privados.

Nota-se que territórios se demonstram incapazes de dinamizar a sua economia a ponto de conter o fluxo migratório de sua população para outras regiões. Desta maneira, a região perde um dos seus mais importantes recursos estratégicos — o capital social — ocorrendo, assim, um círculo vicioso negativo para o seu desenvolvimento (RUMOS, 2005).

Verifica-se, nestas condições, o papel e a importância da presença e atuação de um sistema de governança microrregional, como responsável pela indução do desenvolvimento. No entanto, observa-se a falta de uma política nacional efetiva de governança para as microrregiões, as quais normalmente não possuem um planejamento estratégico para o seu desenvolvimento. Por outro lado, observa-se o exemplo dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul – COREDES, os quais representam parcialmente as vinte e oito microrregiões do Estado e posicionando-se como responsáveis pelo planejamento territorial (SEPLAG, 2010).

Assim contextualizada, ganha destaque a capacidade do sistema de governança regional em alavancar os setores e áreas responsáveis pelo desenvolvimento econômico e social das microrregiões. No entanto, verifica-se a falta de estrutura institucional e técnica das microrregiões em dispor de ferramentas para planejamento e gestão dos territórios.

Aborda-se, neste sentido, que as microrregiões poderão ter mais oportunidades e condições de serem precursoras de seu próprio processo de desenvolvimento, a partir da organização regional, por meio de uma governança estabelecida, e com o propósito e a capacidade de planejar e desenvolver uma melhor exploração dos recursos estratégicos presentes, ampliando-se, assim, as possibilidades de obtenção de vantagens competitivas.

O processo de desenvolvimento não dispõe de um modelo pronto e utilizável sobre qualquer base territorial. Assim, definir quais as variáveis devem ser efetivamente consideradas na análise e quais podem ser descartadas ou relativizadas é uma questão bem mais complexa e específica de cada caso, ou seja, dificilmente será generalizável. Segundo Kotler (1994), nenhum lugar vai determinar suas estratégias, utilizar seus recursos, definir seus produtos ou implantar seus planos da mesma forma. Cada local apresenta uma história, cultura, política e lideranças diferentes, e a sua própria maneira de lidar com as relações entre o setor público e privado.

Esta abordagem pressupõe a organização da região de modo que esta construa, em conjunto, o seu próprio plano de desenvolvimento; e que neste estejam representados os conflitos e as convergências regionais, de maneira que se possa, através do exercício da cooperação e da troca de conhecimento, alavancar soluções para desobstruir os gargalos, bem como potencializar as oportunidades, por meio de um processo endógeno de desenvolvimento.

Segundo Friedmann (1999), a abertura de espaços onde a democracia e o exercício da cidadania são fomentados, bem como o empoderamento de comunidades e regiões assumindo um papel ativo e criativo no desenho do seu próprio futuro indica a consolidação de um novo paradigma de ação territorial pelo qual diálogos, negociações e vínculos contratuais entre os atores são uma característica básica.

No entanto, como os objetivos e interesses sociais são diferenciados e, muitas vezes, conflitantes na sociedade, as decisões tomadas no processo de planejamento resultam de uma disputa política de atores, cada um procurando influenciar o projeto coletivo com suas próprias expectativas em relação ao futuro (CASTELS; BORJA, 1996). Para Daland (1967), o processo de planejamento não é só técnico como também político, pois abrange o encaminhamento de soluções técnicas para o âmbito da decisão política, bem como a criação de atitudes de aceitação para as decisões de planejamento.

A concepção contemporânea de aplicação de métodos e técnicas de planejamento que visem ao desenvolvimento socioeconômico regional envolve, entre outros aspectos, uma

ação de longo prazo, priorização de uma abordagem sistêmica, tratamento multidisciplinar, negociação política e participação social (BUARQUE, 1999).

Nesse contexto, o estudo utiliza como base referencial o sistema de governança adotado pelas microrregiões do Estado do Rio Grande do Sul, as quais são representadas pelos COREDES. Nesta acepção, aborda-se a importância da organização das atividades no território, assim como os recursos estratégicos nele presente. Deste modo enfatiza-se a importância do planejamento territorial como instrumento de gestão microrregional.

Assim, propõe-se à tarefa de identificação dos recursos estratégicos territoriais por meio de um processo de planejamento, bem como verificar as possibilidades da exploração eficaz dos recursos identificados e, assim, promover o desenvolvimento de vantagens competitivas territoriais sustentáveis.

Deste modo, centraliza-se o estudo no caso da microrregião dos Campos de Cima da Serra, localizada na macrorregião denominada Serra Gaúcha. Os Campos de Cima da Serra detêm os menores índices de desenvolvimento econômico e social da macrorregião a qual faz parte, embora possuam abundância em recursos naturais. Conforme o estudo denominado Rumos (2006) há elevados índices de migração social dos Campos de Cima da Serra para as regiões da Serra e Metropolitana do Estado. Observou-se que os Campos de Cima da Serra detêm a menor densidade demográfica entre as vinte e oito microrregiões do Estado do Rio Grande do Sul, (FEE, 2008). Conforme o estudo existia, ainda, a necessidade do desenvolvimento organizacional da região por meio do estabelecimento de uma governança.

A partir destas considerações, pode-se dizer que o estabelecimento de uma governança microrregional nos Campos de Cima da Serra, no ano de 2007, através da criação de seu Conselho Regional de Desenvolvimento, foi o ponto fundamental para dar início à construção de um plano de desenvolvimento deste território. Neste sentido, verifica-se a necessidade do plano contemplar estratégias para a eficiente exploração dos recursos estratégicos como forma de desenvolver vantagens competitivas territoriais e sustentáveis.

Este estudo procura contribuir cientificamente para a construção do **Planejamento Estratégico da microrregião dos Campos de Cima da Serra**, a partir das contribuições da **Teoria da Visão Baseada em Recursos** - **VBR**, inserida como ferramenta de diagnóstico, análise e planejamento territorial, assim como instrumento para o desenvolvimento de vantagens competitivas microrregionais.

Deste modo, deparamo-nos com a seguinte questão: qual a situação a ser verificada no processo de exploração dos recursos estratégicos, presente na região dos Campos de Cima da Serra para a geração de vantagens competitivas sustentáveis?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a potencialidade dos recursos estratégicos territoriais dos Campos de Cima da Serra na geração de vantagens competitivas sustentáveis.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Fazer uma análise situacional da região dos Campos de Cima da Serra.
- 2) Identificar os recursos estratégicos territoriais dos Campos de Cima da Serra.
- 3) Verificar o grau de sustentação estratégica dos recursos encontrados.
- 4) Verificar o grau de desenvolvimento dos recursos identificados.

1.3 JUSTIFICATIVA

As tendências políticas e econômicas de escala mundial estão provocando mudanças significativas na geografia política ao gerarem, simultaneamente, processos aparentemente contraditórios que tende a desconfigurar o conceito de estado nacional, produzindo estruturas semelhantes a quase estados supranacionais (como os países da União Européia). Ao mesmo tempo, dão vida a territórios dentro dos países e às microrregiões, as quais passam a ser novos atores na competição internacional (BOISIER, 1996).

Assim, verificam-se as contradições e complementariedades das perspectivas do desenvolvimento, defendidas pelas correntes, regionalista e globalizante. Neste eixo, o trabalho se justifica pela ótica teórica, pois permite uma discussão aprofundada sobre as perspectivas do desenvolvimento, tendo como ponto de vista o território.

O estudo se concentra na identificação dos recursos estratégicos presentes na região, bem como na sua eficiente exploração como estratégia de desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, ganha importância a abordagem da Visão Baseada em Recursos. A VBR, aplicada ao planejamento territorial, estimula a investigação dos recursos estratégicos presentes no mesmo, sendo estes imprescindíveis na elaboração de estratégias competitivas e sustentáveis. A perspectiva da VBR analisa os recursos internos para entender as condições pelas quais eles geram rendas ou vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

De outra forma, a pesquisa busca contribuir com a organização e o planejamento da região dos Campos de Cima da Serra, no momento em que se oportunizam as condições necessárias à realização de um trabalho denominado **Plano de Desenvolvimento Estratégico dos Campos de Cima da Serra**, por meio de um convênio assinado entre o Estado e o Conselho Regional de Desenvolvimento dos Campos de Cima da Serra – COREDE.

Portanto, o trabalho de pesquisa justifica-se, tanto pela oportunidade de contribuir cientificamente com o processo de planejamento territorial dos Campos de Cima da Serra, como também pelo aprofundamento do estudo da Visão Baseada em Recursos - VBR aplicada a um contexto geográfico microrregional.

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS

Inicialmente se discute a evolução das múltiplas visões teóricas acerca do tema "Desenvolvimento". Em seguida, o conceito da Visão Baseada em Recursos - VBR é trazido para o debate. Por último, busca-se a convergência das teorias como forma de ampliar a compreensão do cenário em que está inserida a pesquisa.

2.1 DISTRITOS MARSHALLIANOS

As diversas abordagens sobre o tema "desenvolvimento regional" podem considerar o trabalho realizado por Marshall, ao final do século XIX, quando formou o conceito de distritos industriais, o início de uma nova dinâmica no modo como o território passou a se organizar e como forma de promover o seu desenvolvimento econômico. Este conceito deriva de um padrão de organização comum à Inglaterra da época, onde as indústrias locais eram frequentemente compostas por pequenas empresas de estrutura familiar com poucos empregados e organizadas em cooperativas promovidas por governos locais. As pequenas empresas concentradas na manufatura, em setores como o têxtil, se localizavam geograficamente em *clusters*, em geral na periferia dos centros produtores. A abordagem de distritos industriais, ressaltando a eficiência e competitividade das empresas de uma mesma indústria, aglomeradas em um mesmo espaço geográfico, fundamentou os recentes trabalhos sobre o tema. Marshall mostrou este trabalho em "Princípios da Economia", cuja primeira edição data de 1890.

Durante muitos anos, a literatura econômica conseguiu identificar as aglomerações produtivas, principalmente através de análises empíricas da indústria mundial, dentro da qual foi identificada a presença de relações de confiança entre as firmas, bem como a introdução de novos agentes no processo produtivo; como, por exemplo, as instituições de ensino, o governo, associações de classe, entre outras que contribuíram na consolidação de novas formas de organização da produção.

A concentração espacial das firmas reflete-se no surgimento de externalidades positivas que contribuíram para o aparecimento das economias externas e, posteriormente, para o desenvolvimento do conceito de eficiência coletiva (GARCIA; DALLA COSTA, 2005). As economias exteriores definidas como ganhos das firmas que sejam independentes de suas ações podem ser alcançadas através da concentração de firmas com as mesmas características. No entanto, a abordagem de economias externas não está restrita à proximidade geográfica, as quais podem também se manifestar entre firmas que se encontram geograficamente localizadas de modo esparso.

Esses ganhos foram chamados por Schmitz (1997) de eficiência coletiva, definida como a vantagem competitiva derivada de economias externas. As ações conjuntas são classificadas em planejada e não planejada. Nos trabalhos de Brusco (1990), Piore e Sabel (1984) e Trigilia (1989) *apud* Schmitz, a ação conjunta pode manifestar-se em dois tipos: a) firmas individuais cooperando e compartilhando equipamentos ou no desenvolvimento de novos produtos; e b) grupos de firmas reunindo forças em associações empresariais, consórcios de produtores entre outros. O autor associa que os ganhos decorrentes da eficiência coletiva refletem-se nas externalidades positivas da formação dos *clusters*, o que os produtores organizados individualmente dificilmente alcançariam.

Um distrito industrial pode representar um *cluster*. No entanto, o inverso nem sempre é verdadeiro (SCHMITZ, 1997). O primeiro refere-se a uma divisão do trabalho que se desenvolveu entre as firmas e diz respeito também à existência de cooperação, enquanto que o segundo refere-se a uma concentração setorial e geográfica de firmas.

Nesse contexto, Garafoli (2002) *apud* Garcia e Dalla Costa (2005), adiciona novos elementos à literatura econômica sobre distritos industriais. Para o autor, a organização da produção pode assumir diversas formas, sendo possível a coexistência de diversos sistemas organizacionais. Por exemplo, uma grande firma verticalmente integrada, uma rede hierárquica de fornecedores, uma forte ligação sinérgica no ambiente local, uma grande firma isolada de seu território, um sistema integrado de pequenas firmas ou a propagação industrial sem a presença de trocas de bens e serviços com agentes externos.

Desta maneira, com base nestes pressupostos, o autor amplia a análise referente à organização produtiva dos distritos industriais, permitindo a adoção de novas variáveis (localização, investimento, estratégias) que auxiliarão na tomada de decisão dos agentes econômicos, associada ao processo de transformação da economia local e, consequentemente, da economia regional e nacional. Em outras palavras, o processo de

desenvolvimento adquire características definitivas como um processo social, refutando o caráter de processo técnico.

Garafoli (1995), citado por Garcia e Dalla Costa (2005), identifica quatro variantes para o distrito industrial marshalliano:

- Sistema de produção em grande escala (redes verticais), refere-se à aglomeração espacial de unidades com presença de vínculos fortemente hierarquizados, que confluem no sentido de grandes empresas especializadas na montagem de componentes;
- Sistema de pequenas empresas (distritos industriais) representa a concentração de pequenas empresas do ponto de vista espacial cujos inter-relacionamentos não se prendem a vínculos hierárquicos, e sim a práticas de cooperação bidirecionais;
- Produção descentralizada (com presença de empresa dominante) constitui-se da presença de unidades dispersas do ponto de vista espacial que, no entanto, mantém sólidos vínculos de dependência hierárquica em relação à empresa responsável pela montagem de componentes e;
- Acordos cooperativos baseados em alianças estratégicas referem-se à colaboração entre agentes dispersos do ponto de vista espacial, que estabelecem entre si práticas cooperativas não hierarquizadas baseadas no intercâmbio de informações e na reciprocidade.

Langlois e Robertson (1995) identificam outras variantes a partir dos distritos marshallianos. Neste sentido, as várias estruturas identificadas mostram-se eficazes para coordenar o fluxo de informação necessário ao processo inovativo e superam a força adversa dos relacionamentos. Estes autores examinaram a relação entre inovação e a estrutura da firma e da indústria como determinante da flexibilidade e escopo das mudanças cruzadas no ambiente e chegaram à conclusão que vários tipos de estruturas organizacionais amparam o processo de inovação. Contudo, dependem principalmente do escopo de inovação e da relativa maturidade das indústrias envolvidas.

De outra forma, Markusen (1995), define um pólo ou um distrito industrial como bem-sucedido desde que cumpridas as seguintes condições:

- a) A obtenção na região de taxas de crescimento na média ou acima da média em relação a outras localidades;
- b) A capacidade local de se evitarem falências e perdas de postos de trabalho decorrentes dos efeitos das oscilações de curto e médio prazo, tanto referente aos ciclos dos negócios ou em relação aos gastos públicos;
- c) A oferta de bons empregos, a contenção das tendências de segmentação salarial e a prevenção de excessiva concentração da renda e da propriedade;

- d) A livre organização dos trabalhadores e sua participação nos processos decisórios das firmas e;
 - e) O incentivo à participação e à contestação política em âmbito regional.

Para Markusen (1995), os distritos industriais tradicionais referem-se à existência de cooperação entre todas as firmas e agentes externos. Nos distritos-centros os agentes organizam-se em torno de uma firma-chave, formando assim eixos de economia regional, ou seja, congregando em torno de si fornecedores e outras atividades correlatas.

As estruturas-satélite são organizadas fora dos centros urbanos, cujo sistema é estimulado por governos nacionais e estaduais como forma de desenvolvimento regional, onde as atividades desenvolvidas podem variar desde simples rotinas de montagem até pesquisas sofisticadas.

Observa-se, deste modo, que existe uma sobreposição entre algumas variantes apresentadas pelos autores acima citados. Contudo, a tentativa de sistematização do fenômeno de concentração das firmas em diversos países contribuiu para o surgimento de novas correntes teóricas, que procuram explicar e definir os efeitos da concentração de firmas no contexto atual (globalização dos mercados), e para o planejamento estratégico regional, a exemplo das correntes globalista e regionalista do desenvolvimento.

2.2 A CORRENTE GLOBALISTA DO DESENVOLVIMENTO

Como referência básica a proposta globalista verifica-se os estudos de Charles Tiebout com, "A pure theory of local expenditures", revelado em 1956, onde os governos locais variam os impostos e serviços como forma de atrair empresas e habitantes por meio da concorrência global. Capital e trabalho se tornam altamente voláteis e transferem-se de uma cidade para outra. A argumentação de Tiebout sustenta-se na ideia da homogeneização do espaço, da mobilidade dos fatores de produção e da concorrência entre os lugares.

Com base nesses conceitos, os adeptos da vertente globalista procuram formatá-la de modo diferenciado, produzindo construções teóricas variadas, agrupadas em quatro variações: a escola da "Nova Política Urbana", a centrada em estratégias de *City Marketing*, a que destaca a formação de "redes de cidades-regiões" conectadas entre si numa sociedade global baseada no fluxo de informações e a que proclama o surgimento de uma "ordem internacional sem fronteiras nacionais" (KLINK, 2001).

A primeira variação da corrente globalista, a escola da "Nova Política Urbana", revelou-se a partir da crise das cidades industrializadas, principalmente dos países desenvolvidos, a partir da década de 1970. Muitas fábricas fecharam e surgiram áreas industriais degradadas. Consequentemente ocorre o aumento da pobreza e da exclusão social. Os defensores desta escola adotaram um discurso pessimista no momento em que defendiam que não restava alternativa aos governos locais diante do capital volátil a não ser oferecer todo tipo de concessão para atrair atividades econômicas.

Outra corrente da vertente globalista é a que está centrada em estratégias de "City Marketing". A partir da década de 1980, com o advento do processo de integração europeia e a consequente redução das barreiras comerciais, iniciou-se um processo de maior mobilidade do capital e da mão-de-obra. Deste modo, paulatinamente, os estados nacionais passam a sua capacidade de implementar políticas para as instituições da União Europeia. Com isso, as cidades e regiões concentram-se na tarefa de geração de emprego e renda através de um comportamento empresarial, em busca de capital volátil. Nesta linha, as políticas sociais estariam ligadas pelas instituições da União Europeia, cabendo às cidades e regiões concentrarem-se nos mecanismos de gerenciamento das mesmas. A centralidade do econômico transparece com evidência nessa abordagem (KLINK, 2001).

A terceira análise da versão globalista diz respeito aos acontecimentos da década de 1990. Esta visão evidencia a formação de cidades e regiões conectadas em uma rede global, baseada no fluxo de informações. O processo de globalização, a partir dos avanços da tecnologia da informação, telecomunicações e transporte, faz com que o conhecimento possa ser transferido com facilidade e a baixos custos, possibilitando que grandes empresas, a partir de suas unidades em territórios distintos, possam administrar os negócios e maximizar os lucros em escala mundial. Assim, as cidades se transformam em centros de um dinâmico setor terciário.

Finalmente, a quarta vertente globalista também se desenvolve na década de 1990, tendo em Kenichi Ohmae seu principal protagonista. Para Ohmae (1991), o desenvolvimento de uma "ordem internacional sem fronteiras", a partir da mobilidade dos fatores de produção decorrente do processo de globalização, está gerando o esgotamento do papel do Estado Nacional e de suas políticas de regulação macroeconômica. Com isso, as comunidades, cidades e regiões, por estarem mais próximas das preferências locais, teriam maior capacidade de implementar iniciativas capazes de atender à pressão da competição, da internacionalização e do aumento da mobilidade dos fatores de produção. Nessa visão, o papel dos governos locais estaria centrado na proteção do ambiente, na educação da força de

trabalho e na construção de uma infraestrutura social segura e confortável para que as empresas e as pessoas tenham a mais ampla liberdade de escolha (OHMAE, 1991).

O centro da corrente globalista indica que os espaços locais devem se adequar ao processo da globalização, desenvolvendo mecanismos de ligação externa que possibilitem a sua inserção global e aperfeiçoem seus recursos e potencialidades.

A crítica central à corrente globalista alicerça-se à idéia de que deste modo os espaços locais perderiam completamente sua função de agentes indutores do desenvolvimento e assumiriam uma posição passiva diante da dinâmica global do capital.

2.3 A CORRENTE REGIONALISTA DO DESENVOLVIMENTO

Com ênfase em uma perspectiva de territorialização do desenvolvimento, a corrente regionalista do desenvolvimento evidencia as especificidades locais como condicionantes deste processo. Em sua abordagem, os espaços microrregionais podem desenvolver dinâmicas econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais capazes de integrar-se ativamente ao processo de globalização.

Quanto à delimitação espacial do desenvolvimento econômico, uma das premissas é a definição de critérios da contextualização geográfica ou territorial. Por um lado, por meio de um processo de interações sociais, as organizações especializam-se em determinadas atividades produtivas adaptando-se às condições do espaço físico. Por outro lado, os grupos humanos exercem esforços para adaptar e moldar o espaço aos seus interesses e às necessidades, causando-lhes impactos (TOMAZZONI, 2009).

Entre as principais linhas teóricas dessa corrente de pensamento destacam-se as ligadas a uma compreensão do desenvolvimento como um processo de transformações endógenas. Para Boisier (2005), a endogeneidade no processo de desenvolvimento deve ocorrer pelo menos em quatro planos inter-relacionados: no econômico, no político, no científico-tecnológico e no cultural.

Destaca-se, neste sentido, o desenvolvimento a partir de um processo endógeno de mudanças estruturais, procurando evidenciar o papel dos agentes locais para transformar o sistema socioeconômico, a capacidade de aprendizagem social, o empreendedorismo, a habilidade para introduzir formas específicas de regulação social em nível local e a capacidade de responder aos desafios externos.

Os estudos dos "sistemas produtivos locais" centrados nos "distritos tecnológicos", os "meios inovadores" e do empreendedorismo são bons exemplos desta corrente de pensamento.

A corrente regionalista aborda a essencialidade das políticas sociais como instrumentos para fortalecer o setor econômico, bem como o potencial cívico das regiões. Nas comunidades com maior "contexto cívico", os cidadãos exigem seus direitos e estão dispostos a agir coletivamente para alcançar seus objetivos comuns. Por outro lado, "os cidadãos das regiões menos cívicas costumam assumir o papel de suplicantes cínicos e alienados" (PUTNAM, 2002).

Outra abordagem da visão regionalista diz respeito aos "meios inovadores" e sua relação com os distritos industriais. O conceito de meio pretende aprender as dinâmicas territoriais de inovação, abordando que o desenvolvimento esteja diretamente relacionado com a capacidade de a região inovar e praticar novas técnicas, a cooperação entre as empresas e as instituições de pesquisa, e que estas desenvolvam novos produtos, muitas vezes com o apoio dos órgãos de governo local (LOPES, 2001).

Identificando o entrave entre o endógeno e o exógeno na visão regionalista é que se desenvolve, ao longo da década de 1990, uma nova visão que aponta para o conceito de "glocalização" (FRANCO, 2003). A "glocalização" afirma a interdependência necessária entre o global e o local na formação de uma nova sociedade cosmopolita (global-planetária), como uma rede de comunidades (socioterritoriais e virtuais regionais, subnacionais e transnacionais) interdependentes. A perspectiva da "glocalização" refere-se a uma política de "terceira geração", multi e intersetoriais de desenvolvimento social e de investimento em ativos, e não apenas gasto estatal para satisfazer necessidades (FRANCO, 2003).

Pode-se fazer referência a abordagem apresentada por Pochmann (2004), que se refere aos autores que tratam da geração de trabalho e renda ao modo de produção capitalista. A partir dessa preocupação comum, essa abordagem se divide em dois blocos de referência, quando se trata das possibilidades alternativas de ocupação e renda.

No primeiro bloco situam-se os que defendem a constituição de uma economia solidária, autogestionária e social como alternativa às relações capitalistas, e também aqueles que pensam estar no aprofundamento do cooperativismo e do empreendedorismo com a democratização das micro-finanças (POCHMANN, 2004).

No segundo bloco, abordam-se questões como a perda da centralidade do trabalho no interior da dinâmica capitalista, quer pela imensa gama de excluídos pelo trabalho, quer pelas oportunidades de garantia de renda independentes da inserção no mercado de trabalho.

O avanço tecnológico que gera excedente econômico com menos força de trabalho abre discussões acerca da redução da jornada de trabalho para os ocupados e o pagamento de rendas de cidadania para os "sobrantes" das necessidades diretas e efetivas da dinâmica capitalista (POCHMANN, 2004).

Ambas as correntes de pensamento são passíveis de críticas e contestações, permanecendo uma dicotomia entre o local e o global. A reflexão a que nos propomos leva à compreensão de que um processo de desenvolvimento regional se dá a partir da endogeneidade existente no ambiente.

Neste contexto procuramos, por meio das teorias do "desenvolvimento endógeno", elementos que nos permitam aprofundar a compreensão do processo de desenvolvimento regional. Propõem-se, como pontos fundamentais, o estudo dos recursos estratégicos presentes no território, bem como a análise da sua eficiente exploração. Deste modo, procurase verificar o grau de desenvolvimento dos recursos em comparação ao processo endógeno de desenvolvimento regional, a partir da atuação de seus agentes e instituições.

2.4 O DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO

Nascida na década de 80, a nova teoria parece ter sido derivada de um lado, de uma pressão muito forte exercida pelos dados empíricos relacionados ao desenvolvimento das nações; de outro lado, pode-se dizer que renasce de ideias e preocupações antigas, há muito propagado por clássicos e neoclássicos, e também por heterodoxos (neomarxistas, neoschumpterianos, regulacionistas, evolucionistas e institucionalistas) (FILHO, 1995).

Pela ótica da teoria macroeconômica do desenvolvimento, o conceito de desenvolvimento endógeno está associado à recente ruptura experimentada pela teoria tradicional do crescimento, em decorrência do surgimento das teorias do crescimento endógeno, a partir dos trabalhos de R. Lucas e P. Romer, em 1985.

Para Dorion e Drumm (2002), não é possível referir-se ao conceito de desenvolvimento sem incluir, no debate local, diversos elementos normalmente excluídos dos processos de análise econômica. Os autores enfatizam que, para compreender melhor esta realidade, faz-se necessário considerar aspectos como a população, a cultura, o território, a organização social e os aparelhos produtivos e decisórios, como forma de responder à realidade do desenvolvimento (DORION; DRUMM, 2002).

A literatura e o debate recente sobre os fenômenos do desenvolvimento regional/local endógeno têm-se dividido em duas grandes tendências - uma de natureza indutiva e outra considerada dedutiva (FEDERWISCH; ZOLLER, 1986). Os primeiros, mais descritivos, partem de estudos específicos para mostrar as particularidades das condições determinantes de cada caso de desenvolvimento local. Os segundos partem geralmente de postulados mais gerais sobre a dinâmica das organizações territoriais descentralizadas.

Para Garafoli (1995), desenvolvimento endógeno significa, efetivamente, a capacidade para transformar o sistema socioeconômico; a habilidade para reagir aos desafios externos; a promoção da aprendizagem social; a habilidade para introduzir formas específicas de regulação social em âmbito local que favoreçam o desenvolvimento das características anteriores. Desenvolvimento endógeno é, em outras palavras, a habilidade para inovar no plano local (GARAFOLI, 1995).

Para Sakaya (1994), os recursos psicossociais adquirem importância cada vez maior e são associados a questões como a autoconfiança coletiva, a vontade coletiva, a perseverança, o consenso, etc., visivelmente presentes em muitas localidades e com uma forte conotação com as teorias do desenvolvimento endógeno.

Segundo Boisier (1996), se os governos regionais desejam promover estratégias sob o ponto de vista de um desenvolvimento endógeno de suas próprias regiões, deverão inovar com novas formas de governo que lhes permitam ter acesso a recursos de diferente natureza, mas de crescente importância no desenvolvimento como, por exemplo, os psicossociais.

2.4.1 PLANOS DA ENDOGENEIDADE

Boisier (2004) propôs que a endogeneidade dos processos de mudanças territoriais pode ser compreendida como um fenômeno que se apresenta ao menos em quatro planos que se cortam e se cruzam entre si: no político, no econômico, bem como no científico-tecnológico e no cultural.

No plano econômico, a endogeneidade do processo de desenvolvimento estaria ligada à apropriação e reinversão local de parte do excedente produzido, a fim de diversificar a economia local e lhe dar uma base permanente de sustentação em longo prazo. Trata-se de buscar conciliar a proposta estratégica de longo prazo dos agentes locais com as estratégias de longo prazo dos segmentos do capital externo presentes em nível local. Isso estaria

diretamente relacionado com a capacidade dos agentes locais estabelecerem pactos, acordos ou projetos coletivos a respeito do seu futuro e mobilizarem as forças locais em função dos mesmos (BOISIER, 2004).

Politicamente, a endogeneidade se manifestaria na capacidade do local para tomar decisões a respeito do seu projeto de desenvolvimento, do uso dos instrumentos para efetiválo, da possibilidade de participação e envolvimento das forças locais e da capacidade de negociar com os elementos que definem o entorno do território (BOISIER, 2004).

No plano científico-tecnológico, a endogeneização estaria relacionada à capacidade interna do "território organizado" poder gerar seus próprios impulsos tecnológicos de mudança, capazes de provocar alterações qualitativas no sistema como um todo. A existência de um sistema local de ciência e tecnologia é uma condição indispensável para que isso possa ocorrer (BOISIER, 2004).

Culturalmente, a endogeneidade estaria ligada à construção de uma "matriz produtora de identidade socioterritorial" capaz de gerar um *ethos*, um *pathos e* um *logos* de identificação coletiva. Isso passaria pela recuperação da cultura local e de sua reconstrução a partir do projeto coletivo de desenvolvimento (BOISIER, 2004).

2.4.2 FONTES PARA UMA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO

Conforme Filho (1995), são quatro fontes que devem ser consideradas no desenvolvimento de políticas de estímulo ao desenvolvimento endógeno.

Na primeira, o autor faz referência ao papel do estado federado como indutor da endogeneidade, a partir de uma reformulação de seu papel e de um ajuste fiscal estrutural. Enfatiza que essas transformações não devem ocorrer apenas na federação, mas também nas unidades federadas. O resultado dessa política viria ao encontro do desenvolvimento endógeno e da formulação de um novo pacto federativo.

A segunda fonte abordada diz respeito à necessidade de se possuir uma estratégia de desenvolvimento regional que tenha o objetivo de munir um determinado local ou região de fatores locacionais econômicos capazes de criar um polo de crescimento com variados efeitos multiplicadores. Estes se propagam de maneira cumulativa e transformam a região em um aglutinador de fatores e novas atividades econômicas. Para isso, recomenda-se a implantação de projetos econômicos de caráter estruturante, com uma cadeia de atividades interligadas.

Esses projetos podem estar ligados a algum tipo de vocação da região, como a disponibilidade de recursos naturais específicos, a existência de atividades típicas ou alguma atividade econômica criada pelo planejamento, em função da vontade política das lideranças locais ou regionais, que poderá ser geradora de vantagem competitiva.

A terceira fonte do desenvolvimento endógeno, conforme Filho (1995), diz respeito à valorização de novos fatores de produção: capital humano, ciência e tecnologia, conhecimento e informações, instituições e meio ambiente. Segundo o autor, a valorização desses fatores tem a vantagem de acionar o núcleo criador e criativo da sociedade e da economia, fazendo com que se experimentem inovações e saltos contínuos em sua base.

Sobre o capital humano, Filho (1995) destaca a Educação, a Saúde e a Segurança Alimentar como formadoras de sua base sustentadora. Investimentos nas áreas de educação, saúde e segurança alimentar significam investir na própria força de trabalho.

A ciência e tecnologia ou a pesquisa e desenvolvimento formam a base qualitativa do crescimento e desenvolvimento e são, ao mesmo tempo, produtos e extensões do capital humano. Assim, a sua promoção compete tanto ao estado quanto ao capital privado. O primeiro, ao atuar por meio de sua clássica política científica e tecnológica, capacitação e extensão via universidades, empresas mistas de incubação e pacto de cooperação; e o segundo, por meio da capacitação e dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

A propósito da informação e do conhecimento, entende-se que a circulação rápida de informações sobre o mercado de compra e venda de matérias-primas e produtos finais, e sobre a disponibilidade de tecnologias alternativas, utilizáveis e disponíveis, é de fundamental importância para qualquer sistema, pois esse processo intensifica o conhecimento. A quantidade e a qualidade desses fatores têm a vantagem de melhorar a interconexão entre os agentes, e o nível e a rapidez de suas decisões dentro do sistema, além de melhorar a produtividade e os custos nos níveis micro e macro. A informação e o conhecimento estão intimamente associados aos dois fatores mencionados anteriormente, porque deles dependem para melhorar a divulgação e a captação do conhecimento e da informação. Assim, ciência e tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, mais informação e conhecimento melhoram e aceleram o processo de aprendizagem dos agentes.

Para o desenvolvimento endógeno, são as instituições públicas e privadas, as que devem ser flexíveis aos novos paradigmas de desenvolvimento, de maneira que as inovações se tornem uma rotina dentro do sistema. Contudo, o papel das instituições também é importante para apoiar a manutenção do equilíbrio entre a cooperação e a concorrência no meio dos agentes do sistema.

O meio ambiente, segundo Filho (1995), contribui para o processo de desenvolvimento endógeno nas regiões, pois a consciência ambiental é mais um dos fatores que devem estar associados à utilização dos insumos (racionalização) e ao impacto ambiental produzido pelo produto final das empresas e famílias (poluição). Enfim, deve-se compatibilizar o crescimento e a taxa de uso dos recursos regionais com a taxa de reposição desses recursos, bem como a minimização ou eliminação da produção de poluição.

O aspecto novo oferecido pela teoria do crescimento endógeno é a consideração de que esses fatores não sejam isolados da produção econômica, pois dela fazem parte. Conforme Porter (1991), ao contrário dos fatores tradicionais, geradores de vantagens (comparativas) estáticas, os novos fatores são responsáveis pelas vantagens (competitivas) dinâmicas; isto é, fatores que permitem a geração de diferenciações realmente competitivas e, principalmente, permitem à região ou à economia local o desenvolvimento endógeno de inovações pioneiras e rápidas, o que permite, segundo Schumpeter (1982), a apropriação dos bons resultados do ineditismo próprio à autoria de uma inovação.

Verificamos, assim, que os planos, fontes e fatores do processo de desenvolvimento endógeno trazem a necessidade de uma intensa integração, interação e cooperação institucional. Neste contexto, procuramos destacar as consideradas principais estratégias de indução a um processo de desenvolvimento regional endógeno.

2.5 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ENDÓGENO

2.5.1 OS SISTEMAS E A ENDOGENEIDADE

O conceito sistêmico das organizações foi inspirado principalmente pelo biólogo e teórico Karl Ludwig Von Bertalanffy, que passou a ver os organismos como sistemas abertos que interagem com o ambiente, caso queiram sobreviver (MORGAN, 1996). Para Morgan (1996), o enfoque sistêmico define uma organização em termos de subsistemas interrelacionados, ou seja, sistemas formam novos sistemas. Para Morin (2001), a ideia sistêmica sugere que o todo é maior que a soma das partes, expondo o conceito de sinergia.

Segundo Lins (2005), sinergia é quando ocorre um encantamento na troca mútua de experiências, amplificando o valor de tudo que realizamos em conjunto. Esta valorização

crescerá na proporção em que aumentar a reciprocidade do respeito e da confiança, envolvendo pessoas numa busca pela realização de aspirações e planos futuros.

Pode-se fazer uma analogia, a partir deste significado, sob a perspectiva de um sistema organizacional de nível regional, considerando seu papel enquanto indutor de políticas para o desenvolvimento econômico e social de determinado território. Deste modo, as formas como os agentes se predispõem para a interatividade no sistema organizacional da região estimulam a ocorrência de sinergias e a dependência entre o todo e as partes.

Por meio da cooperação organizacional, a região estimula a ocorrência de densidade sinérgica e desenvolve a endogeneidade do sistema em um processo interativo de aprendizagem. O contexto organizacional traz reflexões sobre a importância de uma gestão que cria meios para que a sinergia flua no ambiente e não o contrário (WITTMANN, 2008).

O raciocínio sistêmico, voltado para o desenvolvimento regional endógeno, remetenos a um conceito que torna evidente a importância das mudanças de mentalidade, pois a forma como a pessoa vê a si mesma, e ao mundo, afeta os resultados organizacionais.

A busca por consensos parece ser um modo singular de promover a densidade sinérgica. Para Santos e Castro (1998), a visão sistêmica contribui para que, ao se analisarem as dinâmicas que existem entre os elementos interligados de um sistema, possam-se ver novas perspectivas que conduzam ao equilíbrio, ou seja, ao estado de menor tensão.

A identificação de consensos e convergências entre os agentes regionais permite um menor grau de tensionamento, bem como a densidade sinérgica necessária para a efetividade de um processo de planejamento coletivo e das condições para execução de planos e programas voltados para o desenvolvimento regional endógeno.

Procura-se, dessa forma, associar o território a um sistema organizacional composto por elementos tangíveis e intangíveis, os quais podem, a partir de suas inter-relações e recursos existentes, intensificar a densidade sinérgica do sistema, e com isso estimular um processo endógeno de desenvolvimento na região.

Nesse contexto, ganha importância o papel da "governança regional", a qual deve agir como indutora sinérgica do sistema, através da busca de consensos e convergências, em um processo contínuo de planejamento e gestão territorial que permita a ocorrência da troca de informações, cooperação, aprendizagem coletiva e interatividades.

Sugere-se, portanto, que a endogeneidade regional se intensificará conforme a densidade sinérgica do sistema, a partir de seus agentes indutores e o modo como atuarem dentro do sistema de governança local, através de um processo de aprendizagem coletiva e

retroalimentação. Nesse sentido, o território é visto como um sistema dependente de sinergias em seu processo de desenvolvimento endógeno.

2.5.2 A INOVAÇÃO E A ENDOGENEIDADE

Dentre os subsistemas que compõem o sistema organizacional de determinadas regiões destacam-se os "Sistemas de Inovação Local" — SLI's. Estes sistemas possuem o perfil apropriado para o estudo de processos endógenos de desenvolvimento regional. Nesse sentido, a sinergia desponta como elemento-chave para os SLI's, a partir da necessidade de um alto grau de cooperação, confiança entre os agentes indutores deste sistema. Acredita-se que, a partir do nível de densidade sinérgica dos SLI's, as regiões aumentem a possibilidade de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis por meio de inovações tecnológicas.

A abordagem dentro dos modelos de crescimento endógeno que parece ganhar mais força dentro do debate teórico recente tem sido a dos modelos neoschumpeterianos de crescimento econômico, segundo os quais, o principal mecanismo de sustentação do processo de crescimento econômico é a inovação tecnológica. Freeman (1982) argumenta que a inovação, de um lado, envolve o conhecimento de uma necessidade e, por outro, envolve os conhecimentos técnicos, incluindo novas informações científicas e tecnológicas. Lundvall (1992) aborda que um sistema de inovação é constituído por elementos e relacionamentos que interagem com a produção, difusão e uso de conhecimento novo e economicamente utilizável.

Durante um longo período, este tema ficou à margem das grandes discussões econômicas, sendo que, a partir dos anos 80, a inovação começa a ganhar força como teoria essencial do desenvolvimento econômico. A observação da inovação, a partir dos anos 80, como um processo interativo que envolve os diferentes atores leva à noção de sistema, tendo como seus principais elementos o conhecimento, as interações entre os agentes, a comunicação e a localização (OLEA, 2007).

A proximidade e a localização também são enfatizadas por outros autores como responsáveis por maior competitividade e inovatividade na região em que se estabelecem (D'Ávila Garcez, 2000). O entendimento da importância do relacionamento entre inovação e localização tem levado à exploração de assuntos relacionados à localização da atividade

inovadora, como a capacidade de uma região específica de facilitar ou mesmo acentuar a atividade industrial (Feldman, 1994).

Conforme Krugman (1993), em diversas situações os investimentos e, por conseguinte, as taxas de crescimento econômico, aumentam na presença de retornos crescentes de escala apenas quando há aglomeração geográfica de empresas. Ou seja, a aglomeração geográfica das atividades econômicas gera externalidades que favorecem o crescimento econômico num contexto de retornos crescentes de escala.

Um sistema de inovação é como um conjunto de instituições cujas interações determinam o desempenho econômico das empresas (NELSON, 1993). O termo 'Sistema Local de Inovação' ou simplesmente SLI, refere-se à localização geográfica específica e também ao tecido cultural no qual o sistema de inovação está inserido. Como salientam Schlapfer & Marinova (2001), as fontes de conhecimento estão embutidas em formas institucionais e humanas e são menos passíveis de movimentação geográfica do que o capital financeiro, por exemplo. Schlapfer e Marinova (2001) adicionam que o SLI tem um foco mais voltado para os interesses de uma comunidade ou região, explorando de maneira mais racional os interesses e as vocações locais.

Nesse sentido existem SLI's "construídos" em função de políticas públicas, que vão desde parques industriais, polos de inovações tecnológicas e incubadoras empresariais. Em uma situação ideal, políticas governamentais de apoio à inovação e Sistemas Locais de Inovação devem trabalhar em conjunto para remover barreiras e promover a transformação dos avanços científicos e tecnológicos (WIIG; WOOD, 1995).

As estratégias de desenvolvimento, sob esse enfoque, precisam ir buscar na economia os aspectos envolvidos na formação de competências e na inovação. Laços e sinergias entre partes do sistema como um todo precisam ser enfocados. É muito importante ressaltar a relevância de fatores como o capital social e a colaboração entre as organizações em um SLI.

A participação da comunidade é um importante aspecto de Sistemas Locais de Inovação, estando muito ligada às questões de governança que devem existir nesses ambientes. Schlapfer e Marinova (2001) sugerem que deve haver um envolvimento da comunidade na implementação da tecnologia desenvolvida localmente ou transferida, sendo esse envolvimento um elemento significativo do processo. Mesmo em caso de falha na geração de um conhecimento ou tecnologia – afirmam os autores – a comunidade desenvolve um processo ativo de aprendizado.

A inovação é, de um lado, a combinação de conhecimento existente com conhecimento novo; de outro, um processo de aprendizado interativo e empreendedorismo coletivo (Lundvall, 1992). Por meio desse contexto, verificamos claramente as *interfaces* da inovação e dos SLI's com o processo endógeno de desenvolvimento, e suas relações no processo de obtenção de vantagens competitivas.

Portanto, destaca-se a necessidade de integração e complementaridade dos recursos e capacidades institucionais por meio da inovação, como forma de viabilizar os "saltos tecnológicos" capazes de gerar vantagens competitivas. Nesta definição, os recursos e as capacidades, ganham especial importância, posicionando-se como elementos-chave a serem desenvolvidos e acessados pelo sistema de inovação local.

2.5.3 OS RECURSOS E A ENDOGENEIDADE

Para Sakaya (1994), são quatro as categorias de recursos que interessam ao desenvolvimento. Inicialmente, os tradicionais recursos materiais (recursos naturais, equipamento de infraestrutura e recursos de capital); em segundo lugar, os recursos humanos, não apenas em quantidade, sobretudo em relação à qualidade, vinculação regional e contemporaneidade; em terceiro lugar, os recursos psicossociais, que adquirem importância cada vez maior e são associados a questões como a autoconfiança coletiva, a vontade coletiva, a perseverança, o consenso, etc., visivelmente presentes em muitas localidades; em quarto lugar, os recursos de conhecimento, elementos fundamentais para o desenvolvimento no século XXI, na sociedade do conhecimento.

Outrossim, é possível verificar a relação que dispõe um processo endógeno de desenvolvimento regional com os recursos estratégicos presentes no território. Questões abordadas por Sakaya (1994), como a autoconfiança coletiva, vontade coletiva, perseverança e consenso nos remetem a certa clarividência quanto à necessidade de se vincularem os recursos, a estratégia de planejamento e gestão do sistema organizacional da região, no caso, a governança regional. Neste sentido, entende-se que o conhecimento, a troca de informações e a interatividade do sistema, a partir da estratégia adotada por meio dos recursos, propiciam o desenvolvimento da endogeneidade e de ganhos econômicos e sociais capazes de dar sustentabilidade a esse processo.

Deste modo, e como forma de aprofundar o estudo proposto, busca-se vincular o processo de desenvolvimento regional aos recursos estratégicos presentes no território. Nesta direção se trazem as premissas da teoria da "Visão Baseada em Recursos" - VBR. Conforme Barney (1999), as organizações podem se diferenciar através dos recursos, se estes forem especializados, raros e escassos, e suficientemente possíveis de agregar valor aos produtos finais podendo, desta forma, gerar um diferencial competitivo. Os recursos desdobram-se em todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos das organizações, informação, conhecimento, que habilitam a conceber e implementar estratégias que aperfeiçoam a eficiência e a efetividade.

Neste contexto, projeta-se a importância dos recursos como visão de planejamento do território. Assim, buscou-se através da VBR, caracterizá-la como instrumento de planejamento do território para um processo de obtenção de vantagens competitivas microrregionais.

2.6 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS – VBR

De certo modo, como um contraponto às fontes de vantagens competitivas desenvolvidas pela escola *porteriana*, a VBR buscou através de um arcabouço analítico próprio desenvolver um conjunto de proposições para orientar as estratégias competitivas das firmas, sendo os recursos internos das empresas as chaves conceituais da abordagem (WERNERFELT, 1984).

A base da abordagem teórica da VBR é reconhecida a partir do trabalho de Penrose (1959). A autora argumenta que a posse, não somente como propriedade, mas também como acesso, é fator determinante para o crescimento e sucesso das firmas, salvo em situações específicas. Destaca que os recursos, a partir de seus conjuntos, podem gerar um diferencial competitivo, desde que sejam eficientemente administrados.

Rumelt (1984) destacou o uso efetivo de recursos heterogêneos e únicos ou de relacionamentos. No entanto, os recursos, para gerarem vantagem competitiva, precisam ser valiosos e raros, difíceis de imitar e substituir (BARNEY, 1986). Os recursos da firma podem ser definidos ainda como ativos tangíveis e intangíveis.

Grant (1991) destaca a importância dos recursos e das capacidades para a formulação de estratégias que sustentem uma vantagem competitiva. As capacidades são

baseadas no desenvolvimento, condução e na troca de informações através do capital humano. Dizem respeito à capacidade da firma em alocar recursos, utilizando-se de processos organizacionais. Elas podem ocorrer através de um processo tangível ou intangível, específico da firma, e desenvolvido no tempo através de complexas interações com os recursos da mesma. As capacidades são desenvolvidas frequentemente nas áreas funcionais ou pela combinação de recursos físicos, humanos e tecnológicos da organização (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Sob essa perspectiva, Teece, Pisano e Shuen (1997) elaboram o conceito de "capacidades dinâmicas", referente à capacidade da organização em integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas para sobreviver em meios envolventes e em mudança rápida. Desta forma, a coordenação, aprendizado e transformação são capacidades dinâmicas fundamentais, que servem para avaliar quais recursos disponíveis podem ser combinados e transformados para produzir formas inovadoras de vantagem competitiva.

Para Dosi e Teece (1993), a utilização de recursos de forma diferenciada visa desenvolver competências em diferentes focos de ação da empresa, seja no âmbito das decisões de produção e de formação de preços; seja na habilidade de desenvolver e projetar novos produtos e processos; seja na determinação das políticas e estrutura organizacional; seja no desenvolvimento de relações de compra e venda ou na mudança das competências existentes pela inovação e aprendizagem.

Peteraf (1993) apresentou um modelo composto por quatro condicionantes: Condição de **Heterogeneidade** (os recursos estratégicos são limitados e escassos em relação à demanda); **Limites à competição Ex-Ante** (para uma empresa ocupar uma posição superior deve ter existido uma competição limitada por esta posição); **Limites à competição Ex-Post** (após uma empresa ocupar uma posição de vantagem, através de condições de heterogeneidade, deve existir fatores que permitam a durabilidade dessas condições; **Imperfeita Mobilidade** (é mais valioso na empresa em que é empregado do que em outra).

Para Peteraf (1993), os principais limites à competição envolvem condições denominadas de imperfeita imitabilidade e imperfeita substituição de um recurso. Para a autora, a proteção de um recurso contra a imitação ou substituição depende da ambiguidade causal, a não-codificação do conhecimento ou a existência de dependências de caminho.

Neste contexto, para que um recurso seja considerado essencial na definição de uma estratégia eficaz, tem-se a necessidade de realizar alguns testes preliminares referentes à identificação de seu valor para o mercado externo. Conforme Malafaia (2007) os testes nos permitem isolar e avaliar a importância dos recursos, conforme os questionamentos a seguir:

O teste de imitação: é o recurso difícil de copiar (imitar)?

O teste da durabilidade: a que velocidade este recurso se deprecia?

O teste da substituição: pode um recurso único ser substituído por um diferente?

O teste da superioridade competitiva: qual dos recursos é realmente melhor?

2.6.1 OS RECURSOS E AS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

De acordo com Barney (1991) os recursos podem ser classificados em três categorias: físicos, humanos, e recursos de capital organizacional. Os físicos incluem: planta, posição geográfica, equipamentos, acesso a materiais. Os humanos incluem: treinamento, experiência, inteligência, arbítrio, percepção individual dos *experts*. Os recursos de capital organizacional incluem: a estrutura de informação, o planejamento formal ou informal, o controle e sistemas de coordenação e as informações relacionadas com o grupo no ambiente.

Grant (1991) acrescenta a relação os recursos financeiros de capital, os tecnológicos e os reputacionais. Neste sentido, Grant (1991) propõe uma classificação em recursos tangíveis, tais como recursos humanos, financeiros e equipamentos, e recursos intangíveis, como conhecimento, cultura organizacional, reputação da empresa, habilidades tecnológicas e gerenciais não documentadas. Faz parte, ainda, do que podem ser considerados recursos intangíveis, o relacionamento com clientes e fornecedores.

Ao longo das últimas décadas, uma série de conceitos associados à idéia de recursos tem sido utilizada para expressar os fatores que contribuem na geração de vantagens competitivas, dos quais se faz necessário o entendimento do conceito relacionado às *capabilities* da firma. Para Prahalad e Hamel (1990), este conceito pode ser compreendido como uma complexa harmonização de habilidades e tecnologias, definindo um núcleo de conhecimentos em que a empresa apresenta a sua maior excelência e, a partir do qual, pode adicionar valor em múltiplos produtos.

De forma complementar às competências, alguns autores utilizam-se do termo *core capabilities* para definir áreas de atividade interna que dão suporte aos esforços competitivos das firmas (HAMILTON; SINGH, 1992; COLLIS, 1994). As *capabilities* se distinguem das core *competences* por referirem-se normalmente a elementos operacionais, relacionados diretamente com as atividades da empresa (WILK, 2006).

Amit e Schoemaker (1993) trazem ainda o conceito de ativos estratégicos, através do conjunto de dificuldades para comercializar e imitar recursos e capacidades, que geram vantagem competitiva. Exemplificando-se ativos estratégicos, pode-se citar: capacidades tecnológicas, ciclo de desenvolvimento de produtos, administração da marca, controle ou acesso a canais de distribuição, capacidade instalada, organização dos serviços, entre outros.

2.6.2 O DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

As interpretações de como os recursos se transformam em ativos específicos capazes de influenciar performances competitivas das organizações é tema de amplos debates dentro da área da administração estratégica. A abordagem dominante, na década de 1980, sob um ponto de vista estratégico foi a das forças competitivas, desenvolvida por Porter (1980), que se sustenta na visão de que os ganhos derivam de posições privilegiadas de produtos no mercado. A escolha de uma estratégia competitiva segundo Porter (1989) deve ser formatada frente aos desafios do ambiente externo, sendo que as vantagens competitivas nessa abordagem podem ser obtidas através de um diferencial de custos, diferenciação ou de enfoque.

No entanto, apenas identificar as ameaças do ambiente externo em relação ao comprometimento das rendas acima da média do mercado, percebe-se uma estratégia frágil, quando se observa que para obter vantagens competitivas sustentáveis, estas devem ser necessariamente construídas antes da entrada do produto no mercado. Pelo escopo da VBR é imprescindível compreender a natureza dos recursos e quais as dificuldades ou impossibilidades de adquiri-los, trazendo a base da teoria para o lado de dentro da organização, ou seja, sob uma perspectiva interna.

Contudo, tal valor deve ser criado e transferido para, só depois, ser percebido pelo consumidor como algo diferencial que pode influir no processo de decisão de compra. Para Porter (1989), uma das formas de criar valor para o consumidor é através da estratégia de diferenciação no âmbito da cadeia de valor. Dessa forma, é necessário integrar os ambientes, para entender os fatores que tendem a guiar as estratégias que irão ser refletidas na explicação da *performance* competitiva dos diversos atores que compõem a cadeia e seu comportamento diante das oportunidades e restrições do mercado.

A partir dos anos 1990, autores como Barney, Foss e Shuen dedicam-se a explicar os pontos fortes (recursos e capacidades) da firma individual e como eles afetam o desempenho dos competidores. Assim, apresenta-se uma nova compreensão, a qual traz a origem da vantagem competitiva do lado de fora para dentro das organizações, recomendam ainda que as novas estratégias estejam vinculadas e restritas ao nível disponível de recursos da organização. Portanto, verifica-se uma mudança da análise estratégica do lado da "procura" para o lado da "oferta" organizacional.

Por este viés, a investigação das condições que permitem uma vantagem competitiva sustentável está centrada em grande medida na teoria econômica. Assim, os livros clássicos de economia dizem que os recursos mais valiosos têm uma oferta menor que a procura, e por isso são considerados raros, podendo-se obter retornos maiores.

Destarte, a ênfase é colocada nos recursos e nas capacidades internas. Segundo Grant (1991), houve um ressurgimento no interesse do papel dos recursos enquanto bases essenciais da estratégia organizacional. Estas contribuições fazem parte do que foi nominado por "Teoria da Firma Baseada em Recursos". Ao determinarem que os recursos e as capacidades sejam a base da definição de uma estratégia de longo prazo, esta teoria fundamenta-se em duas premissas: a primeira diz que são os recursos internos e as capacidades que imprimem a direção para a estratégia. A segunda premissa diz que os recursos e as capacidades são as fontes primárias dos lucros da empresa (GRANT, 1991).

Por conseguinte, a primeira premissa aborda que os recursos e as *capabilities* da firma fundamentam com mais segurança a formulação de estratégias de longo prazo do que a orientação focada externamente, entendendo que a preferência dos consumidores é volátil, a sua identidade é constantemente alterada, e as inovações se dão de modo rápido e constante.

A segunda premissa defende que a lucratividade depende de fatores relacionados à atratividade da indústria e criação de vantagens competitivas sobre os concorrentes. No entanto esta visão é limitada, pois a competição internacional e as inovações geram um alto grau de disputa, alterando deste modo a atratividade da indústria.

Quanto à vantagem competitiva, esta poderá ocorrer através de duas formas de posicionamento estratégico: vantagem em custo e vantagem em diferenciação. A vantagem em custo refere-se à economia de escala; processo tecnológico superior; acesso a insumos, e a mão-de-obra de baixo custo. A vantagem em diferenciação diz respeito à reputação de marcas, propriedade tecnológica e redes de serviços.

Baseada em cinco etapas, Grant (1991) desenvolveu um modelo para a análise estratégica. Inicia com a identificação e classificação dos recursos da firma, onde se procura

identificar oportunidades para melhor utilização dos recursos. A segunda etapa consiste em identificar e valorar as capacidades da firma, bem como verificar a sua complexidade. O próximo passo é analisar o potencial de lucro dos recursos e a sustentabilidade das vantagens. Em seguida propõe selecionar a estratégia que melhor explora os recursos e as capacidades da firma. Finalmente, propõe aumentar e qualificar os conjuntos de recursos e capacidades.

2.6.3 CATEGORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RECURSOS

A classificação e a avaliação dos recursos, na perspectiva da VBR, demonstram-se de maneira complexa. Para Barney (1991), os recursos podem ser classificados em três categorias: **físicos, humanos, e recursos de capital organizacional**. Os físicos incluem: planta, posição geográfica, equipamentos, acesso a materiais. Os humanos incluem: treinamento, experiência, inteligência, arbítrio e percepção individual dos agentes. Os recursos de capital organizacional incluem: a estrutura de informação, o planejamento formal ou informal, o controle e sistemas de coordenação e as informações relacionadas com o grupo no ambiente.

Nesse sentido, Grant (1991) acrescenta à relação os recursos financeiros de capital, os tecnológicos e os reputacionais. Os financeiros incluem os diferentes recursos monetários que as firmas podem fazer uso para conceber e praticar as estratégias. Os tecnológicos são desenvolvidos a partir das competências das organizações sendo originados tanto pelo capital humano próprio da firma ou adquirido no mercado. Os recursos reputacionais são em geral ligados a ativos intangíveis como as marcas e imagem do produto ou da empresa.

De outro modo, para que uma organização possa construir vantagens competitivas sustentáveis, é necessário compreender a condição dos atributos que as diferenciam. Para tanto, Barney (1991) destaca que as vantagens competitivas são sustentadas pela imobilidade e pela heterogeneidade dos recursos, onde a questão da imitabilidade torna-se um diferencial para classificar os recursos como estratégicos.

Peteraf (1993) afirma que os recursos limitam a competição, se isto envolver a presença das condições denominadas de imperfeita imitabilidade e imperfeita substituição de um recurso. Desta maneira, a capacidade de proteção de um recurso contra a imitação ou substituição depende das seguintes condições: ambigüidade causal, a não-codificação do conhecimento, ou a existência da dependência de caminho.

Ainda no que diz respeito aos atributos dos recursos, como forma de lhes dar sustentabilidade estratégica, Festeiseifer e Wilk (2003) contextualizaram os estudos de Tecci, Barney e Direcks e Cool, identificando os fatores que seguem: a) complementaridade ou codependência, onde só produzem valor pelo seu conjunto; b) dependência do caminho, acumulação ou dependência de acumulação que lhe confere a especificidade; c) condição de escassez relacionada à raridade, onde a unicidade lhe confere ganhos superiores; d) grau de codificação do conhecimento: quanto mais tácito for o conhecimento, empregado por um grupo ou individualmente, maiores serão as idiossincrasias referentes ao processo de aprendizado; e) ambigüidade causal, dificultando o entendimento dos concorrentes e da própria organização onde, contudo, o resultado é positivo para a mesma em termos de vantagem; f) condição de negociabilidade, onde o custo e o valor de um produto não são claramente definidos, dificultando a negociação.

Bem assim se enfatiza as particularidades dos atributos identificados nos recursos estratégicos, para se entender a agregação de valor capaz de originar vantagens competitivas sustentáveis às organizações.

2.6.4. A VBR APLICADA À GOVERNANÇA REGIONAL

Em princípio, a Visão Baseada em Recursos aborda que a firma é um conjunto de recursos, cuja forma de utilização produtiva depende da visão estratégica de seus gestores, que poderá proporcionar vantagens competitivas sustentáveis (PENROSE, 1959). De maneira geral, a aplicação da VBR foi, historicamente, direcionada à firma individual. No entanto, algumas pesquisas estão expandindo esta abordagem para a aplicação da VBR em arranjos produtivos e *clusters* (WILK & FENSTERSEIFER, 2005; 2004; MALAFAIA, 2007; LEASK, 2004; SCHIAVONE, 2003; TENG, 2000).

De acordo com Das e Teng (2000), a relação entre a teoria da VBR e arranjos produtivos permanece pouco explorada, embora os arranjos estejam ampliando sua importância no ambiente competitivo atual. Os autores sugerem um maior aprofundamento sobre o tema, avançando em direção à identificação de quais os recursos de uma região possuem valor estratégico e como esses recursos podem ser protegidos e explorados.

Fensterseifer e Wilk (2004), por meio de uma perspectiva territorial afirmam que, do mesmo modo como ocorre na competição entre firmas individuais, os recursos de uma região

podem influenciar a performance e a capacidade de competição entre grupos de firmas que acessarem estes recursos de forma privilegiada e, por extensão, a capacidade competitiva do *cluster*. Verifica-se, portanto, a sugestão dos autores no sentido de um maior aprofundamento do tema em direção à identificação dos recursos estratégicos de um determinado território, e como podem estes ser protegidos e explorados eficazmente.

Em se tratando de um território, e considerando que a premissa base da abordagem VBR consiste na criação de valor superior, associado à dificuldade de imitação ou acesso do recurso; a condição de proteção dos recursos estratégicos pode ser baseada nos atributos referendados para os recursos individuais, tais como co-especialização, assimetria informacional, não codificação, escassez, não-negociabilidade e imobilidade, entre outros.

Para Malafaia (2007), as formas tradicionais de classificação dos recursos na abordagem VBR, enquanto restritas ao ambiente intra-firmas, não contemplam uma visão estratégica da relação entre diversos tipos de recursos e na explanação de como os recursos interagem em um ambiente de *cluster*, gerando vantagens competitivas para o conjunto das firmas nele inseridas.

Contextualmente, Fensterseifer e Wilk (2004) propõem uma nova tipologia para a classificação de recursos estratégicos em *clusters*, inserida em três conceitos: **recursos singulares**, **recursos sistêmicos** e **recursos de acesso restrito**.

Os recursos singulares são os que pertencem às firmas individuais; sustentam-se estrategicamente pela trajetória tecnológica individual da firma, história familiar, contratos de longo prazo, co-especialização de ativos, assimetrias de conhecimento ou mesmo por uma condição de base de imobilidade ou não-negociabilidade. Os recursos singulares, quando percebidos pelos gestores e explorados competitivamente, permitem a aquisição e defesa de posições de vantagem no mercado.

Os recursos sistêmicos são aqueles que não pertencem a firmas individuais, mas que são compartilhados pelo conjunto de firmas como um todo. Os recursos sistêmicos não influenciam a competição entre firmas dentro de um *cluster*. Sua formação se dá através de inúmeros processos que podem ocorrer de forma complexa e interligada, marcada geralmente por uma dependência de caminho (MALAFAIA, 2007).

Os recursos de acesso restrito não pertencem a nenhuma firma individual, mas podem ser acessados de maneira privilegiada por um subconjunto determinado de firmas do *cluster*. O acesso restrito se dá em função de múltiplos fatores, entre eles a iniciativa das firmas de acessá-los, sua condição prévia em termos de recursos e conhecimentos complementares, vantagens de posicionamento geográfico, sua participação na história da

formação do aglomerado de firmas e seu capital de relacionamentos estratégicos (MALAFAIA, 2007).

O direcionamento do enfoque de aplicação da Visão Baseada em Recursos, inicialmente projetada para a firma individual e posteriormente aplicada ao contexto dos *clusters*, projeta para o pesquisador novas perspectivas e possibilidades, a exemplo de sua aplicação enquanto ferramenta de estudo das dinâmicas de obtenção de vantagens competitivas territoriais sustentáveis.

Ao analisarmos a dinâmica da vantagem competitiva, sob uma perspectiva territorial, entendemos que esta possa vir a ser adquirida, construída ou sustentada a partir das inter-relações e das complementaridades dos recursos tangíveis e intangíveis do território extrapolando, deste modo, a "teoria da firma baseada em recurso" para o nível de governança regional.

É importante destacar que o desenvolvimento de vantagens competitivas, a partir da combinação de recursos internos a nível territorial, tem como interferentes as conexões com os sistemas macro-regionais, nacionais e internacionais de regulação e acesso, podendo ser potencializados ou minimizados a partir dessas combinações. Deste jeito, as combinações e as complementaridades dos recursos para o desenvolvimento de vantagens competitivas, por meio de uma visão sistêmica e territorial, instigam o aprofundamento do estudo acerca das especificidades da vantagem competitiva em âmbito territorial.

As experiências e os formatos desenvolvidos a partir da VBR, utilizados para investigar as dinâmicas dos arranjos produtivos locais e *clusters*, apresentam-se como alternativa para o modo como se pretende extrapolar o estudo sobre a construção de vantagens competitivas territoriais. Assim sendo, o estudo propõe a inserção da VBR ao processo de planejamento estratégico e governança regional como forma de investigar os recursos estratégicos, presentes no território. Consecutivamente, elaborar estratégias eficazes para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

2.6.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – A ANÁLISE SWOT

Wernerfelt (1984) definiu recurso como "qualquer coisa que possa ser descrita como um ponto forte ou um ponto fraco de uma organização" e afirmou que as organizações conseguem vantagens se obtiverem ou desenvolverem recursos avançados, ou uma

combinação avançada de recursos. Neste sentido, Grant (1991), aborda a necessidade de identificar os recursos estratégicos por meio de seus pontos fortes e fracos.

Todavia, verifica-se oportuna a identificação dos recursos estratégicos por meio da construção de matrizes de planejamento conhecidas por análise SWOT. O termo SWOT, frequentemente relacionado às ferramentas de gestão e planejamento organizacional, tem origem no idioma inglês, onde é conhecido por Matriz ou Análise SWOT, uma tradução do acrônimo de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento de uma corporação ou empresa podendo, entretanto, e devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

O modelo SWOT, desenvolvido essencialmente pela Escola de Harvard nos anos 60 e 70, foi a base da formulação estratégica das décadas seguintes, embora haja também referências à sua utilização há mais de 2.500 anos, em um conselho do estrategista militar chinês Sun Tzu (cerca de 500 a.C.): "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças".

×	Oportunidades	Ameaças
Forças	POTENCIALIDADES	PONTOS DE DEFESA
Fraquezas	DEBILIDADES	VULNERABILIDADE

Figura 01: Matriz de Análise SWOT Fonte: próprio autor

Como pode ser observado na representação gráfica da matriz SWOT, a junção de Fortalezas e Oportunidades configura as potencialidades; a junção de Fraquezas e Ameaças configura as vulnerabilidades; a junção de Fortalezas e Ameaças configura os pontos de defesa e a junção de Fraquezas e Oportunidades configura os desafios.

Henry Mintzberg (1973) foi o primeiro a questionar o modelo de planificação estratégica, interrogando-se sobre o seu caráter deliberado e introduzindo uma noção de dinâmica. Segundo Mintzberg, a decisão estratégica constitui-se produto de um jogo de poder no seio de uma coligação de parceiros. A estratégia não pode ser definida em termos estáticos, pois, ainda segundo ele, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são muito

relativas no tempo. Mintzberg introduz, deste modo, a noção de mudança na estratégia, questionando do mesmo modo o caráter demasiado estático da análise SWOT.

O segundo eixo de relativização do modelo de base está ligado aos trabalhos sobre segmentação, cuja obra determinante é a de Abell (1980). Para esse autor, só faz sentido considerar a análise SWOT ao nível global da empresa quando esta tem um só mercado ou um só produto. As forças e fraquezas, assim como as oportunidades e as ameaças, devem ser estudadas para cada segmento, que na maior parte dos casos participam em jogo concorrencial muito específico (ABELL, 1980).

Por fim, a análise SWOT foi relativizada segundo a concorrência, isto é, só podemos avaliar as quatro componentes da análise SWOT, relativamente aos concorrentes. Esta via conduz-nos a uma interrogação sobre o perfil concorrencial que compara as forças e fraquezas da empresa relativamente aos seus concorrentes.

Por isso, enfatiza-se o uso da Matriz SWOT como ferramenta de identificação dos recursos estratégicos presentes no território. Desta forma, por meio dos recursos identificados se traz ao debate, à luz da teoria da Visão Baseada em Recursos – VBR como instrumento de análise estratégica do território.

3 METODOLOGIA

3.1 ESTRATÉGIA ORIENTADORA DA PESQUISA E MÉTODO

A proposta de pesquisa caracteriza-se por qualitativa, a fim de possibilitar um melhor entendimento e compreensão do fenômeno analisado. Para aprender métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas (MALHOTRA, 2001; TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa qualitativa é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade, ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações. A qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações. Essa pesquisa qualitativa é mais participativa e, portanto, menos controlável. Os participantes da pesquisa podem direcionar o rumo da pesquisa em suas interações com o pesquisador e com o grupo, as quais são apropriadas quando o fenômeno em estudo é complexo (MALHOTRA, 2001).

Partindo este estudo de um fenômeno complexo, no caso, o processo de desenvolvimento regional vinculado à geração de vantagens competitivas territoriais, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. Para Triviños (1997), os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar a sua experiência em torno de determinado problema, no qual o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda-se nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental.

O princípio metodológico que norteou a pesquisa está assentado na metodologia de "estudo de caso". O caso proposto diz respeito ao processo de desenvolvimento regional dos Campos de Cima da Serra, por meio da obtenção de vantagens competitivas territoriais sustentáveis. De acordo com Yin (1981), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Neste caso, buscou-se a construção de algumas etapas de pesquisa, conforme objetivos estabelecidos inicialmente pelo estudo. Assim, as etapas de pesquisa denominam-se: levantamento de dados primários, levantamento de dados secundários, identificação de agentes chaves, estruturação de fóruns de discussão, coleta e análise dos dados.

3.2 SELEÇÃO DO CASO

O caso estudado diz respeito ao processo de desenvolvimento regional, por meio da construção de vantagens competitivas territoriais sustentáveis. Neste sentido, delimita-se como espaço geográfico de pesquisa a região dos Campos de Cima da Serra, no Estado do Rio Grande do Sul. Esse território foi escolhido por permitir ao pesquisador as condições ideais para a coleta de informações necessárias ao que se propõe este estudo.

A colonização desta microrregião teve início ao final século XVI quando os índios, juntamente com os jesuítas espanhóis, introduziram grandes quantidades de gado com o objetivo de escondê-los dos saques dos portugueses, que ocorriam em quase todo o território do que hoje compreende o Estado do Rio Grande do Sul e do país vizinho, o Uruguai.

Devido aos constantes saques, os jesuítas e os índios buscaram um lugar mais seguro para criar o gado, naturalmente protegido. Encontraram então, por volta de 1692, a região que chamaram de *Vaquería de los Piñares*, hoje conhecida por região dos Campos de Cima da Serra. Este nome foi dado pelos jesuítas, devido às quantidades extraordinárias de pinheiros que dividiam a paisagem com os vastos campos.

A região dos Campos de Cima da Serra está localizada no extremo nordeste do Estado do Rio Grande do Sul; possui uma área de 10.403,9 km² e uma população de aproximadamente 100.000 habitantes, constituindo uma densidade demográfica menor que dez moradores por quilômetro quadrado. Seu relevo caracteriza-se por campos de altitude, atingindo 1.403m no seu ápice, o mais alto do Estado e fazendo, com isso, que esteja entre as regiões que possuem as mais baixas temperaturas do país.

No conjunto dos dez municípios que compõem a região, o município de Vacaria posiciona-se como cidade polo, possuindo mais de 60% dos habitantes do território. Pertencem ainda aos Campos de Cima da Serra os municípios de São José dos Ausentes, Bom Jesus, Monte Alegre dos Campos, Campestre da Serra, Ipê, Muitos Capões, Esmeralda, André da Rocha e Pinhal da Serra.

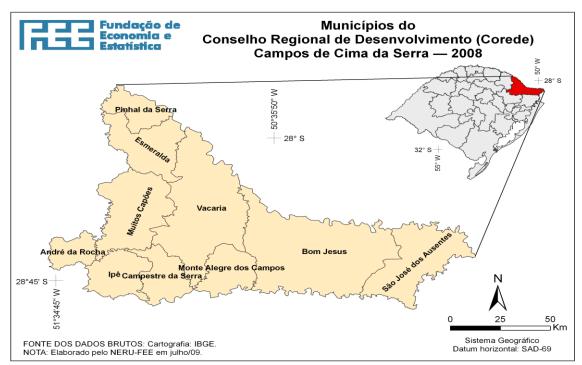


Figura 02: Mapa do COREDE Campos de Cima da Serra Fonte: Fundação de Economia e Estatística – FEE

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados realizou-se em duas etapas: a) Análise de dados econômicos, sociais, estruturais e institucionais previamente levantados; b) Análise de matrizes de planejamento territorial estratégico, elaboradas por grupos de especialistas que participaram de três fóruns de discussão.

Na primeira etapa, buscou-se junto à FEE – Fundação de Economia e Estatística do Estado e ao IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – os dados econômicos e sociais, relativos aos dez municípios que compõem a região, os quais foram compilados pelo IAM – Instituto de Administração Municipal da Universidade de Caxias do Sul na forma de um diagnóstico situacional da região.

Os dados possibilitaram, também, um comparativo dos resultados obtidos pela região entre os índices de desenvolvimento econômico e social fornecidos pela FEE e IBGE e utilizados para a análise. No caso, analisou-se o IDESE – Índice de Desenvolvimento Econômico e Social e o IDH-M – Índice de desenvolvimento Humano Municipal.

Paralelamente, foi feita uma pesquisa bibliográfica, por meio das instituições públicas e privadas com atuação na região, tais como: prefeituras, câmaras, autarquias,

associações industriais e comerciais, conselhos, universidades, entre outros. Neste contexto, foi possível desenvolver uma análise situacional prévia do território.

Na segunda etapa, foram promovidos três fóruns de discussão para realização do Planejamento Estratégico dos Campos de Cima da Serra, através de seu Conselho Regional de Desenvolvimento – COREDE. Com este intuito, foi solicitada a participação de especialistas e representantes de instituições públicas e privadas com atuação na região.

No dia 27 de outubro de 2009, realizou-se o primeiro fórum, no qual os especialistas foram solicitados a iniciarem a construção de matrizes estratégicas SWOT dentro de sua área de atuação e interesse. Foram apontadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de vinte e duas diferentes áreas (Tabela 01).

Análise Estrutural	Análise Econômica	Análise Social	Análise Institucional
- Saneamento	- Setor Primário	- Educação	- Gestão Regional
- Energia	- Setor Secundário	- Saúde	- Gestão de Eventos
- Comunicações	- Turismo	- Justiça	
- Transporte	- Mercado de Trabalho	- Segurança	
- Meio Ambiente	- Comércio Exterior	- Desenvolvimento Social	
- Habitação	- Gestão Pública Regional	- Cultura	
- Urbanismo		- Esporte e Lazer	

Tabela 01: Áreas pesquisadas nos Campos de Cima da Serra Fonte: Próprio Autor

Posteriormente, os grupos tiveram a oportunidade de apresentar o resultado de suas matrizes aos demais grupos, proporcionando a troca de informações e o acúmulo de conhecimento, bem como a identificação de suas complementaridades.

Mais tarde, em 25 de março de 2010, foi apresentado aos participantes do processo de planejamento o diagnóstico dos Campos de Cima da Serra, referente às informações previamente levantadas pelo pesquisador. Por este meio, confrontaram-se os dados apresentados com o resultado das matrizes estratégicas elaboradas pelos grupos, no primeiro encontro. Por isso, solicitou-se a reavaliação das matrizes e sua posterior validação.

Em seguida, foi realizado o terceiro fórum de discussão. Nesta última etapa da coleta de dados, os especialistas foram convidados a relacionar as estratégias para o desenvolvimento de suas áreas, bem como foram solicitados a refletirem sobre a missão e a visão do grupo em relação ao futuro do território para um horizonte de 25 anos.

Após esta fase da pesquisa, foi permitido ao pesquisador realizar uma análise situacional da região, assim como a identificação, categorização e verificação do grau de desenvolvimento dos recursos estratégicos presentes no território.

Optou-se então pelo agrupamento das matrizes em quatro grandes áreas, conforme proposta metodológica para elaboração de planos estratégicos microrregionais, sugerido pelo ILPES – Instituto Latino Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social. Deste modo, a configuração das matrizes de análise SWOT foi dimensionada para quatro grandes eixos: econômico, social, estrutural e institucional.

Concomitantemente, por meio da identificação dos recursos estratégicos, abriu-se a possibilidade de os mesmos serem classificados quanto aos seus atributos de sustentação estratégica, bem como foi oportunizada a verificação do grau de desenvolvimento dos mesmos. Neste sentido, foram utilizadas como referencial teórico as premissas da Visão Baseada em Recursos – VBR.

Destaca-se a representativa e qualificada participação das instituições regionais no processo, sendo que algumas participaram com um número maior de representantes devido à sua área de abrangência e atuação.

A tabela 02 mostra as representações institucionais, durante a ocorrência dos fóruns para a construção do planejamento estratégico dos Campos de Cima da Serra.

ECONÔMICO	SOCIAL	ESTRUTURAL	INSTITUCIONAL
Prefeituras Municipais:	Prefeituras Municipais:	Prefeituras Municipais:	Prefeituras Municipais: Ipê,
Ipê, Vacaria, André da	Ipê, Vacaria, André da	Ipê, Vacaria, André da	Vacaria, André da Rocha,
Rocha, São José dos	Rocha, São José dos	Rocha,	São José dos Ausentes,
Ausentes, Campestre da	Ausentes, Campestre da	São José dos Ausentes,	Campestre da Serra, Pinhal
Serra, Pinhal da Serra,	Serra, Pinhal da Serra,	Campestre da Serra,	da Serra, Esmeralda, Bom
Esmeralda, Bom Jesus,	Esmeralda, Bom Jesus,	Pinhal da Serra,	Jesus, Muitos Capões
Muitos Capões	Muitos Capões	Esmeralda, Bom Jesus,	
		Muitos Capões	
Universidade de Caxias	Universidade de Caxias	Universidade de Caxias do	Universidade de Caxias do
do Sul – CAMVA e	do Sul - CAMVA	Sul - CAMVA	Sul – CAMVA
Cidade Universitária			
Conselho Regional de	Conselho Regional de	Conselho Regional de	Conselho Regional de
Desenvolvimento dos	Desenvolvimento dos	Desenvolvimento dos	Desenvolvimento dos
Campos de Cima da Serra	Campos de Cima da	Campos de Cima da Serra	Campos de Cima da Serra
- COREDE	Serra - COREDE	- COREDE	– COREDE
Associação dos	Associação dos	Associação dos	Associação dos Municípios
Municípios dos Campos	Municípios dos Campos	Municípios dos Campos	dos Campos de Cima da
de Cima da Serra -	de Cima da Serra -	de Cima da Serra -	Serra – AMUCSER
AMUCSER	AMUCSER	AMUCSER	
CIC – Câmara da	Universidade do Estado	CIC – Câmara da	CIC – Câmara da Indústria,
Indústria, Comércio,	do Rio Grande do Sul -	Indústria, Comércio,	Comércio, Agricultura e
Agricultura e Serviços de	UERGS	Agricultura e Serviços de	Serviços de Vacaria.
Vacaria.		Vacaria.	

CDL - Câmara de	Delegacia Regional de	Universidade do Estado do	Universidade do Estado do
Dirigentes Lojistas	Segurança Pública	Rio Grande do Sul -	Rio Grande do Sul –
		UERGS	UERGS
COMUDE – Conselhos	23.ª Coordenadoria	Companhia Rio-	CONDESUS: Consórcio de
Municipais de	Regional de Educação	Grandense de Saneamento	Desenvolvimento dos
Desenvolvimento		- CORSAN	Campos de Cima da Serra
FEPAGRO – Fundação	COMUDE's –	COMUDE's – Conselhos	COMUDE's – Conselhos
Estadual de Pesquisa	Conselhos Municipais	Municipais de	Municipais de
Agropecuária	de Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento
Polo de Inovação	Hospital Nossa Senhora	FEPAGRO – Fundação	Polo de Inovação
Tecnológica dos Campos	de Oliveira - referência	Estadual de Pesquisa	Tecnológica dos Campos
de Cima da Serra.	regional	Agropecuária	de Cima da Serra.
Conselho de	Hospital de Bom Jesus		CDL – Câmara de
Desenvolvimento Rural			Dirigentes Lojistas
EMATER	Conselho micro-		FEPAGRO – Fundação
	regional de saúde dos		Estadual de Pesquisa
	Campos de Cima da		Agropecuária
	Serra		
	Conselho Municipal de		EMATER
	Assistência Social		
	Conselho Municipal de		Instituto Federal Bento
	Cultura de Vacaria		Gonçalves – Polo Vacaria
	CÚRIA Diocesana		

Tabela 02: Instituições participantes dos fóruns de planejamento regional dos Campos de Cima da Serra Fonte: Próprio Autor

3.4 ANÁLISE DE DADOS

No início, buscou-se realizar uma análise situacional da região dos Campos de Cima da Serra. Em seguida, buscou-se no resultado das matrizes de análise SWOT, a identificação dos recursos estratégicos presentes no território, capazes de gerar, se eficientemente explorados, vantagens competitivas sustentáveis.

Posteriormente, os recursos foram analisados de modo individual e verificou-se o fator de sua sustentabilidade estratégica por meio de seus atributos. Nesse momento, os recursos foram categorizados em sistêmicos, restritos e singulares, conforme modelo proposto por Festeinseifer e Wilk (2004).

Finalmente, observou-se o grau de desenvolvimento dos recursos estratégicos dos Campos de Cima da Serra, os quais foram categorizados em: desenvolvido; em desenvolvimento; e não desenvolvido.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISE SITUACIONAL DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA

Inicialmente, é preciso destacar a baixa densidade demográfica na região dos Campos de Cima da Serra, a menor entre as regiões do Estado do Rio Grande do Sul. No entanto, esta baixa densidade, combinada com uma grande quantidade e variedade de recursos naturais encontrados, projeta uma favorável condição de desenvolvimento humano, social, e econômico, considerando-se que ocorra uma razoável distribuição de renda.

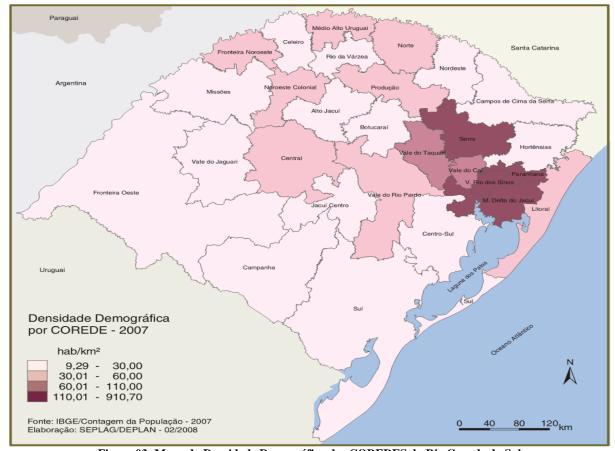


Figura 03: Mapa da Densidade Demográfica dos COREDES do Rio Grande do Sul Fonte: Dados do IBGE - 2007

No entanto, verifica-se uma migração do capital social da região, especialmente de jovens, para centros maiores em busca de melhores oportunidades de trabalho ou de aperfeiçoamento técnico e superior. Neste sentido, verifica-se que a força de trabalho que entra no mercado todos os anos é levada em grande parte para outras regiões, especialmente para a região da Serra e para a região metropolitana de Porto Alegre.

A região dos Campos de Cima da Serra absorve todos os anos um número considerável de pessoas que vem em busca de trabalho na colheita da maçã. Constata-se neste sentido que, ano a ano, a região perde grande parte de seu capital-social qualificado e, em contrapartida, acolhe mão-de-obra com baixo grau de especialização. Verifica-se, ainda, que os custos financeiros para manutenção dos serviços de saúde, assistência social e segurança pública demandados por esta condição comprometem investimentos em outras áreas, como a promoção do desenvolvimento econômico e a sustentabilidade ambiental. Neste contexto, a contabilidade social dessa relação mostra-se preocupante devido às possíveis conseqüências deste processo, assim como a dificuldade da região em deter um capital-social com elevado índice de especialização da mão de obra.

De outro modo, verificam-se os problemas ambientais da região, decorrentes dos conflitos relacionados à agricultura, em especial a contaminação dos rios e o cultivo da silvicultura, os quais estariam comprometendo também o desenvolvimento turístico da região. Relata-se, ainda, que os cultivos destas espécies absorvem água do solo em demasia e comprometem as nascentes das bacias hidrográficas. Verifica-se, também, que esta economia produz uma baixa distribuição de renda.

Outro aspecto ambiental preocupante é a identificação do alto *déficit* de saneamento básico da região. Neste sentido, verifica-se que os dejetos das zonas urbanas não passam por nenhum processo de tratamento, defluindo diretamente para as bacias hidrográficas que nascem, em grande parte, nos Campos de Cima da Serra.

Acredita-se que os Campos de Cima da Serra, ao possuírem uma característica ambiental rara e relativamente bem preservada, granjeiam uma excelente oportunidade de tornarem-se referência na temática ambiental possibilitando, assim, utilizarem-se desta condição para a atração de mercados e investimentos ligados ao turismo ecológico que, aliado ao turismo rural e cultural, constituem-se estratégicos para o seu desenvolvimento.

Observa-se o impacto ambiental que causou na região a construção de uma usina hidroelétrica no município de Pinhal da Serra, no momento, em que a região está em vias de receber o impacto pela construção de outra usina hidrelétrica, desta vez no município de Bom Jesus. Nesse contexto, observam-se as grandes extensões de áreas de vegetações alagadas

pela formação do reservatório de água da usina, bem como pela perda de patrimônios naturais e arqueológicos com potencial para o Turismo e a Cultura.

Devido à iminência da construção de uma nova usina no território, a necessidade de uma negociação que permita a recomposição justa das perdas ecológicas e culturais causadas por essas construções, de modo a promover na região, investimentos que possam impulsionar e recompensar os setores e o ambiente atingido. Aborda-se a necessidade da governança regional em participar ativamente deste processo, pois, quando da construção da primeira usina, não havia governança regional estabelecida, o que propiciou desvantagens econômicas e sociais para a região, por meio de negociações isoladas entre a empresa e os municípios; ressalte-se, sem a visão regional de governança.

Também é visível o potencial dos lagos, formados pela construção das usinas, para o desenvolvimento do turismo náutico e da pesca esportiva. Verificou-se, neste sentido, a constituição de uma agência de desenvolvimento entre as prefeituras da região, no sentido de explorarem turisticamente este potencial.

No que concerne às infraestruturas básicas necessárias para o desenvolvimento econômico da região, destaca-se a falta de acessos asfálticos aos municípios de Esmeralda, Pinhal da Serra, André da Rocha e Monte Alegre dos Campos; bem como se destaca nesta temática a necessidade de conclusão das conexões viárias com outras regiões turísticas vizinhas, como a região das Hortênsias, por meio da RS-110; com Santa Catarina, por meio da BR-285, RS-020, RS-470, e ainda com a Serra, por meio da RS-437. Com isto, a macrorregião da Serra Gaúcha formaria um macroanel viário e estaria plenamente conectada.

Entre os municípios que formam a região dos Campos de Cima da Serra, destaca-se o município polo regional, denominado Vacaria, possuindo mais de 60% do total de habitantes dos Campos de Cima da Serra. Neste sentido, encontra-se em Vacaria a referência em educação, saúde, segurança, financeira, comércio, indústria, de comunicações e serviços.

Vacaria possui as infraestruturas logísticas disponíveis, como: aeroporto de cargas, rede ferroviária federal e duas rodovias federais de grande fluxo. O município possui, também, uma grande frota de caminhões. Por outro lado, o sistema logístico da região tem uma grande desvantagem competitiva, por conta de ser atingido por três praças de pedágios, o que eleva os custos rodoviários do transporte na região.

Quanto ao seu sistema produtivo, a região consegue atingir os melhores índices de produtividade do Estado, principalmente em relação à soja, e posiciona-se como a principal economia de grãos da região. Verifica-se, no entanto, devido à produtividade crescente desta economia, que a região não possui um sistema de armazenagem suficiente para acondicionar

todo o produto, podendo causar-lhe perdas. No entanto, constata-se que a região vem aumentando gradualmente a sua estrutura de armazenagem, e tende a tornar-se autônoma nesta matéria, em curto prazo de tempo.

Ainda nesta área, observa-se um baixo grau de transformação dos grãos colhidos no território, fazendo com que esta economia esteja limitada no seu potencial de geração de postos de trabalho e distribuição de renda. Ao exemplo do que ocorre em outras regiões do país, a soja produzida na região é comercializada *in natura*, portanto sem valor agregado.

Outro destaque produtivo dessa região é a fruticultura, em especial a maçã, que é responsável por grande parte da economia regional. Os Campos de Cima da Serra estão entre as maiores regiões de produção desta fruta no Brasil. No entanto, verifica-se uma tendência à concentração deste mercado a poucos produtores, possuidores de grandes áreas, o que dificultará a distribuição de renda no setor.

A economia da maçã é, por via de conseqüência, responsável por um dos mais complexos fenômenos que ocorrem na região: o fluxo imigratório. Todos os anos a região recebe um número impactante de pessoas que vêm em busca de trabalho para a colheita da fruta. No que se refere ao município de Vacaria, este impacto chega a quase 25% do número de habitantes, o que resulta em significativo aumento dos custos financeiros da municipalidade.

Emerge nos Campos de Cima da Serra a produção de pequenas frutas como a amora, a framboesa, o mirtilo e o morango. Esta cultura vem recebendo muitos incentivos públicos para o seu desenvolvimento, pois abriga pequenos produtores e fomenta a economia da agricultura familiar elevando, assim, a distribuição de renda.

O setor industrial, que se encontra em desenvolvimento, apresenta um oportuno aquecimento, com destaque à atuação de empresas ligadas ao setor de refrigeração, metalurgia, plásticos, automação e químicos. Entretanto, note-se que a região não agrega valor por meio da indústria nos produtos da sua principal economia, a atividade primária.

O potencial turístico dos Campos de Cima da Serra também aparece por meio da cultural regional, evidenciada por conta da realização de grandes eventos, como os rodeios internacionais do município de Vacaria, que mantém uma elevada reputação por ser a *Terra da Maçã*. Despontam, ainda, como outra marca reputacional deste território, os *Cânions do Brasil*, no município de São José dos Ausentes, assim como a produção de pequenas frutas.

Aborda-se o pouco tempo de vivência da região sob o estabelecimento de uma governança no território, o qual se deu a partir da institucionalização do Conselho Regional de Desenvolvimento dos Campos de Cima da Serra (COREDE). Nesse ínterim, foi possível

verificar um maior nível de investimentos públicos no território, aportados sob o modelo de governança adotado. A partir disso, criaram-se as condições necessárias para a instituição de um **Polo de Inovação Tecnológica** na região, do qual faz parte a Universidade de Caxias do Sul, Campus de Vacaria – UCS/CAMVA, a Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária – FEPAGRO, núcleo de Vacaria, e a Universidade do Estado do Rio Grande do Sul – UERGS, Unidade Vacaria.

Constata-se, portanto, a partir do estabelecimento de um sistema de governança regional nos Campos de Cima da Serra, e da consequente aproximação de agentes e instituições indutoras do desenvolvimento, que as condições necessárias para a ocorrência de ações cooperadas tendem a estimular outras ações em distintos ambientes, por meio de um processo endógeno de desenvolvimento.

Observa-se a importância da integração institucional para o desenvolvimento dos recursos estratégicos presentes na região, por meio de um processo de planejamento e governança regional. Neste escopo, reitera-se a necessidade da cooperação institucional e produtiva, de modo que estas possam gerar vantagens competitivas sustentáveis para a região.

4.1.1 IDESE – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA

O IDESE é um índice sintético que abrange um conjunto amplo de indicadores sociais e econômicos com o objetivo de mensurar o grau de desenvolvimento dos municípios e das regiões do Estado do Rio Grande do Sul. O IDESE é elaborado pela FEE – Fundação de Economia e Estatística do Estado, o qual é resultado da agregação, com a mesma ponderação (0,25), de quatro blocos de indicadores: Domicílio e Saneamento, Educação, Saúde e Renda. Cada um dos blocos, por sua vez, resulta da agregação de diferentes variáveis.

Face ao exposto, analisou-se a posição individual no IDESE (Tabela 4), de cada um dos dez municípios que compõem o COREDE dos Campos de Cima da Serra em relação ao conjunto dos 497 municípios que compõem esta unidade federativa. Destaca-se a posição do município de Vacaria, que ocupa a quinta colocação no Estado. Por outro lado, o município de Monte Alegre dos Campos ocupa a posição 494.

MUNICÍPIO	IDESE	RANKING ESTADUAL
Vacaria	0,817	5°
Bom Jesus	0,732	124°
Esmeralda	0,721	147°
André da Rocha	0,709	183°
Ipê	0,686	239°
Muitos Capões	0,679	261°
Campestre da Serra	0,675	275°
São José dos Ausentes	0,646	354°
Pinhal da Serra	0,631	389°
Monte Alegre dos Campos	0,546	494°

Tabela 03: IDESE – Índice de desenvolvimento econômico e social do COREDE Campos de Cima da Serra Fonte: Fundação de Economia e Estatística – FEE

4.1.2 IDH-M – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO DOS MUNICÍPIOS DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA

A metodologia de cálculo do IDH-M envolve a transformação de três dimensões (Educação, Longevidade e Renda) em índices que variam entre 0 (pior) e 1 (melhor), e a combinação destes índices em um indicador-síntese. Os municípios com IDH-M até 0,499 têm desenvolvimento humano considerado baixo; os municípios com índices entre 0,500 e 0,799 são considerados de médio desenvolvimento humano; municípios com IDH-M maior que 0,800 têm desenvolvimento humano considerado alto.

Analisou-se, conforme a figura 04, o desempenho individual no IDH-M de cada um dos dez municípios que compõem o COREDE dos Campos de Cima da Serra. Por este critério, entre os municípios dos Campos de Cima da Serra, Vacaria obteve o melhor resultado do IDH-M, somando 0,805 pontos. Ainda assim, ficou abaixo da média estadual que é de 0,814 pontos, e acima da nacional que é de 0,766 pontos. No contexto estadual, Vacaria ocupa o 149° lugar entre os 497 municípios gaúchos.

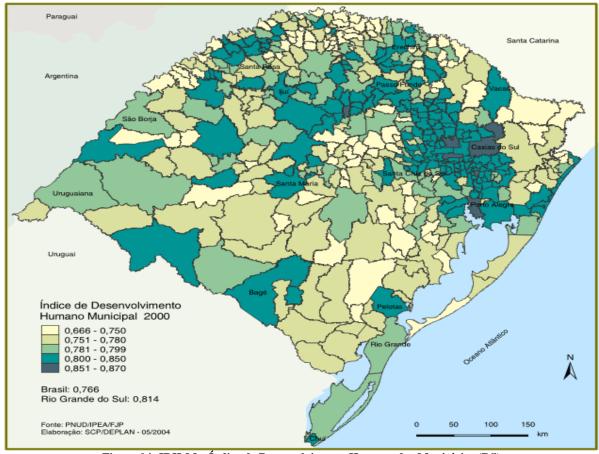


Figura 04: IDH-M – Índice de Desenvolvimento Humano dos Municípios (RS) Fonte: PNUD/IPEA/FJP

4.1.3 COMPARATIVO ENTRE O IDESE E O IDH-M NA REGIÃO DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA

Observou-se que a análise do IDH-M se refere ao ano 2000, quando da realização do último censo demográfico. No que dizem respeito ao IDESE, os dados são relativos ao ano de 2006. Outro fato é que os índices se utilizaram de metodologias distintas, em que pese tenham como um mesmo objetivo medir o desenvolvimento das cidades e regiões.

Por esta razão, verifica-se que há diferenças consideráveis entre ambos, as quais dificultam uma análise profunda sobre o desenvolvimento econômico e social dessa região por meio dos dados atualmente disponíveis. No entanto observa-se, como oportunidade, a realização do CENSO 2010, por meio do qual os dados referentes ao IDH-M serão atualizados e permitirão uma análise mais aprofundada.

Ainda assim, o município de Vacaria, que detém 63% dos habitantes da região, posiciona-se contraditoriamente, se comparados os dois índices. Enquanto no IDESE Vacaria se posiciona na 5.ª colocação entre os 497 municípios do Rio Grande do Sul, no IDH-M sua posição é a 149.ª no contexto do Estado. Verifica-se ainda que, enquanto o IDESE considera os indicadores saneamento e habitação, bem como saúde, separadamente, o IDH-M agrega estes mesmos indicadores em apenas uma variável denominada "longevidade".

De qualquer modo, verifica-se uma discrepância muito grande nos índices, os quais incutem dúvidas no pesquisador quanto ao real posicionamento da região em relação às demais regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Todavia, destaca-se a necessidade de buscar uma readequação metodológica na composição do IDESE, no momento em que o mesmo posiciona-se como referência na distribuição dos recursos financeiros do Estado, bem como ferramenta importante ao combate das desigualdades regionais.

4.2 ANÁLISE SWOT - CAMPOS DE CIMA DA SERRA

A partir da análise SWOT da região dos Campos de Cima da Serra, estruturaram-se quatro matrizes estratégicas de planejamento regional: **econômica**; **social**; **estrutural e institucional**. Deste modo, foi possível a identificação e categorização dos recursos estratégicos presentes no território, assim como se verificou os atributos que lhes conferem sustentabilidade estratégica. Verificou-se também, o grau de desenvolvimento dos recursos.

4.2.1 ANÁLISE SWOT DA MATRIZ ECONÔMICA - CAMPOS DE CIMA DA SERRA

tores de álise interna	Forças	Fraquezas
	- Corpo de especialistas que atuam no desenvolvimento do agronegócio.	- Baixo cooperativismo produtivo e institucional.
	desenvolvimento do agronegócio. - Nível de tecnologia para produção de grãos. - Potencial logístico para o recebimento e distribuição de matérias primas e da produção. - Sistemas de armazenagem de grãos e frutas. - Existência institucional de um Polo de Inovação Tecnológica. - Posicionamento geográfico. - Abundância de recursos hídricos. - Variação de relevo e topografia favoráveis à agricultura e ao turismo ecológico. - Condições edafoclimáticas para o agronegócio. - Realização de evento cultural de	= =
	 âmbito internacional. Representação de ensino superior em âmbito privado, comunitário, estadual e federal. Potencial turístico. Desenvolvimento do transporte. Reputação na pecuária. O nível de desenvolvimento dos serviços e do comércio no Polo de Vacaria. 	

Fatores de análise externa	Oportunidades	Ameaças
	 - Aumentar o nível de conhecimento sobre as tendências climáticas da região. - Planejar a utilização da hidrografia. - Explorar o mercado consumidor de produtos agro ecológicos. - Desenvolver a produção de carne e laticínios. - Mercado consumidor da fruticultura. - Desenvolver a produção de energia como: hidrelétrica, eólica e dos biocombustíveis. - Formação de pessoal habilitado a elaboração de projetos técnicos. - Desenvolver atrativos turísticos, por meio do resgate histórico e cultural da região. - Agregação de valor aos produtos, por meio do Polo de Inovação Tecnológica. - Oportunidades do mercado global. - Implantar o pedágio comunitário nas BR's que cruzam o território. - Efetivar consórcios intermunicipais para geração de energia. 	- Mudanças climáticas - Mudanças de mercado. - Doenças e pragas agrícolas. - Acesso ao crédito. - Descontinuidade de políticas públicas e governamentais. - Dependência de valoração das commodities. - Degradação ambiental. - Migração de capital-social. -Baixa integração dos órgãos públicos e privados no desenvolvimento de ações. - Falta de mão de obra especializada para o desenvolvimento industrial.

Tabela 04: Matriz SWOT de análise econômica dos Campos de Cima da Serra Fonte: COREDE CCS

4.2.2 ANÁLISE SWOT DA MATRIZ SOCIAL - CAMPOS DE CIMA DA SERRA

Análise SWOT do planejamento social dos Campos de Cima da Serra			
Fatores de	Forças	Fraquezas	
análise interna	- Estrutura física para formação		
	educacional e profissional em todos os	- Déficit na formação de profissionais de nível	

níveis.

- Estruturas físicas para atendimento das demandas de risco social.
- Diversidade cultural.
- Corpo técnico especializado para o desenvolvimento da agropecuária.
- Cultura da produção agropecuária.
- Hospitalidade.
- Tradições e cultura.

técnico para o setor industrial.

- Baixo incentivo para formação de professores municipais.
- Falta de cursos superiores nas áreas de engenharias, biológicas e turismo.
- Integração e programação pedagógica eficaz.
- Índices de evasão escolar.
- Baixa participação dos pais, no controle das atividades escolares.
- Insuficiência de efetivo para segurança pública.
- Níveis de migração social da região.
- Cultura assistencialista.
- Elevado número de crianças e adolescentes em situação de risco social.
- Elevados índices de drogadição e alcoolismo.
- Índices de violência contra a mulher.
- Existência de exploração sexual infantil.
- Insuficiente valorização do patrimônio histórico, cultural e ambiental da região.
- Elevados índices de suicídio.
- Insuficiente promoção do desenvolvimento cultural.
- Insuficiente promoção do desenvolvimento esportivo.

Fatores de análise externa

Oportunidades

- Melhorar os incentivos para os profissionais da educação municipal.
- Formatar e implantar um programa pedagógico inovador nos municípios.
- Inserir o estudo do turismo e do empreendedorismo no ensino escolar.
- Aperfeiçoar a estrutura e a gestão regional em saúde.
- Aumentar os níveis de participação popular em projetos de interesse publico.
- Formação de OSCIP's nas áreas do desenvolvimento social da região.

Ameaças

- Perda da identidade cultural.
- Agravar a qualidade dos serviços públicos por conta da população imigrante para a colheita da maçã.
- Perda do cultivo às tradições.
- Perda do patrimônio arquitetônico e cultural.
- Sedentarismo (falta de atividades físicas).
- Manter-se elevado os índices de suicídios.
- Elevados índices de contaminação por agrotóxicos.
- Manter baixo o espírito cooperativista.

- Promover o intercâmbio cultural da região.
- Promover o voluntariado.
- Ampliar a defesa civil.
- Promover o intercâmbio técnico na região.
- Intensificar e massificar a elaboração de projetos culturais e esportivos para a juventude.

- Déficit de mão de obra qualificada para desenvolvimento tecnológico e cultural.

Tabela 05: Matriz social de planejamento dos Campos de Cima da Serra Fonte: COREDE CCS.

4.2.3 ANÁLISE SWOT DA MATRIZ ESTRUTURAL - CAMPOS DE CIMA DA SERRA

Análise SWOT do planejamento estrutural dos Campos de Cima da Serra				
Fatores de análise interna	Forças	Fraquezas		
ununse meeriu	- Hidrografia de potencial energético.	- Falta de estrutura para tratamento do esgoto		
	- Transporte ferroviário.	sanitário em todos os municípios		
	- Aeroporto de cargas.	- Falta de estrutura para reciclagem e acondicionamento de todo o lixo doméstico e industrial produzido na região.		
	- Condições topográficas.	-		
	- Ecossistema raro e com potencial para	- Energia disponível no sistema.		
	o turismo ecológico.	- Dependência de rede única de abastecimento		
	- Estrutura de produção, armazenagem	de energia.		
	e acondicionamento do agronegócio.	- Estrutura de acesso a internet rápida.		
	- Estrutura física do sistema de educação e formação profissional.	- Falta de concorrência na telefonia fixa, internet e TV paga.		
	- Estrutura logística em geral.	- Inexistência de uma emissora de TV regional.		
		- Inexistência de um jornal regional.		
		- Acesso asfáltico aos municípios de		
		Esmeralda, Pinhal da Serra, André da Rocha e Monte Alegre dos Campos.		
		- Déficit no maquinário para a manutenção das estradas do interior.		

- Falta sinalização urbana e rural.
- Construção de pontes.
- Falta de conexão asfáltica da região com o Estado de Santa Catarina, por meio dos municípios de Bom Jesus e São Joaquin, bem como de São José dos Ausentes com Bom Jardim da Serra.
- Déficit na manutenção das vias urbanas.
- Falta de um plano regional para a sustentabilidade ambiental do território.
- Falta de planos diretores em municípios da região.
- Falta Infraestrutura: calçamento, áreas de lazer, parques, praças, arborização, passeio público, ciclovias, circuito de caminhadas, sinalização urbana, lixeiras.
- Falta Infraestrutura turística.
- Carência de espaços culturais.
- Falta de estruturas para o desenvolvimento de modalidades esportivas diversas.
- Falta de espaços de convivência humana.
- Falta de estrutura física (*indoor*) para realização de feiras e eventos de grande porte.

Fatores de análise externa

Oportunidades

- Estruturar sistemas de irrigação.
- Estruturar sistemas de geração de energia.
- Receber estruturas para geração de energia eólica.
- Estruturar sistemas para produção de biocombustíveis.
- Estruturar um sistema de pedágio comunitário nas BR's.
- Possuir autonomia energética
- Conexão com gás natural que passa nos Aparados da Serra.
- Implantação de um sistema logístico multimodal de transporte e armazenagem.
- Implantação de um sistema hidroviário de transporte turístico no lago do rio Pelotas.
- Implantar um roteiro de trem para o turismo.
- Formatar roteiros turísticos integrados com regiões fronteiriças;
- Atrair investimentos para infraestrutura turística da região.
- Estruturar a qualificação técnica na região para atração da indústria de transformação.

Ameaças

- Contaminação do solo.
- Contaminação da água.
- Perda do patrimônio arquitetônico.
- Adventos climáticos.
- Congestionamentos de transito.
- Deterioração ambiental pelo descontrole da agricultura.
- Constante déficit habitacional por conta da emigração social na região.

4.2.4 ANÁLISE SWOT DA MATRIZ INSTITUCIONAL - CAMPOS DE CIMA DA SERRA

Análise SWOT do planejamento institucional dos Campos de Cima da Serra				
Fatores de	Forças	Fraquezas		
análise interna				
	- COREDE/Conselho Regional de	- Baixa integração para realização de		
	Desenvolvimento dos Campos de Cima	projetos entre o setor público, acadêmico e		
	da Serra.	produtivo.		
	- AMUCSER/Associação dos Municípios	- Baixa integração entre as instituições para		
	dos Campos de Cima da Serra.	o desenvolvimento de inovações		
		tecnológicas.		
	- CONDESUS/Consórcio de			
	Desenvolvimento Sustentável dos	- Baixo espírito cooperativo.		
	Campos de Cima da Serra.	T		
		- Inexistência de consórcios públicos e		
	- PÓLO TECNOLÓGICO dos Campos de	privados para o desenvolvimento de alguns		
	Cima da Serra.	setores e áreas estratégicas.		
	P. A. A. I.			
	- Existência de um campus universitário.	- Falta de organização interinstitucional		
	Ai	para realização de grandes eventos.		
	- Associações do agronegócio, indústria,			
	comércio, clubes de serviço e sindicatos.	- Falta de órgãos públicos federais como:		
		Polícia Federal, IBAMA, Procuradoria		
	- Existência de um sistema de governança	Federal, Tribunal Regional Federal.		
	regional.			
		- Falta de institucionalidade regional para o		
		controle e preservação do meio ambiente.		
		-Falta de um comitê de gerenciamento das		
		Bacias-hidrográficas.		
		- Falta de uma agência regional de		
		desenvolvimento.		
Estance 3:	On outunida dos	A		
Fatores de análise externa	Oportunidades	Ameaças		
ananse externa	- Desenvolvimento de consórcios	- Crescimento desordenado.		
	regionais em diversas áreas e setores.	- Cresenhento desordenado.		
	regionais em diversas areas e setores.	- Descontrole ambiental.		
	- Integrar e fortalecer o sistema de			
	governança micro e macrorregional.	- Baixa consistência política da região.		
	governança inicio e macionegionai.			
	- Realização de calendário de eventos	- Baixo desenvolvimento institucional da		
	regionais integrados.	região enquanto instância de planejamento		
	<i>C</i>	e governança territorial.		
	- Realizar exposições regionais.			
	Potancializar o Polo do Inovação			
	- Potencializar o Polo de Inovação			
	Tecnológica.			
	- Criar uma agência de desenvolvimento.			
	and agoneta de desert of vinterito.			

4.3 IDENTIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DOS CAMPOS DE CIMA DA SERRA, SEUS ATRIBUTOS E GRAU DE DESENVOLVIMENTO

Os recursos estratégicos dos Campos de Cima da Serra foram identificados a partir dos debates para construção das matrizes de analise SWOT e de uma revisão bibliográfica previamente levantada. Nesse sentido, os recursos considerados estratégicos nos Campos de Cima da Serra, foram os seguintes: condições edafoclimáticas, hídricos, energéticos, culturais e de capital-social, reputacionais, governança, capacidade de inovação, capital financeiro, sistema de produção, logísticos, turismo e meio ambiente.

Após a identificação dos recursos, os mesmos foram analisados individualmente como forma de validar a sua condição estratégica. Posteriormente, os recursos foram classificados em: singular, restrito, sistêmico, conforme Festeinseifer e Wilk (2004). Após, analisaram-se os seus fatores de sustentação, tais como valoráveis, escassos ou raros, inimitáveis, insubstituíveis, passiveis de ambigüidade causal, dependentes de caminho, influenciados pelo grau de conhecimento, condicionados pela negociabilidade, conforme (MALAFAIA, 2007).

Finalmente, foi verificado o grau de desenvolvimento dos recursos estratégicos presentes no território, podendo estes ser classificados como: **desenvolvido, em desenvolvimento, não desenvolvido** (Tabela 08).

Elemento classificável	Tipo de recurso estratégico territorial	Fator de Sustentação Estratégica	Grau de desenvolvimento
HÍDRICOS E AMBIENTAIS	Sistêmico	Inimitabilidade, raridade, escassez	Desenvolvido
EDAFOCLIMÁTICO	Sistêmico	Inimitabilidade, raridade, escassez	Desenvolvido
ENERGÉTICOS	Singular	Inimitabilidade, raridade, escassez	Em desenvolvimento
CAPITAL FINANCEIRO	Singular	Valorável, dependência de caminho	Desenvolvido
SISTEMA DE PRODUÇÃO	Singular	Codificação do conhecimento, dependência de caminho, coespecialização	Em desenvolvimento
LOGÍSTICA	Sistêmico	Valorável	Em desenvolvimento
TURISMO	Sistêmico	Raro, inimitáveis, dependência de caminho	Em desenvolvimento
CAPITAL SOCIAL	Sistêmico	Raros, Inimitáveis, dependência de caminho	Em desenvolvimento
REPUTACIONAIS	Sistêmico	Valorável, dependência de caminho	Desenvolvido
GOVERNANÇA REGIONAL	Sistêmico	Dependência de caminho, assimetria de informação, coespecialização	Em desenvolvimento
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Restrito	Influenciados por grau de conhecimento, dependência de caminho	Em desenvolvimento

Tabela 08: Classificação dos recursos estratégicos dos Campos de Cima da Serra Fonte: Próprio autor

4.3.1 ANÁLISE DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS - CAMPOS DE CIMA DA SERRA

4.3.1.1 HÍDRICOS E AMBIENTAIS

Na região estão localizadas as nascentes de duas importantes bacias hidrográficas, a dos rios Apuaê-Inhandava e a dos rios Taquari-Antas. Os recursos hídricos das nascentes destas bacias encontram-se represados, em grande parte, nos reservatórios de usinas hidrelétricas localizadas no rio Pelotas e no rio das Antas.

Ao possuir características relacionadas a campos de altitude, com média superior a 1.000 metros, a região possui um ecossistema raro. Por este motivo, questões ligadas ao meio ambiente são fontes de conflitos constantes entre ambientalistas e agentes do agronegócio.

É importante destacar a elevada quantidade de água encontrada na região, por meio de suas inúmeras nascentes. Em relação à sua qualidade, verificam-se problemas decorrentes da agricultura, cuja contribuição é significativa no sentido de elevar os índices de contaminação da água identificados na região (ISAM-UCS, 2010). Outro fator negativo é a poluição gerada nos meios urbanos, os quais não possuem sistemas de tratamento do esgoto sanitário.

Por outro lado, destacam-se as possibilidades de desenvolvimento econômico da região a partir da adoção de estratégias inexploradas e ligadas aos recursos hídricos, como o turismo náutico, a pesca esportiva, bem como seu uso para a irrigação de culturas agrícolas.

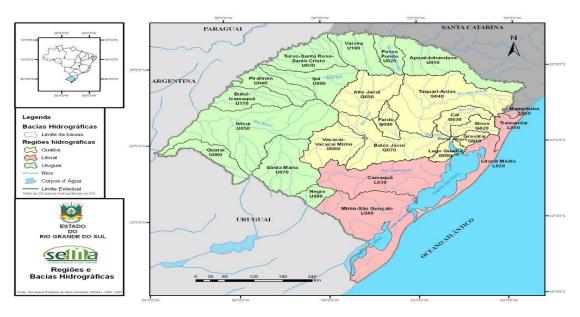


Figura 05: Mapa das Bacias Hidrográficas do Rio Grande do Sul Fonte: Secretaria do Meio Ambiente do Estado do Rio Grande do Sul

No que se refere ao Turismo, já existe uma iniciativa da região, através de consórcio intermunicipal para implantação de um projeto denominado "Parque dos Lagos", que consiste, em termos básicos, na exploração turística do lago formado pela construção da barragem da Usina Hidrelétrica de Barra Grande, localizada no município de Pinhal da Serra.

Outrossim, verificou-se que os recursos hídricos e ambientais dos Campos de Cima da Serra caracterizam-se por "sistêmicos", ou seja: seus fatores de sustentação estratégica estão ligados à *inimitabilidade*, *raridade e escassez*. Neste sentido, o ecossistema da região caracteriza-se como raro em relação à fauna e flora, bem como pode ser verificada como sustentação estratégica a quantidade de recursos hídricos encontrados no território, os quais se encontram desenvolvidos.

No entanto, verifica-se uma baixa participação da região nas discussões referentes à exploração sustentável dos recursos hídricos como fonte básica e estratégica para o desenvolvimento dos Campos de Cima da Serra. Questões como a irrigação para o desenvolvimento agrícola, a geração de energia hidroelétrica, e o turismo, precisam ter uma efetiva discussão e ação da sociedade regional para serem planejados de acordo com a sua sustentabilidade e com retorno econômico e social para a população do território.

4.3.1.2 EDAFOCLIMÁTICOS

O clima da região é considerado subtropical (ou temperado). Por estar a região, em média, acima dos 1.000 metros de altitude, caracteriza-se como clima frio no inverno e ameno no verão, com temperaturas que variam entre mínimas de -7°C (no inverno) a máximas de +34°C (no verão). Em média, a temperatura varia entre 14 e 23°C.

Tais características, agregadas às condições gerais do solo, propiciaram a introdução de variadas culturas agrícolas, como a fruticultura, através da Maçã e das chamadas "pequenas frutas" como a Amora, o Mirtilo, o Morango e a Framboesa. Além disso, o clima regional tem se mostrado bastante adaptável para a produção vitivinícola, obtendo-se excelentes qualidades de uvas finas para produção de vinhos. Também já ocorrem experimentos para cultivo de oliveiras para os fins de produção de óleos comestíveis.

As características gerais do solo dessa região são bastante propícias para a agricultura, especialmente ao centro-oeste do território. Atualmente, a região dispõe de altos índices de

produtividade nos plantios de soja, milho e trigo, com destaque ao município de Muitos Capões, maior produtor de milho do Estado.

Ao leste da região o solo é menos espesso, sendo este utilizado para a pecuária, plantio de batatas e *pinus*. Embora as condições edafoclimáticas sejam propícias a estas culturas, torna-se necessário destacar as restrições ambientais que ocorrem, principalmente quanto à prática da silvicultura, a qual gera impactos ao solo e aos recursos hídricos (Figura 06). Destaca-se, ainda, a silvicultura no sentido em que é considerada prejudicial ao desenvolvimento do turismo na região, bem como para a sua sustentabilidade hídrica, haja vista que o plantio de *pinus* está concentrado em grande parte junto às nascentes das bacias hidrográficas, o que limita a beleza paisagística da região.

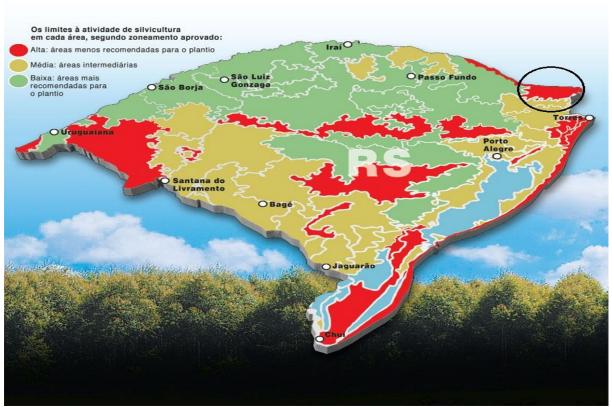


Figura 06: Mapa do Zoneamento da Silvicultura no Rio Grande do Sul Fonte: Secretaria Estadual do Meio Ambiente - SEMA

No que se refere ao relevo, são característicos da região os vastos campos, alguns com pinheiros de araucárias, nascentes e cachoeiras, culminando esse relevo com os *cânions* dos Aparados da Serra. O relevo dos Campos de Cima da Serra proporciona uma paisagem admirável e permite o desenvolvimento do ecoturismo e do turismo rural. No extremo sul, assim como no extremo norte, o relevo é característico de serras, que abrigam os lagos artificiais de usinas hidrelétricas, estes também de potencial turístico.

Deste modo, as condições *edafoclimáticas* se caracterizam como um recurso sistêmico dessa região, sendo que a mesma permite excelentes condições para o desenvolvimento da agricultura, em especial a fruticultura e o plantio de grãos. Estas condições favorecem também o desenvolvimento do turismo de inverno, pois nessa época o turista busca o clima frio, representado especialmente pela geada e pela neve, as quais ocorrem na região, exatamente nesta época do ano. Assim contextualizado, este recurso possui fatores de sustentação relacionados à inimitabilidade, à raridade e à escassez, podendo-se afirmar que o mesmo encontra-se desenvolvido nos Campos de Cima da Serra.

4.3.1.3 ENERGÉTICOS

Por localizar-se no ponto mais alto de duas bacias hidrográficas, a região possui uma alta capacidade de geração de energia hidrelétrica, seja através de grandes usinas ou de pequenas centrais elétricas chamadas de PCH's.

Assim, encontra-se instalada nesse território a Usina Hidroelétrica de Barra Grande, no município de Pinhal da Serra, com capacidade de geração de 690 MW de energia (Figura 07), bem como está em processo de licenciamento a construção de uma nova hidroelétrica, denominada de Paiquerê, no município de Bom Jesus.

Ainda no que se refere à geração de energia, a região também possui uma grande capacidade eólica, a qual se encontra em processo de concessão pelo governo federal. Este processo diz respeito à construção de um parque eólico localizado no município de São José dos Ausentes, com capacidade de geração de 300 MW de energia.



Figura 07: Usina Hidrelétrica de Barra Grande Fonte: BAESA

Verifica-se também, nessa região, um alto potencial de geração de energia por conta da produção dos biocombustíveis, onde iniciativas do setor agrícola são observadas. Neste contexto, aborda-se novamente que os investimentos na área energética estão sendo realizados basicamente por capital financeiro externo. Questiona-se a não realização de investimentos públicos e privados no setor por agentes regionais.

Em relação aos recursos *energéticos* observa-se, como sustentação estratégica, a inimitabilidade, raridade e escassez, caracterizando-os como recursos singulares. No entanto, considera-se que este recurso encontra-se em estágio de desenvolvimento, no momento em que seus benefícios têm condições de ser mais bem explorados pela governança regional.

4.3.1.4 FINANCEIROS

Os maiores investimentos financeiros da região estão direcionados ao desenvolvimento do agronegócio, principalmente em relação à produção de grãos e frutas. Nota-se também que estes setores têm uma boa capacidade de endividamento, o que permite o constante desenvolvimento destas atividades.

Verifica-se que os valores aportados para o financiamento da produção dos Campos de Cima da Serra são praticamente o dobro dos níveis de poupança alcançados por esta região. Aborda-se que este fenômeno ocorre por conta dos altos níveis de recursos

demandados para o financiamento das safras agrícolas, haja vista ser essa a principal economia da região. Acredita-se, também, que deva ocorrer um elevado índice de refinanciamentos, por conta das dívidas contraídas a partir de safras que sofreram as consequências das secas, bem como do baixo preço alcançado pelas *commodities* produzidas.

Atualmente, verifica-se maior agressividade de investimentos no beneficiamento da produção *in natura* da região, com destaque para a uva. Evidenciam-se, na prática, investimentos na produção de vinhos finos.

No que diz respeito ao setor público, nota-se a oportunidade de investir no desenvolvimento dos consórcios municipais, como forma de alavancar a região em diversas áreas como ciência, tecnologia, educação, saúde, segurança e turismo.

Deste modo, os fatores de sustentação estratégica dos *recursos financeiros* estão ligados à *dependência de caminho e de seu valor*. Neste sentido, a região possui certo poder de endividamento, o que possibilita acionar investimentos, principalmente os financiados ao agronegócio. Pode-se afirmar, com isso, que os recursos financeiros estão desenvolvidos faltando-lhes, no entanto, um plano de investimentos do setor público por meio dos consórcios municipais e do setor privado, por conta de um maior empreendedorismo na indústria de transformação.

4.3.1.5 SISTEMA DE PRODUÇÃO

Ao considerar-se o agronegócio como a principal atividade econômica da região, verifica-se que este setor está bem desenvolvido tecnologicamente, principalmente no que se refere à genética, produção e armazenagem dos produtos agrícolas. Deste modo, os conhecimentos mercadológicos da região estão mais desenvolvidos neste setor, embora estejam, em grande parte, condicionados ao preço das *commodities* internacionais limitando, assim, as margens de operações.

Em sendo a agricultura a principal economia da região, faz com que o plantio de grãos e a fruticultura despontem como as principais atividades econômicas, nas quais se verifica um sistema de produção moderno, com bom nível de tecnologia aplicada, podendo ser considerada uma atividade desenvolvida, o que faz com que a região possua um dos melhores índices de produtividade destes setores no Brasil.

Quanto à fruticultura, especialmente a maçã, nota-se que os pequenos e médios produtores encontram-se limitados mercadologicamente, comercializando a produção das frutas para os grandes produtores da região; não participam, com isso, do mercado global. No que diz respeito à fruticultura, entende-se que este é o desafio do setor para os próximos anos, qual seja, desenvolver cooperativas de pequenos e médios produtores para acessar o vasto mercado global deste setor.

Os pequenos e médios produtores da fruticultura se encontram em fase secundária de desenvolvimento. Por este motivo, é notória a necessidade de mais cooperação entre os próprios produtores em conjunto com as instituições de fomento, no sentido de estruturar cooperativas para a organização dos mesmos.

Em relação à produção industrial, as principais instalações regionais deste segmento estão voltadas à produção de sistemas de refrigeração, plásticos, fibras, metalurgia, as quais são demandadas principalmente pelo mercado do transporte rodoviário. Encontra-se na região, igualmente, a indústria química para utilização agrícola.

Com o desenvolvimento do sistema logístico regional, o sistema de produção tende a ganhar um impulso. No entanto, observa-se como estratégica para este setor a construção de um sistema de qualificação profissional que atenda a esta demanda. Outro fator importante é a aproximação das universidades, indústrias e o setor público como forma de promover a inovação tecnológica, para a qual a região dispõe – institucionalizado – um Polo de Inovação.

Enfim, os fatores de sustentação estratégica encontrados no *sistema de produção* dos Campos de Cima da Serra foram: a codificação do conhecimento, a dependência de caminho e a coespecialização, desta forma caracterizando-se aquele recurso como **sistêmico**.

4.3.1.6 POSICIONAMENTO GEOGRÁFICO E LOGÍSTICO

Na região está localizado o entroncamento da BR-116, que corta o Brasil de sul a norte, com a BR-285, a qual é considerada a rodovia do MERCOSUL. Encontra-se, atualmente, em fase de obras a conexão da BR-285 com a BR-101, ligando a região dos Campos de Cima da Serra ao litoral brasileiro. Com isto, Os Campos de Cima da Serra estão situados geograficamente em um ponto estratégico e de convergência do MERCOSUL.

Em relação ao posicionamento regional, os Campos de Cima da Serra estão situados na região denominada Serra Gaúcha, que possui uma população de mais de um milhão de

habitantes, a qual possui no seu conjunto os melhores índices de desenvolvimento econômico e social do país. Esta condição faz com que essa região tenha possibilidades de acesso a um grande mercado, por meio de distâncias médias favoráveis à diminuição do custo do transporte de mercadorias.



Figura 08: Malha Rodoviária e Ferroviária do MERCOSUL Fonte: Secretaria do Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo do Município de Vacaria

Destaca-se, ainda, que alguns municípios da região não possuem acesso asfáltico, sendo eles André da Rocha, Esmeralda, Pinhal da Serra e Monte Alegre dos Campos. Esta condição prejudica o escoamento e a logística de produção destas localidades, principalmente no que se refere aos grãos e à fruticultura. Estes acessos permitiriam também um menor custo de transporte ao estado vizinho de Santa Catarina, via RS-456 e RS-470, bem como a conexão com o território oeste da Serra Gaúcha, principalmente aos mercados de Nova Prata, Veranópolis, Bento Gonçalves e Garibaldi, através da RS-437 e RS-448.

Outros problemas logísticos identificados na região dizem respeito à necessidade de conclusão da RS-110, que encurta as distâncias dos Campos de Cima da Serra com as regiões das Hortênsias, Paranhana, Litoral Norte e Vale dos Sinos. Outro destaque negativo do setor logístico diz respeito ao excessivo custo dos pedágios rodoviários que operam no território, em comparação a outros modelos de concessões, a exemplo dos pedágios comunitários.

De outro modo, verifica-se na região a estrutura da Rede Ferroviária Federal. Em seu favor, opera no serviço de transporte ferroviário a ALL – América Latina Logística. A ferrovia é utilizada pela região basicamente para o escoamento da produção de grãos.

Verifica-se, no entanto, a oportunidade de uso deste meio como transporte de passageiros para o desenvolvimento do turismo.

Encontra-se em fase final de construção um aeroporto regional de cargas, o qual também poderá ser utilizado para o desenvolvimento turístico. Entende-se como relevante a construção, anexa ao aeroporto, de armazéns de distribuição de mercadorias, assim como um terminal de passageiros, como forma de complementar o complexo. Constata-se como sendo estratégica a conectividade multimodal dos diferentes meios de transporte que possui a região, assim como forma de flexibilizar os serviços e reduzir custos de operação do sistema logístico da região.

Portanto, verifica-se que o recurso estratégico denominado *sistema logístico*, caracteriza-se por **sistêmico**, o qual está centrado na valoração como fator de sustentação estratégica, encontrando-se em plena fase de desenvolvimento.

4.3.1.7 TURISMO

Com potencial identificado, a atividade turística aparece como um possível indutor do desenvolvimento. Aspectos ligados à história e à cultura potencializam este segmento em conjunto com o exuberante relevo e com a hidrografia presente na região.

No segmento turístico, a região possui meios diversificados de hospedagem, com diferentes níveis de acomodações. Destacam-se ainda neste segmento, as instalações dos "parques de rodeios", que estão presentes em todos os municípios, os quais propiciam o cultivo da cultura do pampa gaúcho, por meio da realização de grandes eventos, os quais atraem considerável número de turistas.

Por outro lado, é perceptível a necessidade de maiores investimentos privados e públicos no setor, no sentido de adequar as infraestruturas necessárias para a efetiva prospecção deste mercado. Cabe ressaltar, neste segmento, que a região dispõe de um consórcio turístico entre os municípios da região (CONDESUS), denominado "Rota Turística dos Campos de Cima da Serra" (Figura 9), ao qual cabe maior aporte financeiro dos municípios participantes. Cabe lembrar ainda que a região liga-se a duas importantes indutoras do Turismo, a região da Uva e do Vinho e a região das Hortênsias, as quais formam, juntamente com os Campos de Cima da Serra, o *cluster* turístico da macrorregião denominada Serra Gaúcha.

O *Turismo* desponta nos Campos de Cima da Serra como um recurso sistêmico de grande visibilidade e reconhecimento regional, estadual e nacional. Seus *fatores* de sustentação estratégica estão assegurados em sua *inimitabilidade*, por serem *raros*, e pela *dependência de caminho*. Por fim, a região é reconhecida pelo governo federal como unidade de planejamento turístico do país e participa ativamente para a organização e governança do *cluster* turístico da Serra Gaúcha, da qual faz parte.



Figura 9: Mapa da Rota Turística dos Campos de Cima da Serra Fonte: CONDESUS

4.3.1.8 CAPITAL SOCIAL

As principais **etnias** que formam a cultura da região são a **portuguesa**, a **italiana**, a dos **negros** e a dos **índios**. Estes últimos sofreram fortes influências culturais dos espanhóis, por conta das missões jesuíticas que ocorreram na América do Sul entre 1603 e 1750, bem como pela cultura geral do pampa, representada pela figura do gaúcho, uruguaio, argentino, paraguaio e brasileiro.

A partir do início do século XX, com o advento da imigração italiana para a Serra Gaúcha, a região dos Campos de Cima da Serra começou a receber muitas famílias desta

etnia, principalmente onde estão localizados os municípios de Vacaria, Ipê, Campestre da Serra, e Monte Alegre dos Campos. A cultura italiana influenciou fortemente o desenvolvimento econômico da região, principalmente no que se refere à agricultura, aos serviços e à indústria.



Figura 10: Portal Turístico dos Campos de Cima da Serra Fonte: Secretaria do Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo do Município de Vacaria

Atualmente, verifica-se na região a predominância da cultura geral do pampa gaúcho, através da preservação das tradições e costumes originários deste território. Por outro lado, não raro, observa-se a ocorrência da expressão "gringucho", relacionada ao modo como os italianos incorporaram as tradições do pampa, especialmente aos costumes do gaúcho dos Campos de Cima da Serra. A miscigenação destas etnias faz com que a região seja considerada peculiar no contexto cultural do Estado.

No que diz respeito à formação de mão-de-obra especializada, como capital social qualificado para o trabalho, tanto no plano técnico como de graduação e pós-graduação, verifica-se a atuação de duas universidades na região, sendo elas a Universidade de Caxias do Sul/Campus de Vacaria – UCS/CAMVA, e a Universidade do Estado do Rio Grande do Sul – UERGS, campus de Vacaria. A UCS – *Campus Vacaria* efetua uma eficiente cobertura nos seguintes níveis superiores: Direito, Administração, Informática, Agronomia, Pedagogia, História e Contabilidade. No que se refere à UERGS, observa-se a falta de investimento do estado na universidade, a qual tem realizado com dificuldade os cursos superiores, normalmente voltados ao desenvolvimento rural. Contextualmente observa-se a oportunidade

de oferta de cursos superiores nas áreas de Turismo e Meio Ambiente, bem como a região necessita de mais profissionais nas áreas de engenharias.

Em relação ao ensino técnico, destaca-se a atuação da Escola Agrotécnica Federal de Bento Gonçalves — CEFET/Vacaria, a qual disponibiliza cursos técnicos voltados ao agronegócio, e também, o ensino técnico de informática. A região possui ainda uma escola técnica estadual que forma os profissionais na área de Eletromecânica. Há uma demanda reprimida nesta área, que necessita ser ampliada. A região conta, inclusive, com a presença do "Sistema S" (SEBRAE, SENAR, SENAC, SENAI). Aborda-se como estratégica a presença de uma estrutura permanente do SENAI, como forma de qualificação de mão-de-obra para o desenvolvimento industrial da região.

Em relação ao *capital social*, assevera-se a sua condição de produzir força de trabalho técnico necessário ao desenvolvimento da região, bem como aspectos ligados à tradição e à cultura, os quais também se demonstram estratégicos para o desenvolvimento da economia ligada ao turismo. Por fim, o capital social dos Campos de Cima da Serra, como recurso estratégico da região, está ligado a fatores de sustentação relacionados à inimitabilidade, dependência de caminho e raridade, o qual se apresenta como sistêmico e em pleno desenvolvimento.

4.3.1.9 REPUTACIONAIS

As principais marcas reputacionais desenvolvidas nos Campos de Cima da Serra estão ligadas à cultura, produção e paisagem. No que diz respeito à cultura e tradição, a região é internacionalmente reconhecida, por conta da realização do Rodeio Internacional de Vacaria, expressão máxima em eventos da cultura gaúcha (Figura 12).

Outra marca da região é o seu meio ambiente, caracterizado por ter as mais baixas temperaturas do Brasil, bem como por sua geografia que dispõe de inúmeras nascentes hídricas e vastos campos que culminam em um paredão de *cânions* denominados "Aparados da Serra" (Figura 13).



Figura 11: Imagem do Rodeio Crioulo Internacional de Vacaria Fonte: Secretaria do Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo do Município de Vacaria

No que se refere aos produtos tradicionais, ganha destaque a **Maçã**, sendo que a região é a maior produtora da fruta no país. Ganha destaque também a produção das chamadas pequenas frutas, com ênfase ao mirtilo, amora, framboesa e morango, pelas quais a região começa a despontar como uma das referências nacionais neste setor. Veraz é também o potencial que a região dispõe em ser reconhecida pela produção de vinhos finos.



Figura 12: Símbolos Reputacionais dos Campos de Cima da Serra Fonte: Secretaria do Desenvolvimento, Tecnologia, Trabalho e Turismo do Município de Vacaria

Os *recursos reputacionais* são considerados de sustentação valorável e com dependência de caminho. Verifica-se, neste sentido, que estes recursos encontram-se desenvolvidos na região, sendo que os mesmos são caracterizados como recursos singulares.

4.3.1.10 SISTEMA DE GOVERNANÇA REGIONAL

As instituições responsáveis pelo planejamento e organização do território são o COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento; a AMUCSER – Associação dos Municípios dos Campos de Cima da Serra; e o CONDESUS – Consórcio de Desenvolvimento Sustentável dos Campos de Cima da Serra.

É imprescindível destacar que todas as instituições têm diferentes focos de atuação e configuração territorial no que se refere aos municípios da região, por elas representados. Ocorre deste modo, uma série de dificuldades para o planejamento e organização do território. Desta forma, analisamos as diferentes instituições representativas, bem como sua composição, atribuições e configuração.

O COREDE é um conselho regional composto por 25 membros, representantes de instituições da sociedade civil organizada da região, como: prefeituras, universidades e setoriais das mais diversas áreas públicas e privadas. O COREDE é vinculado em âmbito estadual ao FÓRUM DOS COREDES, o qual, juntamente com o governo do Estado, é responsável pela elaboração de políticas de planejamento e organização territorial, com a finalidade de promover o desenvolvimento econômico e social dos espaços regionais do Estado do Rio Grande do Sul.

Por esta razão, o COREDE Campos de Cima da Serra reivindica, na sua composição territorial, a presença dos municípios de São Francisco de Paula, Cambará do Sul e Jaquirana, uma vez que possuem as mesmas características geográficas e culturais exigidas pela lei estadual que determina a composição dos COREDES. Na atual conjuntura, fazem parte do COREDE Campos de Cima da Serra os municípios de São José dos Ausentes, Bom Jesus, Monte Alegre dos Campos, Vacaria, Campestre da Serra, Ipê, Muitos Capões, Esmeralda, Pinhal da Serra e André da Rocha.

A AMUCSER é a associação das prefeituras dos municípios dos Campos de Cima da Serra, as quais são representadas pelos titulares do poder executivo. A AMUCSER é vinculada à FAMURS – Federação das Associações dos Municípios do Estado do Rio Grande do Sul, que possui uma configuração estadual diferente da adotada pelo Estado e pelos COREDES, mas que é utilizada, em grande parte, como base de ações regionais no âmbito das prefeituras municipais. Atualmente, as principais ações da AMUCSER são direcionadas aos serviços regionais de saúde e à "Consulta Popular", bem como os relacionados ao "pacto federativo", como a reconfiguração dos percentuais de distribuição

dos tributos arrecadados entre a federação, estados e municípios. Além dos municípios que fazem parte do COREDE, na AMUCSER também são sócios os municípios de Capão Bonito e Jaquirana.

A região dispõe, por seu turno, de outra importante instituição que compõe o seu sistema de governança: o CONDESUS. Esta estrutura atua em forma de consórcio entre as prefeituras da região para o fomento de setores específicos, a exemplo único do Turismo. Este órgão atualmente é representado pelos chefes dos executivos municipais, secretários e representantes da iniciativa privada ligados ao segmento do Turismo. Destaque-se que o CONDESUS busca, no momento, adequar os seus estatutos, de forma que também possa atuar em outras áreas, como saúde e meio ambiente, entre outras.

Há, no entanto, a necessidade desse consórcio dispor de um corpo técnico para a elaboração de projetos para captação de recursos externos à região, em especial nas esferas federal e estadual. Dos municípios que compõem o COREDE, integram o CONDESUS os municípios de São Francisco de Paula, Cambará do Sul e Jaquirana, os quais atuam no consórcio com o objetivo do desenvolvimento turístico. No entanto, não fazem parte deste consórcio os municípios de Campestre da Serra, Ipê e André da Rocha, pertencentes ao COREDE e AMUCSER, bem como o município de Capão Bonito do Sul, que pertence somente à AMUCSER.

Identifica-se, como necessidade organizacional do território, que as instituições possam coincidir em suas configurações como órgãos de planejamento e governança regional dos Campos de Cima da Serra (Tabela 09).

AMUCSER	COREDE	CONDESUS
Vacaria	Vacaria	Vacaria
Bom Jesus	Bom Jesus	Bom Jesus
São José dos Ausentes	São José dos Ausentes	São José dos Ausentes
Muitos Capões	Muitos Capões	Muitos Capões
Monte Alegre dos Campos	Monte Alegre dos Campos	Monte Alegre dos Campos
Esmeralda	Esmeralda	Esmeralda
Bom Jesus	Pinhal da Serra	Pinhal da Serra
São José dos Ausentes	Campestre da Serra	Jaquirana
Ipê	Ipê	Cambará do Sul
André da Rocha	André da Rocha	São Francisco de Paula
Jaquirana		
Capão Bonito do Sul		

Tabela 09: Configuração das instituições de governança regional nos Campos de Cima da Serra Fonte: Próprio autor

No que diz respeito à aprendizagem organizacional para o planejamento e gestão do território, a região encontra-se em estágio inicial, em virtude da instituição recente de seu Conselho Regional de Desenvolvimento – COREDE. Concluímos, neste aspecto, que a partir da instituição e fomento das instituições representativas da região, iniciou-se um processo de aprendizagem organizacional extremamente benéfico à região, e indutor de seu processo de planejamento, cooperação e desenvolvimento.

Apresenta-se como sistêmico o recurso estratégico da *governança* nos Campos de Cima da Serra. Do mesmo modo, observa-se a fase de desenvolvimento em que se encontra este recurso estratégico, especialmente em função do curto espaço de tempo que o mesmo foi posto em funcionamento. Sob esta conjuntura, ressalva-se o desenvolvimento de **elementos de sustentação estratégica**, relacionados à *dependência de caminhos, assimetria de informações, codificação do conhecimento e coespecialização*.

4.3.1.11 SISTEMA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Constata-se, através da instituição do Polo de Inovação Tecnológica dos Campos de Cima da Serra, o início da busca por inovações tecnológicas na região. Por outro lado, notase a necessidade de maior aproximação entre a indústria local, o polo tecnológico e o setor público, como forma de alavancar a agregação de valor nos produtos regionais.

No que diz respeito às tecnologias de informação e produção, o setor mais avançado é o do agronegócio, dispondo de infraestrutura e capital para a pesquisa e aplicação de tecnologias e máquinas, como forma de bem estruturar a região neste segmento.

A região avança para atingir a maturidade institucional suficiente para acessar recursos públicos nas áreas de ciência e tecnologia, principalmente os oriundos do governo municipal e federal, uma vez que os estaduais já são acessados através do polo tecnológico, do qual o COREDE é conveniente. No entanto, a governança regional, assim como as instituições de pesquisa, ainda não elaborou as demandas de pesquisas científicas prioritárias para as inovações necessárias ao desenvolvimento dos Campos de Cima da Serra, nas mais distintas áreas e setores de abrangência do polo.

A capacidade de acessar a *inovação tecnológica* é um recurso de acesso restrito e que se encontra em desenvolvimento na região. Compreende-se que a exploração eficaz desta

categoria de recursos está centrada em atributos de sustentação estratégica, ligados ao grau de conhecimento e à dependência de caminho, os quais lhe conferem a categoria de **restritos**.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É perceptível que, por meio da globalização, cada vez mais as microrregiões ganham importância neste cenário competitivo. Neste sentido, as regiões passam a ser vistas como instituições capazes de se autogestionar, ou seja, competir e agir como gestoras e indutoras de seus próprios impulsos de desenvolvimento.

Para que este processo possa ocorrer de modo sustentado, percebe-se a importância do estabelecimento de um sistema de governança microrregional, o qual necessita ser capaz de planejar e gerir o território, bem como servir de indutor de sinergias entre os agentes do desenvolvimento e as instituições presentes no território e fora dele.

Para que as microrregiões assumam essas tarefas, pressupõe-se uma profissionalização das administrações regionais, tarefa conjunta entre o setor público, acadêmico e produtivo. Por analogia, nota-se que o modelo de governança microrregional estimulado, de modo geral, no estado do Rio Grande do Sul, e do qual fazem parte os Campos de Cima da Serra, projeta-se como avançado para os padrões brasileiros de microrregionalização, embora não demonstre ser estável institucionalmente e sustentável economicamente. Isto compromete de certa forma a sua eficácia, enquanto indutora do seu desenvolvimento.

Por esta razão, aborda-se o papel dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDES, os quais assumem – relativamente – o papel institucional de planejadores das microrregiões do Rio Grande do Sul. Por outro lado, questiona-se a sua eficácia, no momento em que estes se encontram limitados apenas a planejar o território sem, no entanto, dispor de condições estruturais, econômicas e institucionais adequadas para a gestão e execução do planejamento estratégico regional.

Aborda-se, por esta definição, que são os consórcios intermunicipais entre prefeituras que dispõem de acesso aos recursos públicos, especialmente os de âmbito federal. Contudo, existe a necessidade de intensificar-se a integração e a estrutura física e humana do consórcio de prefeituras da região. Saliente-se a participação do Conselho Regional de Desenvolvimento dos Campos de Cima da Serra – COREDE, como forma de ampliar o

potencial humano e institucional da região, especialmente pela contribuição que os setores acadêmicos e produtivos podem exercer enquanto indutores do desenvolvimento regional.

No entanto, é necessário que haja uma estrutura de pessoal e de governança microrregional capaz de potencializar o consórcio, o qual se demonstra, ainda, limitado por não prever a participação do setor acadêmico e empresarial na elaboração e na gestão de suas políticas de atuação, bem como na execução do planejamento estratégico adotado.

Como forma de aprofundar a ampliar a análise desta situação contextual, procurou-se verificar o processo de desenvolvimento regional dos Campos de Cima da Serra, por meio da análise dos recursos estratégicos presentes no território, verificando-se como estes são explorados e relacionando os mesmos à sua sustentabilidade.

Assim sendo, é trazida à tona a teoria da Visão Baseada em Recursos – VBR, como instrumento para analisar os atributos que permitem a sustentação estratégica dos recursos existentes. O estudo da VBR foi tradicionalmente focado na firma individual. Esta visão, porém, tem sido replicada em outros contextos, como o universo dos arranjos produtivos e *clusters*. Preponderantemente, verifica-se nestes estudos, a preocupação em compreender a dinâmica de aquisição e desenvolvimento dos recursos estratégicos e como estes poderão sustentar posições vantajosas.

De outro modo, o trabalho extrapola a visão baseada em recursos ao contexto da governança microrregional. Aborda-se que os mecanismos de coordenação e instituições envolvidas nos arranjos produtivos e *clusters* não dispõem da mesma complexidade dos que possam estar envolvidos em um sistema de coordenação e governança microrregional. Ainda assim, entende-se que ambos necessitam da influencia da ação coletiva para gestão dos recursos estratégicos disponíveis em ambos, independentemente de sua complexidade e abrangência sistêmica.

Observa-se, portanto, o papel e a abrangência que a governança microrregional pode assumir como organização capaz de induzir estrategicamente a exploração dos recursos do território e criar as condições necessárias a investimentos da iniciativa pública e privada como forma de promover o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Acerca-se, deste modo, a idéia de que a exploração eficiente e estratégica dos recursos territoriais poderá gerar vantagens competitivas e sustentáveis à região, além de servir como base para o seu desenvolvimento econômico e social.

Neste contexto, verificou-se que as peculiaridades dos Campos de Cima da Serra mobilizam recursos heterogêneos como a cultura e as características naturais do território.

Esses recursos geram atributos específicos aos produtos regionais e posicionam-se como potenciais ao desenvolvimento de vantagens competitivas.

Para tanto, a exploração destes atributos necessita uma coordenação microrregional eficaz, no sentido de poder integrar os investimentos públicos e privados na região, agregando-se os consórcios municipais ao conhecimento técnico da academia para que estes subsidiem o setor produtivo, de modo que se possa agregar valor à produção por conta de inovações tecnológicas, capazes de explorar eficientemente os recursos estratégicos.

Assim, observou-se, na microrregião dos Campos de Cima da Serra, que o seu modelo de planejamento e governança não contempla plenamente as características necessárias à eficiência e à eficácia da organização territorial. Verifica-se, neste caso, a necessidade de agregar o papel de planejamento exercido pelo Conselho Regional de Desenvolvimento - COREDE, com o acesso aos instrumentos legais de investimentos característicos dos consórcios intermunicipais.

Entende-se que a governança de um território deverá ocorrer por meio de um sistema integrado e estruturado, capaz de planejar e executar as ações estabelecidas, e promover o desenvolvimento de vantagens competitivas, assim como a sustentabilidade ambiental, bem como dos recursos da região.

No que diz respeito às categorias de recursos estratégicos identificados nos Campos de Cima da Serra, observou-se a predominância daqueles considerados sistêmicos e ligados às condições naturais da região. Entretanto, verificou-se a ocorrência dos recursos singulares, normalmente ligados ao sistema de produção e ao capital financeiro, os quais se posicionam como estratégicos para a eficiente exploração das demais categorias de recursos.

Aborda-se que dificilmente encontrar-se-ão as mesmas condições e características ambientais e humanas nas inúmeras microrregiões existentes no planeta, impossibilitando, desta forma, a exposição de um modelo único que possa explicar inequivocamente as diferenças regionais nos processos de desenvolvimento.

Deste modo, o desafio de analisar o processo de desenvolvimento regional, sob o ponto de vista da Visão Baseada em Recursos – VBR deve ter sido a principal contribuição que este estudo procurou trazer, qual seja: aproximar as ferramentas propostas para o planejamento e gestão da firma, bem como dos arranjos produtivos e *clusters* para o contexto da organização territorial, precisamente a organização microrregional.

Vislumbra-se, em estudos futuros, a oportunidade de caminhar para o desenvolvimento de um modelo básico de governança microrregional que possa vir a ser aplicável ao atual contexto do pacto federativo brasileiro, no momento em que este não

dispõe de uma política para o desenvolvimento microrregional do Brasil, pactuada entre os Municípios, os Estados e a União.

O estudo conclui que o processo de desenvolvimento microrregional está ligado, em grande parte, à eficiente exploração e sustentabilidade dos recursos presentes no território. Assim, verifica-se que os recursos estratégicos das microrregiões podem servir como base de planejamento a um possível modelo de governança microrregional estabelecido, e que esse possa promover a sustentabilidade dos recursos estratégicos microrregionais no decorrer, e posteriormente aos seus processos de desenvolvimento de vantagens competitivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, Inglaterra, 1993.

AGOSTINI, C; BANDEIRA, P; DALLABRIDA, V. Desenvolvimento Contemporâneo e seus (Des) Caminhos. A contribuição da obra de Dinizar Becker. UNIVATES, Lageado, 2009.

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. Management Science, Providence, 1986.

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. Journal of Management, Okla, 1991.

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage? The Academy of Management Executive, Boston, 1995.

BECKER, D; WITTMANN, M. Desenvolvimento Regional. Abordagens interdisciplinares. UNISC, Santa Cruz do Sul, 2008.

BARNEY, J.; WRIGHT, P. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining. Human Resource Management, Ann Arbor, 1999.

BLUME, R. Explorando os recursos estratégicos do Terroir para a vitivinicultura brasileira, Porto Alegre, 2008.

BOISIER, S. Modernidade e Territorio. Publicação das Nações Unidas. 1996.

BOISIER, S. Em Busca do Esquivo Desenvolvimento Regional: Entre a Caixa Preta e o Projeto Político. Planejamento e Políticas Públicas, IPEA, 1996.

BOISIER, S. Desenvolvimento regional: modelos reais e modelos mentais. Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, n. 19, jun. de 1999.

BOISIER, S. ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL, Santiago, n. 86, 2005.

BUZELAY, A.; HANNEQUART, A. Problématique Régionale et Cohésion dans la Communauté Européenne. Paris: Economica, 1994.

CASAROTO N.; PIRES, L. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1998.

CONDESUS: Consórcio Público-Privado de Desenvolvimento Sustentável dos Campos de Cima da Serra, mapa turístico, Vacaria, 2007.

COREDES RS: Pró-RS II – Por uma organização social pró-desenvolvimento regional do Rio Grande do Sul. O funcionamento e os fundamentos de uma experiência de organização social do desenvolvimento regional. 2002.

COREDES-RS: Pró-RS III – Bases para um consenso pró-desenvolvimento regional do Rio Grande do Sul. 2006.

COREDES-RS: A carta de Vacaria. Fórum dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento do estado do Rio Grande do Sul, Vacaria, 2008.

COSTA, J. Compendio de Economia Regional. Teorias de Inovação de base territorial Coimbra: APDR 2002.

DALLABRIDA, R.; SIEDENBERG, D.; FERNÁNDEZ, V. Desenvolvimento a partir da perspectiva territorial. Desenvolvimento em questão, Ijuí, 2004.

DALLABRIDA, R. Desenvolvimento Territorial. Possibilidades e desafios, considerando a realidade de âmbitos espaciais periféricos, UPF, Ijuí, 2009.

DAS, T.; TENG, B. A resource-based theory of strategic alliances. Journal of Management, Okla, 2000.

DORION, E.; DRUMM, E. Capacitação empreendedora e desenvolvimento local como as fontes do desenvolvimento da cultura empreendedora: Uma realidade a reconhecer Parte II. Florianópolis. IV ENEMPRE. 2002.

DOSI, G.; TEECE, D. Organizational competences and the boundares of the firm, CCCWorking paper. N° 93, University of California at Berkley, 1993.

EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN, C.B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. Organization Science, Providence, 1996.

FEDERWISH, F. e ZOLLER, H. G. Technologie nouvelle et ruptures regionales.— Paris: Econômica, 1986.

FEE: IDESE - Índice de desenvolvimento sócio-econômico. Fundação de economia e estatística do estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

FENSTERSEIFER, J.; WILK, E. O. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. International Journal of Operations & Production Management, England, 2003.

FENSTERSEIFER, J.; WILK, E. Visão da firma baseada em recursos, *clusters e performance*: um estudo no setor vitivinícola do RS, Brasília: ANPAD, 2005.

FILHO A. Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. Revista Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, 1996.

FOSS, N. Higher-order industrial capabilities and competitive advantage. Journal of Industry Studies, 1997.

FRANCO, A. A revolução do local: globalização, glocalização, localização. Brasília: AED; São Paulo: Cultura, 2003.

GARAFOLI, G.; BARQUERO, A. Organization of Production and Territory: Local Models of Development. Pavia: Gianni, 1994.

GARCIA, J. R.; COSTA, A. J. D. Sistemas produtivos locais: uma revisão da literatura. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DA FACULDADE CATÓLICA DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA, Curitiba, 2005.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, Califórnia, Spring, 1991.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. Administração estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ISAM – UCS: Projeto: Diagnóstico quali-quantitativo das águas da Região do Planalto dos Campos Gerais - Campos de Cima da Serra, Caxias do Sul, 2010.

KLINK, J. A cidade-região: regionalismo e reestruturação no grande ABC paulista. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

KLERING, L. Qual a verdadeira qualidade de vida dos municípios do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

KOTLER, P.; FOX, K. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2001.

LANGLOIS, R. N.; ROBERTSON, P. L. Capabilities, strategy and the firm. In: Firms, markets and economic change – a dynamic theory of business institutions, Londres, 1995.

LINS, H. Território, cultura e inovação: a ótica dos sistemas agroalimentares localizados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLITICA, Uberlândia: SEP, 2004.

LOPES, R. Competitividade, inovação e territórios. Oeiras: Celta, 2001.

LUCIANA, J. Experiências Internacionais em Política Regional: O Caso da França, 2001.

MALAFAIA, G. As convenções sociais de qualidade como suporte a configuração de sistemas agroalimentares locais competitivos: um estudo *cross coutry* na pecuária de corte. UFRGS, Porto Alegre, 2007.

MALAFAIA, G. The characterization of a cooperative net among rural producers in the gaucho chain of beef. In: WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, Parma: IAMA, 2007.

MALAFAIA, G. The resource based view and network theory to construction of the sustainable competitive advantage: the case of aproccima. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, Ribeirão Preto: PENSA/USP, 2007.

MALAFAIA, G.; CAMARGO, M.; PINTO, M. As alianças estratégicas como alternativa para a competitividade da cadeia produtiva da carne bovina nos campos de cima da Serra / RS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EMPREENDEDORISMO, Florianópolis, 2003.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKUSEN, A., Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. Nova Economia, Belo Horizonte, 1995.

MMA: Proposta de criação de refúgio de vida silvestre nos Campos de Cima da Serra. Ministério do Meio Ambiente, Brasília, 2008.

MONTRICHER, N. L'Aménagement Du Territoire., Paris: La Découverte, 1995.

MORIN, E.; KERN, A. Terra-pátria. Porto Alegre: Sulina, 1995.

MORGAN, L. Single truss tomato production in NFT systems. Pratical Hydroponics & Greenhouses, 1996.

OHMAE, K. O mundo sem fronteiras: poder e estratégia em uma economia global. São Paulo: Makron, 1991.

OHMAE, K. Fim do Estado – Nação: A ascensão das economias regionais. São Paulo: Makron, 1995.

OLEA, P. Desenvolvimento e Sistema de Inovação. Porto Alegre. ESADE. 2007.

PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. Strategic Management Journal, Inglaterra, 1993.

PERROUX, F. A economia do século XX. Lisboa: Herder, 1967.

POCHMANN, M. Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social. Petrópolis: Vozes, 2004.

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

PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PREVOST, P. Entrpreneurship et développement local: des initiatives pour relever le défi de l employ, Montreal, 1990.

PRO-RS IV, Propostas estratégicas para o desenvolvimento regional do Estado do Rio Grande do Sul, COREDES-RS, Passo Fundo, 2010.

PUTNAM, R. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ROMER, P. Increasing returns and long run growth. Journal of Political Economy, 1986.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm: competitive strategic management Englewood: Prentice-Hall, 1984.

RUMOS, 2015. Diagnóstico econômico e social das regiões do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: SEPLAN, 2005.

SAKAYA, T. La sociedad del futuro, Chile: Andrés Bello, 1995.

SCHUMPETER, J. A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Coleção os Economistas. Abril Cultural. São Paulo, 1982.

SEPLAG: Regiões Funcionais de Planejamento. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SEPLAG: Distribuição per capta dos recursos da consulta popular entre os Coredes-RS. Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

STONER, J.; FREEMAN, R. Administração. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1999.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, Inglaterra, Aug. 1997.

TIEBOUT, C. A Pure Theory of Local Expenditures. Journal of Political Economy, 1956.

TOMAZZONI, E. Turismo e Desenvolvimento Regional: dimensões, elementos e indicadores. Caxias do Sul: EDUCS, 2009.

TRIVIÑOS, A. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. Case study research: designs and methods. 6th. ed. London: SAGE Publications, 1994.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. Inglaterra, 1984.

WIIG, H.; WOOD, M. What Comprises a Regional Innovation System? – An Empirical Study, STEP Working Paper R-01, Oslo, (1995).

WILK, E.; FENSTERSEIFER, J. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação, Curitiba: ANPAD, 2004.

WITTMANN, M. L. Administração: teoria sistêmica e complexidade. Santa Maria: Editora UFSM, 2008.

WORD BANK: World Development Report – The State in a Changing World. 1997.