

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

JANINE BERTELLI

**SISTEMA AGROALIMENTAR LOCAL DA PECUÁRIA BOVINA DE CORTE DOS
CAMPOS DE CIMA DA SERRA E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS:
ATIVOS TERRITORIAIS E A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**

**CAXIAS DO SUL
2018**

JANINE BERTELLI

**SISTEMA AGROALIMENTAR LOCAL DA PECUÁRIA BOVINA DE CORTE DOS
CAMPOS DE CIMA DA SERRA E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS:
ATIVOS TERRITORIAIS E A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**

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 obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Inovação

Orientadora: Prof. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta

**CAXIAS DO SUL
2018**

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

B537s Bertelli, Janine, 1976-

Sistema agroalimentar local de pecuária bovina de corte dos Campos de Cima da Serra e a visão baseada em recursos : ativos territoriais e a obtenção de vantagem competitiva / Janine Bertelli. – 2018.

120 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

Orientação: Profa. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta.

1. Gado bovino. 2. Animais de corte. 3. Pecuária - Campos de Cima da Serra (RS). I. Motta, Marta Elisete Ventura da, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 636.2

Índice para o catálogo sistemático:

1. Gado bovino	636.2
2. Animais de corte	636.033
3. Pecuária - Campos de Cima da Serra (RS)	635(816.5)

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Michele Fernanda Silveira da Silveira – CRB 10/2334

JANINE BERTELLI

**SISTEMA AGROALIMENTAR LOCAL DA PECUÁRIA BOVINA DE CORTE DOS
CAMPOS DE CIMA DA SERRA E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS:
ATIVOS TERRITORIAIS E A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA**

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 obtenção do título de Mestra em Administração.

Aprovada em: 29/03/2018.

Banca Examinadora

Prof. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta
Universidade de Caxias do Sul

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

Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia
Universidade Anhanguera – UNIDRP

Prof. Dr. Luís Felipe Dias Lopes
Universidade Federal de Santa Maria

Ao Édinho, meu amor, por toda a compreensão
e atenção que me dispensou.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, nosso criador e grande arquiteto desse universo, pela oportunidade de realização deste sonho.

À minha família, especialmente minha mãe e meu pai, por cuidarem da minha amada Amanda nas horas que estive ausente, pelo apoio e pela compreensão, meu eterno obrigada!

À minha orientadora, professora Marta Elisete Ventura da Motta, pela sua confiança, amizade, paciência e pelo apoio em mim depositados.

Ao professor Guilherme Cunha Malafaia pela orientação também dispensada na elaboração deste trabalho.

À professora Maria Emilia Camargo pelo apoio e encorajamento para me inscrever no processo seletivo do Mestrado, o início de tudo!

Ao presidente da Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra (APROCCIMA), Eng. Agr. Carlos Roberto Simm, pela “abertura das porteiras”, pois sem a sua colaboração a realização desta dissertação não teria ocorrido. Meus sinceros agradecimentos! Estendo-os também a toda diretoria da associação, especialmente à Martha Guazzelli, sempre colaborativa.

Aos produtores da APROCCIMA, pela permissão para realização deste trabalho e pela receptividade “pra lá de especial”. Sem vocês isso não seria possível!!

Ao meu querido amigo João Ernani Duarte, pela ajuda singular.

Ao SEBRAE, aqui representado pelo Claiton Motta Velho, pela oportunidade de acompanhar os produtores ao estado do Paraná, para conhecer cooperativas lá situadas e seus modelos de negócios.

Aos especialistas que contribuíram com seus conhecimentos e experiências.

Às colegas Fernanda Rizzon, Rosani Graebin, Juliana Matte e Beatriz Lucia Salvador Bizotto pela parceria.

Ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) pela concessão do afastamento para dedicação exclusiva para a realização deste mestrado.

Por fim, a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Os conceitos de território e Sistema Agroalimentar Local (SIAL) são considerados relevantes no cenário competitivo globalizado na medida que agregam em nível meso, a capacidade de reação e criação de oportunidades pelos produtores rurais neles localizados. Na mesorregião dos Campos de Cima da Serra no Rio Grande do Sul (RS), destaca-se a Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra (APROCCIMA), na atividade da pecuária de corte, por ser uma rede organizada de produtores com resultados financeiros positivos. Neste estudo, o objetivo da pesquisa foi identificar os ativos territoriais estratégicos presentes no território dos Campos de Cima da Serra, considerados provedores de vantagem competitiva sustentável para o SIAL, apoiado na abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). A metodologia utilizada foi a pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória, em um estudo de caso único, com entrevistas semiestruturadas com especialistas da atividade e produtores, junto à observação no ambiente investigado e à análise documental. Para a análise dos dados, foi realizada a análise de conteúdo com o auxílio do software Nvivo® 11 Pro. Com os resultados apurados, preencheu-se a matriz do modelo VRIO, que apresentou como ativos territoriais estratégicos provedores de vantagens competitivas sustentáveis, a associação entre os agentes da cadeia, a confiança entre os produtores, a aprendizagem proporcionada pelas palestras, a rastreabilidade dos animais e a organização da cadeia realizada pela APROCCIMA. O conjunto destes ativos territoriais estratégicos provém da criação de valor econômico aos produtores, em um modelo de produção voltado para a diferenciação do produto. Tais ativos provedores de vantagem competitiva sustentável foram considerados sistêmicos, pela metodologia de Feinsteseifer e Wilk, pois são compartilhados por todos os produtores e encontram-se em desenvolvimento.

Palavras-chave: Ativos territoriais estratégicos. Sistema Agroalimentar Local. Visão Baseada em Recursos. Pecuária bovina de corte.

ABSTRACT

The concepts of territory and Local Agro-Food System (SIAL) are considered relevant in the globalized competitive scenario insofar as they aggregate meso level, the capacity of reaction and creation of opportunities for the rural producers located in them. In the mesoregion of Campos de Cima da Serra in Rio Grande do Sul (RS), the Association of Rural Producers of the Cima da Serra Fields (APROCCIMA) stands out in the activity of beef cattle, since it is an organized network of producers with positive financial results. In this study, the objective of the research was to identify the strategic territorial assets present in the territory of Campos de Cima da Serra, considered providers of sustainable competitive advantage for the SIAL, supported by a resource based view approach (RBV). The methodology used was applied, qualitative and exploratory research, in a single case study, with semi-structured interviews with specialists of the activity and producers, along with observation in the investigated environment and documentary analysis. For the analysis of the data, content analysis was carried out with the help of the software Nvivo® 11 Pro. With the results verified, the matrix of the VRIO model was filled, which presented as strategic territorial assets providers of sustainable competitive advantages, the association among the actors in the chain, trust between producers, the learning provided by lectures, the traceability of animals and the organization of the chain carried out by APROCCIMA. The set of these strategic territorial assets provide the creation of economic value to the producers, in a production model focused on product differentiation. These assets suppliers of sustainable competitive advantage were considered systemic, by the methodology of Feinsteseifer and Wilk, since they are shared by all the producers, and they are in development.

Keywords: Strategic territorial assets. Local Agro-Food System. Resource-Based View. Beef Cattle.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do Rebanho Bovino (cabeças).....	19
Figura 2 – COREDE Campos de Cima da Serra.....	21
Figura 3 – Área de abrangência da associação.....	23
Figura 4 – Teses e Dissertações sobre SIAL.....	27
Figura 5 – Relação conceitual proposta.....	31
Figura 6 – Relação da heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, imperfeitas imitabilidade e substituíbilidade e vantagem competitiva sustentável.....	43
Figura 7 – Passos para a identificação da tipologia proposta para arranjos.....	53
Figura 8 – Síntese conceitual.....	55
Figura 9 – Estrutura da pesquisa.....	56
Figura 10 – Triangulação dos métodos.....	60
Figura 11 – Nuvem de palavras.....	68
Figura 12 – Ativos singulares.....	92
Figura 13 – Ativos sistêmicos.....	93
Figura 14 – Ativos desenvolvidos.....	93
Figura 15 – Ativos em desenvolvimento.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – “Sistema Agroalimentar Local” – Dissertações e Teses	26
Quadro 2 – “SIAL” - Dissertações e Teses	26
Quadro 3 – Resultado para “ <i>local agri-food system</i> ” e “ <i>territorial assets</i> ”	28
Quadro 4 – Resultado para “ <i>local agri-food system</i> ” e “ <i>competitive advantage</i> ”	28
Quadro 5 – Modelo VRIO: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização	51
Quadro 6 – Modelo VRIO	51
Quadro 7 – Categorização dos especialistas.....	61
Quadro 8 – Elementos de análise	61
Quadro 9 – Roteiro para a caracterização do SIAL.....	63
Quadro 10 – Dados dos produtores participantes da entrevista.....	64
Quadro 11 – Categorias de análise	66
Quadro 12 – Análise recursos/ativos territoriais a partir do modelo VRIO	76
Quadro 13 – Categorização e classificação dos ATE identificados no SIAL	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCZ	Associação Brasileira dos Criadores de Zebu
ABIEC	Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes
APL	Arranjo Produtivo Local
APROCCIMA	Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra
ATE	Ativos Territoriais Estratégicos
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BEEFPOINT	O Ponto de Encontro da Cadeia Produtiva da Carne Bovina
BPA	Boas Práticas Agropecuárias
CCS	Campos de Cima da Serra
CEPEA	Centro de Estudos avançados em Economia Aplicada
CIRAD-Sar	<i>Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement</i>
CITE	Clube de Integração e Troca de Experiências
COREDE	Conselho Regional de Desenvolvimento
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FEDERACITE	Federação dos Clubes de Integração e Troca de Experiências
FEE	Fundação de Economia e Estatística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e abastecimento
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	<i>Resource Based View</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SIAL	Sistema Agroalimentar Local
SPL	Sistema Produtivo Local
ONU	Organização das Nações Unidas
VBR	Visão Baseada em Recursos
VRIO	Valor, Raridade, Imitação e Organização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	17
1.1.1.	A mesorregião dos Campos de Cima da Serra	20
1.1.1.1	A APROCCIMA	22
1.1.2	Problema de pesquisa.....	23
1.2	OBJETIVOS.....	24
1.2.1	Objetivo geral	24
1.2.2	Objetivos específicos.....	24
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	24
1.3.1	Justificativa acadêmica	24
1.1.2.	Justificativa para o caso de estudo.....	29
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	30
2	REVISÃO DA LITERATURA	31
2.1	AGLOMERADOS PRODUTIVOS	31
2.1.1	Sistema Agroalimentar Local (SIAL).....	33
2.2	TERRITÓRIO E ATIVOS TERRITORIAIS	36
2.3	VANTAGEM COMPETITIVA E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	40
2.3.1	Visão baseada em recursos	42
2.3.1.1	Recursos e seus atributos.....	44
2.3.1.2	Modelo VRIO e sua aplicação.....	49
2.4	ARRANJOS PRODUTIVOS E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS EMPREGADOS.....	56
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.2	PROCESSO DA COLETA DE DADOS	58
3.2.1	Pesquisa de documentos.....	58
3.2.2	Observação direta.....	59
3.2.3	Entrevistas.....	59
3.3	FONTES DE EVIDÊNCIA E TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.....	60
3.4	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	60

3.5	PROCESSO DE COLETA DOS DADOS PARA A CARACTERIZAÇÃO DO SIAL	62
3.5.1	Processo de identificação dos ativos territoriais considerados fontes de vantagem competitiva	63
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
4.1	O OBJETO DE ESTUDO	68
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO SIAL	70
4.2.1	Configuração geográfica visando identificar a formação de uma aglomeração local de pequenas e médias empresas agroalimentares	70
4.2.2	Existência de fatores sociais, culturais e históricos que criam uma identidade comum entre os produtores	71
4.2.3	Identificação de características próprias do produto oriundas do território e de outros ativos específicos disponíveis na região geográfica.....	72
4.2.4	Existência de ações coletivas ligadas ao processo produtivo e outras que extrapolem esse âmbito	72
4.2.5	Existência de produção coletiva de bens privados e públicos	73
4.2.6	Existência de interação entre o âmbito local e global	74
4.2.7	Existência de uma regulação institucional ligada ao setor produtivo	74
4.3	OS ATIVOS TERRITORIAIS ESTRATÉGICOS E SEUS ATRIBUTOS DE SUSTENTAÇÃO ESTRATÉGICA	76
4.3.1	Análise dos ativos/recursos territoriais	77
4.3.1.1	Dos ativos/recursos provedores de desvantagem competitiva	78
4.3.2	Análise dos ativos territoriais estratégicos.....	78
4.3.2.1	Análise dos ativos provedores de paridade competitiva	78
4.3.2.2	Análise dos ativos provedores de vantagem competitiva temporária	84
4.3.2.3	Análise dos ativos provedores de vantagem competitiva sustentável.....	85
4.4	CATEGORIZAÇÃO DOS ATIVOS E GRAU DE DESENVOLVIMENTO.....	89
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
5.1	CONCLUSÕES	95
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	97
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	97
	REFERÊNCIAS	99

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS ESPECIALISTAS.....	111
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA A ASSOCIAÇÃO	113
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA OS PRODUTORES.....	114
ANEXO A – RELAÇÃO DOS ARTIGOS	117

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças nos cenários econômicos e na tecnologia em geral, junto com o processo de globalização, têm conduzido micros, pequenas e médias empresas a buscarem novas formas de gestão, com vistas a desenvolver estratégias competitivas que garantam a sua permanência e também seu crescimento nos mercados, os quais estão cada vez mais dinâmicos e globalizados (LINS, 2004).

Frente a este cenário, estas empresas vêm direcionando suas ações na busca do estabelecimento de relações de colaboração, as quais podem ser formais ou informais, com o objetivo de enfrentarem problemas comuns e/ou para explorarem oportunidades de forma conjunta (LINS, 2004; MALAFAIA et al., 2009).

Para o estabelecimento destas relações, as aglomerações geográficas de empresas em territórios têm-se mostrado como ambiente favorável para o desenvolvimento de relações, em virtude da proximidade geográfica entre as empresas (SPECHT, 2009).

As vantagens advindas destes tipos de aglomerações em territórios remontam aos estudos realizados por Alfred Marshall, no final do século XIX. Para Marshall (1982), o fato de pequenas empresas estarem localizadas próximas a uma grande indústria possibilitaria que estas atuassem em atividades auxiliares e compartilhassem os conhecimentos produzidos, gerando um conjunto de vantagens econômicas chamadas de “economias externas *marshallianas*”, as quais se referem aos benefícios obtidos pelas empresas por estarem operando em uma situação de aglomeração industrial.

Conforme Crocco et al. (2006), a proximidade física destas empresas proporciona o surgimento de externalidades pecuniárias e tecnológicas, tais como o surgimento de relacionamentos entre fornecedores, produtores e usuários; o surgimento de um mercado de trabalho especializado e ganhos tecnológicos, ao mesmo tempo em que fomenta a interação cooperativa através das trocas de conhecimento. Cassiolato e Lastres (2003) apontam que a formação destes arranjos está ligada à produção de um produto ou prestação de um serviço em um território e, com isto, território e arranjo estão vinculados por uma trajetória histórica, calcada em uma base social, cultural, política e econômica que visa a construção da identidade deste território.

Por conseguinte, na literatura, encontram-se vários estudos sobre o desempenho produtivo coletivo, dos quais emergiram abordagens de gestão e estratégias para alavancar a competitividade destas empresas aglomeradas nestes territórios e de aglomerações produtivas setorializadas, como a de Distritos Industriais (BRUSCO, 1990; BECATTINI, 1990), Arranjos

Produtivos Locais (CASSIOLATO; LASTRES, 2003), de *Clusters* (PORTER, 1999), Sistemas Produtivos Localizados (SPL), entre outras (FOURNIER; MUCHNICK, 2012; SPECHT, 2009).

De acordo com Fuini (2006), o desempenho e fortalecimento dos arranjos produtivos visam a melhor eficácia na aplicação dos recursos e fatores produtivos locais, os quais são direcionados para a obtenção de vantagens competitivas para as empresas, apoiadas no território em que estão localizadas. As vantagens competitivas baseadas nos ativos territoriais têm sua base em elementos intangíveis, os quais, ainda de acordo com Fuini (2006), se relacionam à aprendizagem, à cooperação, ao *know how* local e à valorização de fatores históricos e culturais voltados para determinado setor produtivo.

Neste contexto, no que se refere às atividades de produção agrícola e pecuária, as médias e pequenas empresas deste segmento, como meio de sobreviver e se desenvolver, a fim de não serem absorvidas pelas grandes empresas transnacionais, têm voltado a sua produção para atender segmentos específicos de mercado, a partir de um contexto de parcerias, alianças, redes organizacionais de cooperação (SPECHT, 2009).

Assim, é por meio das parcerias, formadas dentro do âmbito do território, que as empresas buscam adquirir os recursos e desenvolver as competências necessárias para garantir a sua permanência no mercado, já que de maneira individual não conseguiriam ou levariam tempo excessivo para adquiri-las ou desenvolvê-las (MALAFAIA; BARCELLOS, 2007; SOKULSKI et al., 2015).

Desse modo, empresas situadas próximas, dentro de um território, constituindo relações cooperativas através da formação de arranjos produtivos e explorando os recursos potenciais específicos do território, vinculadas a determinado setor econômico, têm-se apresentado como exemplo de busca de vantagem competitiva pela exploração destes recursos territoriais (FUINI, 2006).

Isto posto, o enfoque no arranjo produtivo e o conceito de território ganham importância, uma vez que é neles que se encontram os recursos e ativos que irão proporcionar às empresas a possibilidade de direcionar suas ações para produzir produtos diferenciados para atender mercados. E para o contexto de atividades no âmbito rural desponta a noção de Sistema Agroalimentar Local (SIAL).

O SIAL pode ser entendido como uma abordagem voltada para o setor agroalimentar e que tem nos recursos, nos ativos territoriais locais e nas relações estabelecidas entre as empresas, sob a forma de cooperação, a especificidade que confere as características próprias da produção local (FOURNIER; MUCHNIK, 2012; SPECHT, 2009).

A abordagem dos SIALs tem em sua essência o uso e a valorização dos recursos locais que permitem que estes territórios e seus atores façam parte da geração de riqueza através da sua ação coordenada, a fim de garantir a sua atuação e sobrevivência nos mercados (FRANÇA, 2012; MALAFAIA et al., 2009; MORAES; SCHNEIDER, 2010), pois possuem a capacidade de agregar em um nível meso, a capacidade de reação e criação de oportunidades, uma vez que a globalização também trouxe consigo não só oportunidades, mas também ameaças às empresas que não se enquadram em uma situação de competição de produção em grande escala (SPECHT, 2009).

A pecuária bovina de corte possui destaque para o agronegócio brasileiro no cenário mundial, sendo o segundo maior rebanho do mundo, com 209,1 milhões de cabeças de gado distribuídos em 167 milhões de hectares (ABIEC, 2016). As exportações brasileiras de carne bovina encerraram o ano de 2016 com faturamento de US\$ 5,5 bilhões. Dados fornecidos pela BEEFPOINT (2017) mostram que na categoria carne *in natura*, a carne bovina foi a mais exportada, lideradas por Hong Kong, com 11% de aumento no volume comprado, seguido pela União Europeia e China.

Diante do exposto, é possível verificar que a atividade vem se destacando como um setor promissor, visto que os melhoramentos das pastagens, da nutrição animal e o melhoramento genético garantem que o abate do gado ocorra cada vez mais precoce, o que aumenta o seu giro, como também viabiliza produzir uma carne de melhor qualidade, a qual é proveniente de fatores como a raça do animal, da nutrição recebida, da idade de abate, do manejo, entre outros (NEVES, 2012). Cabe destacar que a interação de todos os elos da cadeia produtiva também concorrem para a competitividade do setor (SILVA, 2012).

Afinal, a interação entre os atores locais possibilita que a carne produzida possa atender a um mercado de consumidores exigentes que estão dispostos a pagar por esse produto e, assim, remunerar melhor toda a cadeia produtiva e principalmente o produtor, que investe na melhoria do seu rebanho (NEVES, 2012).

O cenário futuro é promissor, pois de acordo com a Associação Brasileira dos Criadores de Zebu (ABCZ, 2017), a necessidade por proteína animal irá aumentar em grandes proporções, pois a Organização das Nações Unidas (ONU) estima que a população mundial alcançará 8,5 bilhões em 2030, 9,7 bilhões em 2050 e passará os 11 bilhões de pessoas em 2100.

Assim sendo, torna-se relevante identificar as demandas do mercado por carnes diferenciadas a fim de produzir e ofertar este produto (NEVES, 2012), possibilitando assim aos integrantes deste sistema agroalimentar se articularem para competir no mercado globalizado (KOHLI; JAVORSKI, 1990).

A partir destas considerações, este estudo utilizará junto à abordagem do SIAL, a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984), a qual preconiza que é a integração e a articulação dos recursos e capacidades internas da empresa que resultam na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. De acordo com Fuini (2006), a mesma integração e articulação de recursos e capacidades ocorre também para o contexto das empresas estabelecidas nos arranjos produtivos e que atuam em conjunto, a fim de alcançar vantagens competitivas através dos recursos internos obtidos e/ou desenvolvidos por elas, e que estão relacionados com a rede de relações entre os atores locais.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O agronegócio tem um papel importante na economia do país, apresentando participação positiva no Produto Interno Bruto (PIB) de 4,39% nos meses de janeiro a novembro de 2016, segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2017). E de 23% no total do Produto Interno Bruto (PIB) do ano de 2016 (PORTAL BRASIL, 2016), frente ao desaquecimento de outros setores como a indústria e o comércio. Neste contexto, a pecuária de corte teve uma participação importante de 30% no PIB do agronegócio brasileiro em 2015, segundo informações da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC, 2016).

Nas bases de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), no período de 1970 a 2015, houve um crescimento de 173,92% no rebanho bovino brasileiro, enquanto que, no estado do Rio Grande do Sul, o rebanho praticamente ficou estável nesses últimos 45 anos, aumentando apenas 6,69%.

O principal motivo, de acordo com Sartorello e Garneiro (2016), é a busca por grandes áreas de terras, com preços acessíveis e próximas às áreas agrícolas, o que vem fazendo com que a atividade se desloque para regiões que apresentem estas configurações a fim de reduzir custos. Esse movimento também está vinculado ao comportamento típico de produtores que desenvolvem a atividade com baixo nível de investimento (MILLEN; ARRIGONI, 2013).

Assim, a atividade da pecuária bovina vem se deslocando para a região Centro-Oeste, e mais recentemente também para a região norte e nordeste. Desta forma, os rebanhos de bovinos das regiões Sul e Sudeste apresentaram pequeno crescimento, frente ao aumento expressivo do número de bovinos nestas outras regiões (SARTORELLO; GARNEIRO, 2016).

Além do que já foi exposto, a atividade da pecuária bovina de corte também encontra

obstáculos no que se refere ao envolvimento de todos os participantes da cadeia (NEVES, 2012). De acordo com Malafaia e Barcellos (2007):

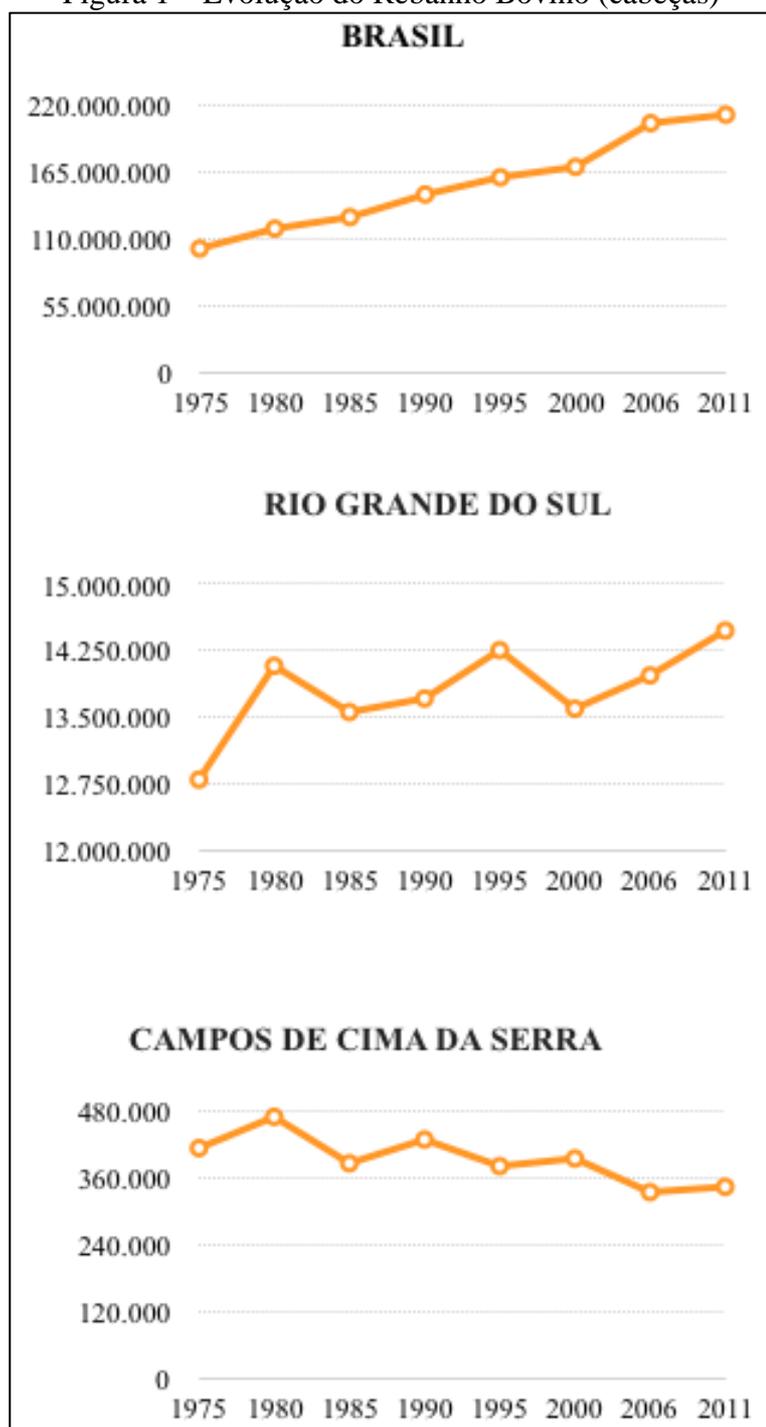
[...] é consenso na literatura que a cadeia da carne bovina, no Brasil, apresenta baixos níveis de coordenação; a comercialização é um sistema defasado e ineficiente, repleto de oportunismo, assimetria de informações e falta de estabilidade de preços. Aliado a isso, problemas de ordem sanitária e a concorrência desleal de frigoríficos que abatem clandestinamente contribuem para a ineficiência desse sistema (MALAFAIA; BARCELLOS, 2007, p. 28).

Cabe ressaltar que fatos recentes relacionados à corrupção praticada por servidores do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), responsáveis pela fiscalização de alimentos produzidos por frigoríficos, vêm para evidenciar o oportunismo exercido por alguns integrantes da cadeia que colocam em risco credibilidade da carne brasileira no mercado interno e externo, visto que o Brasil exporta para mais de 150 países. Tal fato requereu a expedição de uma nota oficial de esclarecimento à imprensa em 18 de março de 2017, no site do referido órgão (MAPA, 2017).

Para Silva (2012), a pecuária bovina de corte representou por muitos anos a vanguarda da economia do estado do Rio Grande do Sul. Porém, a globalização impactou de forma negativa a pecuária de corte no estado diante da concorrência com os países do MERCOSUL. Também o estado não está conseguindo superar a concorrência de outros estados do Brasil na criação e na exportação de carne bovina, provocando a exclusão de produtores e a falência de indústrias ligadas à atividade em virtude do crescimento em outros estados, com clima mais apropriado e maior oferta de terras para a pecuária extensiva (MALAFAIA; BARCELLOS, 2007).

Dessa forma, regiões do estado do Rio Grande do Sul, que tradicionalmente tinham na pecuária de corte a sua principal atividade econômica, também experimentaram forte retração nas últimas cinco décadas. Especificamente na mesorregião dos Campos de Cima da Serra (CCS), a qual abrange os municípios definidos pelo Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) Campos de Cima da Serra (Lei nº 10.283/94). Ainda, a atividade também vem perdendo espaço para a agricultura empresarial juntamente com o cultivo de pomares (SILVA, 2012). Desta forma, na mesorregião dos CCS a retração chega a 20,16%, com 331.638 mil cabeças em 2015, sendo que na década de 80 atingiu 470.966 cabeças (IBGE, 2017).

Figura 1 – Evolução do Rebanho Bovino (cabeças)



Fonte: Elaborado pela autora com dados do IBGE (2017).

A redução do rebanho bovino nas últimas décadas na mesorregião dos CCS reflete na participação no PIB Nacional, do estado e destes municípios. De acordo com Silva (2012), entre as dificuldades locais, encontram-se a instabilidade do preço da carne, a concorrência com grandes produtores, o sistema de comercialização ineficiente, as dificuldades de acesso ao crédito, como também problemas de cooperação entre os atores da cadeia produtiva que afetam diretamente a competitividade do setor.

Diante deste cenário, como afirmado por Coutinho e Ferraz (1993), é indispensável que as empresas obtenham e desenvolvam recursos e capacidades internas que permitam a formulação e implantação de estratégias competitivas que possibilitem a elas marcar uma posição duradoura no mercado em que atuam.

Em face disso, no que se refere a atividade de pecuária bovina de gado de corte, destaca-se nesta área de abrangência do COREDE CCS, a Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra (APROCCIMA), que se distingue por ser a única rede organizada de produtores que apresenta resultados financeiros para os produtores desta atividade no estado do Rio Grande do Sul (SILVA, 2012).

1.1.1. A mesorregião dos Campos de Cima da Serra

A cidade de Vacaria sempre apresentou como base de sua economia a atividade pecuária, já à época da sua colonização, por volta de 1770, quando os missionários jesuítas trouxeram o gado das Missões para aqui se criarem, soltos (IBGE, 2017). O reflexo da cultura repercute na organização social de uma região (MOLINA, 2004), assim como em toda a mesorregião dos CCS, cuja base da economia era a criação de gado de corte nas extensas áreas de pastagens naturais (BARBOSA, 1978). O povoamento na região que deu origem à atual cidade de Vacaria foi decorrente de um plano de expansão portuguesa para o sul e que foi facilitado pelos caminhos criados para o comércio de gado. Em 1740, esses moradores já estavam estabelecidos como posseiros, sem título formal da posse de terra, pelos Campos de Vacaria (MOLINA, 2004).

O caráter inicial da formação e da evolução de Vacaria é dado pela grande quantidade de gado existente em sua extensão. A estância tem caráter decisivo na formação social, política, econômica e urbana de Vacaria, pois garantiu a predominância da propriedade latifundiária e deu um aspecto urbano grotesco, a princípio, para a cidade. Ela funcionava apenas como centro abastecedor e domicílio para dias de festas para seu habitante principal: o estancieiro (BORGES, 2001, p. 48).

De acordo com a Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2015), a microrregião é definida como parte das mesorregiões e apresentam especificidades, as quais se referem à estrutura de produção, agropecuária, industrial, extrativismo mineral ou pesca. Também identifica as relações em nível local pela interação entre as áreas de produção e locais de beneficiamento e pela distribuição de bens e serviços de consumo frequente.

Dentro das microrregiões encontramos os COREDES, os quais foram criados pela Lei nº 10.283, de 17 de outubro de 1994, que têm por objetivo:

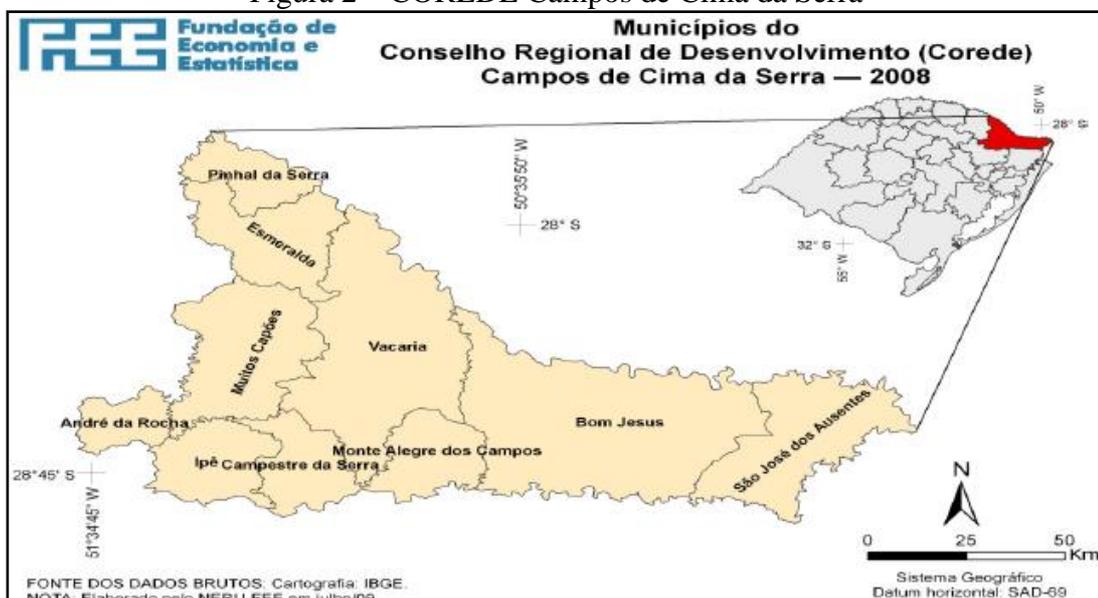
[...] promoção do desenvolvimento regional, harmônico e sustentável, através da integração dos recursos e das ações de governo na região, visando à melhoria da qualidade de vida da população, à distribuição equitativa da riqueza produzida, ao estímulo à permanência do homem em sua região e à preservação e recuperação do meio ambiente” (FEE, 2015).

O COREDE CCS (Figura 2) abrange os municípios de André da Rocha, Bom Jesus, Campestre da Serra, Esmeralda, Ipê, Monte Alegre dos Campos, Muitos Capões, Pinhal da Serra, São José dos Ausentes e Vacaria e possui uma área territorial de 10.400,2 Km² e 104.435 habitantes (FEE, 2015).

Os municípios deste COREDE estão polarizados pelos municípios de Vacaria e Caxias do Sul, sendo que Vacaria, Pinhal da Serra, Ipê, Bom Jesus e São José dos Ausentes, municípios situados ao sul da Região, estão sob domínio de Caxias do Sul, a qual pertence ao COREDE Serra. Vacaria exerce domínio sobre Monte Alegre dos Campos, Muitos Capões, Esmeralda e Pinhal da Serra. André da Rocha se vincula a Nova Prata, cidade pertencente ao COREDE Serra, de acordo com estudo do IBGE (BERTÊ et al., 2016).

De acordo com os estudos do IBGE (2007), Vacaria é considerada um município Centro de Zona, isto é, é uma cidade de porte menor e com atuação restrita à sua área imediata, exercendo funções de gestão elementares. Já Caxias do Sul, com capacidade de gestão no nível inferior ao das metrópoles, têm área de influência de âmbito regional, sendo referida como destino para um conjunto de atividades, por um grande número de município (BERTÊ et al., 2016).

Figura 2 – COREDE Campos de Cima da Serra



Fonte: FEE (2015).

Vacaria é o maior dos municípios com população estimada de 65.397 habitantes, os quais correspondem a mais da metade da população total da região, seguido por Bom Jesus, com 11.773 habitantes. Os demais municípios apresentam populações abaixo de 10 mil habitantes, sendo considerados de pequeno porte (IBGE, 2017).

De acordo com Bertê et al. (2016), este COREDE apresenta perfil voltado para a agropecuária, com destaque para a produção de uva e maçã, grãos (soja, milho e trigo), batata inglesa e bovinos de corte e de leite. Recentemente, outros cultivos vêm demonstrando bom desempenho, como a alcachofra, a produção de mudas e a vitivinicultura. O cultivo do morango, mirtilo, amora, framboesa, *physalis*, vem ganhando relevância na região contando com uma feira anual realizada na cidade de Vacaria.

Já a indústria de transformação possui pouca participação e está voltada principalmente para a fabricação de conservas de frutas e de alimentos para animais. O turismo apresenta potencialidade na Região, pois a mesma tem como atrativos os Aparados da Serra, a hidrelétrica de Barra Grande, a cultura dos antigos tropeiros e eventos como o Rodeio Criolo Internacional de Vacaria, possuindo também capacidade para o turismo alternativo que envolve o ecoturismo, turismo rural e de aventura (BERTÊ et al., 2016).

1.1.1.1 A APROCCIMA

Em outubro de 1997, foi formado por um grupo de produtores, o Clube de Integração e Troca de Experiências, o CITE 120. Este CITE apresentava como diferenciação em relação aos demais Clubes de Integração, a agregação de membros de outros municípios da região, tais como Bom Jesus, Campestre da Serra, Ipê e Muitos Capões, com o propósito comum de produzir carne de qualidade com base na raça Angus, visando à sustentabilidade da pecuária, através da integração de sistemas agrícolas e pecuários, conforme dados da Federação dos Clubes de Integração e Troca de Experiências (FEDERACITE, 2017).

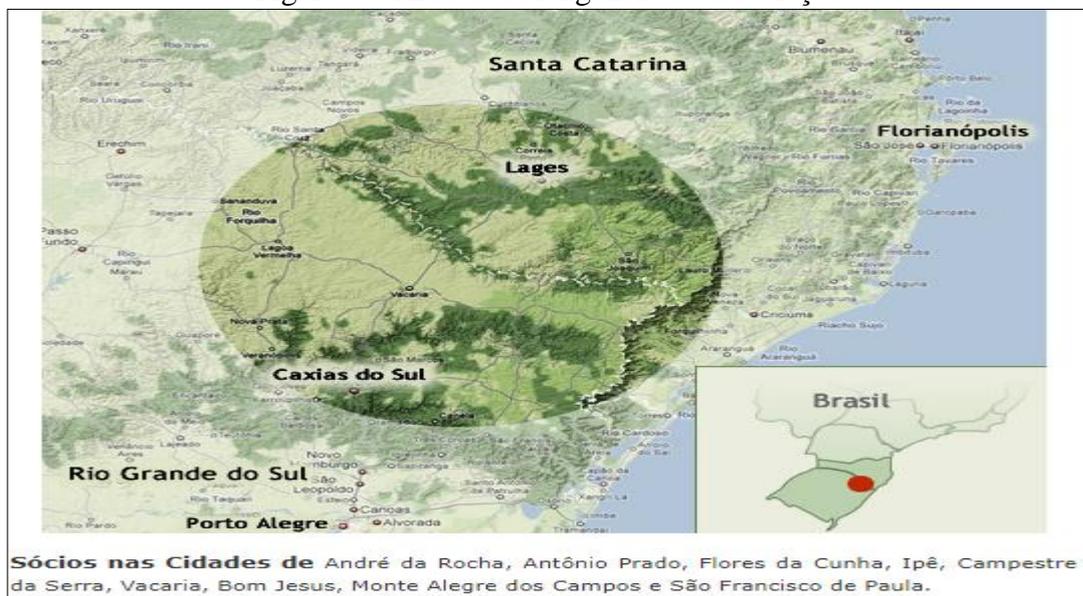
Assim, em 26 de maio de 2006, a APROCCIMA foi criada por um grupo de 11 produtores rurais, oriundos do CITE 120, desta região localizada no planalto gaúcho, com o objetivo de organizar cadeias produtivas, integrando sistemas agrícolas e pecuários com recursos florestais e turísticos, buscando assim valorizar a produção dos CCS do Rio Grande do Sul, objetivando ser referência em soluções associativistas no setor primário (SILVA, 2012; APROCCIMA, 2017).

A palavra APROCCIMA busca identificar a região de origem e de atuação da

associação (CCS do Rio Grande do Sul, integrante do Bioma Mata Atlântica) e sua pronúncia faz alusão à palavra "aproxima", que traduz o espírito associativista que inspira e norteia este grupo de produtores (APROCCIMA, 2017). Entre os compromissos que a associação se propõe está o fortalecimento do setor primário, a melhoria dos resultados para os agentes envolvidos, via melhores negociações e a seriedade nas relações com os elos da cadeia produtiva (APROCCIMA, 2017).

A associação possui sócios nas cidades pertencentes ao referido COREDE – André da Rocha, Bom Jesus, Ipê, Campestre da Serra, Monte Alegre dos Campos, Vacaria, bem como em Antônio Prado, Flores da Cunha e São Francisco de Paula (Figura 3).

Figura 3 – Área de abrangência da associação



Fonte: APROCCIMA (2017).

1.1.2 Problema de pesquisa

Diante do exposto, e considerando-se que os recursos e ativos territoriais podem contribuir estrategicamente para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis para o sistema agroalimentar localizado, sendo que os ativos contribuem para a diferenciação do produto ofertado por este arranjo – saindo do modelo de concorrência das *commodities*, que priorizam o baixo custo de produção, para um modelo de diferenciação (PECQUEUR, 2009; DALLABRIDA, 2016), tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais são os ativos territoriais estratégicos provedores de vantagens competitivas sustentáveis para o SIAL da pecuária bovina de corte dos Campos de Cima da Serra?

1.2 OBJETIVOS

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa, estão descritos a seguir os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os ativos territoriais considerados estratégicos para a obtenção de vantagens competitivas para o SIAL da pecuária bovina de corte dos Campos de Cima da Serra.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) caracterizar o SIAL da pecuária de Corte dos Campos de Cima da Serra;
- b) identificar os atributos de sustentação estratégica dos ativos territoriais por meio do modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) de Barney e Hesterley;
- c) categorizar os Ativos Territoriais Estratégicos (ATE) de acordo com o seu nível de compartilhamento;
- d) apontar o nível de desenvolvimento dos ativos identificados.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O interesse em pesquisar determinado objeto visa a geração de questões, resolução de problemas, produção de conhecimentos que estão relacionadas ao cotidiano de pessoas, empresas e grupos sociais, fundamentando os porquês da realização do estudo (PEROVANO, 2016). Desta forma, apresentam-se as justificativa acadêmica e a relevância do objeto do estudo.

1.3.1 Justificativa acadêmica

A noção de SIAL é decorrente de pesquisas sobre o papel das aglomerações de pequenas agroindústrias em países em desenvolvimento, situados na América Latina, como instrumento para a agregação de valor ao produto gerado, visando aumentar a renda para os produtores (MUCHNICK, 2006). A especialização destes produtores com relação ao processo

de produção e à transformação dos produtos está vinculada a um espaço territorial específico aliado ao relacionamento entre seus atores (REQUIER-DESJARDINS; BOUCHERE; CERDAN, 2003); isto é, apoiado nas relações que ocorrem de forma horizontal, no plano territorial, bem como nas relações que ocorrem de forma vertical dentro da cadeia produtiva, aliados às características ambientais e culturais do território (AMBROSINI, 2007, p. 23).

Ao mesmo tempo em que o aumento da população demanda a produção “em massa” de *commodities* agrícolas, existe também a procura por mais e novos produtos agroalimentares singulares. Assim, a produção “em massa” passa a dividir espaço com novas formas produtivas locais voltadas para atender consumidores que buscam produtos típicos de uma região ou que se preocupam com o meio ambiente e que buscam nestes produtos alimentares singulares – os quais constroem referências específicas de identidade com o território – estes diferenciais, possibilitando desta maneira a produção de produtos agroalimentares vinculados a um território (FRANÇA, 2012; MUCHNIK, 2006; SPECHT, 2009).

É através dos ativos específicos dos territórios, que podem ser entendidos como a conjugação de ativos naturais tangíveis, com os ativos humanos tangíveis e intangíveis (DEMATTÊ FILHO, 2014), que se enseja a obtenção de vantagens competitivas e o desenvolvimento do SIAL.

Desta forma, a abordagem de SIAL é oferecida como uma solução para os desafios que pequenos e médios produtores enfrentam frente ao sistema de concorrência globalizado (CLARK; MUNROE; MANSFIELD, 2010) da produção “em massa” de alimentos.

Com o propósito de verificar a produção científica sobre Sistemas Agroalimentares Locais, primeiramente realizou-se uma busca por produções na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), em 05 de agosto de 2017. Para isso, pesquisou-se o termo “Sistema Agroalimentar Local”, buscando-o em todos os campos disponibilizados pelo buscador (título, assunto, autor, entre outros), o qual retornaram dois trabalhos.

Também foi utilizada para a busca a abreviação do termo “SIAL”. Esta pesquisa retornou quarenta e um trabalhos, sendo que trinta e quatro foram excluídos, pois se relacionavam a áreas de neoproterozóico, geoquímica, geologia, isótopos carbono, entre outros, e em um dos trabalhos, o termo SIAL referia-se ao sobrenome da autora. Cabe ressaltar que dois trabalhos aparecem no resultado de ambas as consultas. Os resultados das buscas são apresentados a seguir, nos Quadros 1 e 2, em ordem cronológica.

Quadro 1 – “Sistema Agroalimentar Local” – Dissertações e Teses

Nº	Ano	Título	Autor	Instituição Classificação
1	2007a	As convenções sociais de qualidade como suporte à configuração de sistemas agroalimentares locais competitivos: um estudo <i>cross country</i> na pecuária de corte.	MALAFAIA, G. C.	UFRGS Tese
2	2012	O caso do queijo Serrano como sistema agroalimentar local – SIAL: complementaridade entre produto agroalimentar e turismo.	FRANÇA, O. E.	UNB Dissertação

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

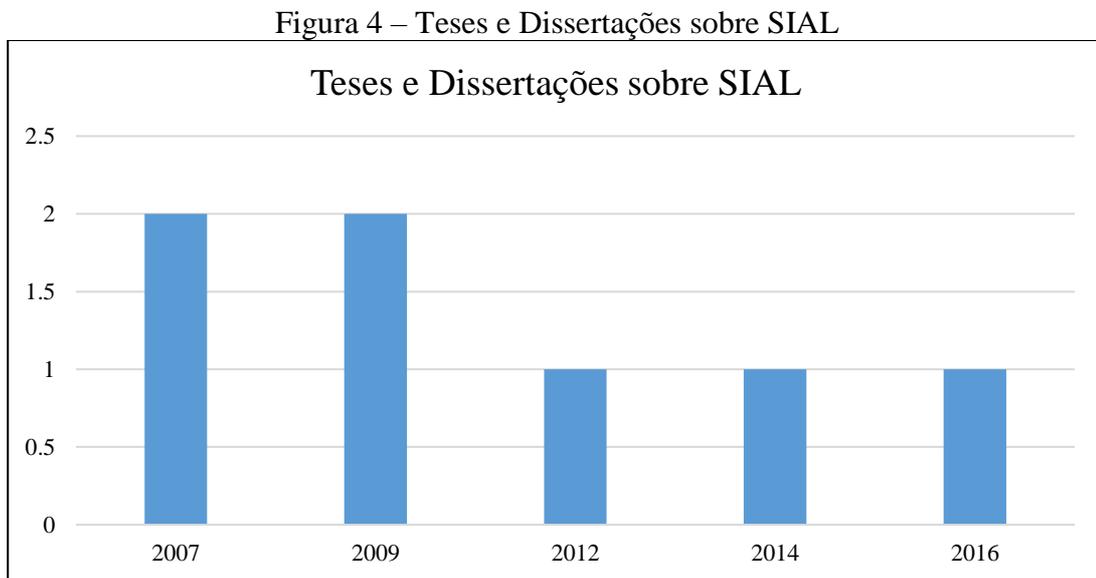
Quadro 2 – “SIAL” - Dissertações e Teses

Nº	Ano	Título	Autor	Instituição Classificação
1	2007	Sistema agroalimentar do queijo Serrano: estratégia de reprodução social dos pecuaristas familiares dos Campos de Cima da Serra.	AMBROSINI, L. B.	UFRGS Dissertação
2	2007a	As convenções sociais de qualidade como suporte à configuração de sistemas agroalimentares locais competitivos: um estudo <i>cross country</i> na pecuária de corte.	MALAFAIA, G. C.	UFRGS Tese
3	2009	O território do morango no Vale do Caí/RS: análise pela perspectiva dos sistemas agroalimentares localizados.	SPECHT, S.	UFRGS Tese
4	2009	A força dos laços de proximidade na tradição e inovação no/do território Sergipano das fabriquetas de queijo.	MENEZES, S. S. M.	UFS Tese
5	2012	O caso do queijo Serrano como sistema agroalimentar local – SIAL: complementaridade entre produto agroalimentar e turismo.	FRANÇA, O. E.	UNB Dissertação
6	2014	Sistema agroalimentar da avicultura fundada em princípios da agricultura natural: multifuncionalidade, desenvolvimento territorial e sustentabilidade.	DEMATTÊ FILHO, L. C.	USP Tese
7	2016	Sistema agroalimentar localizado (SIAL) e as atividades de comunidades do entorno da PR-508 (Rodovia Alexandra – Matinhos).	SIQUEIRA, M. C.	UFPR Dissertação

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O fato de somente 7 (sete) estudos voltados para a utilização da abordagem do SIAL terem sido encontrados corrobora com o que foi pressuposto por Ambrosini (2007), de que a abordagem é pouco difundida no meio acadêmico brasileiro e é preciso avançar na compreensão

deste sistema (Figura 4).



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Após, foi realizada pesquisa bibliométrica, a fim de verificar a produção científica sobre SIAL na base de dados *Scopus*. A referida base apresenta-se como a maior base de dados de resumos e citações literárias, englobando revistas científicas, livros e anais de conferências, contendo duas vezes mais títulos e 50% mais editores do que qualquer outra base, bem como 24% do total de suas publicações pertencem à área de Ciências Sociais (ELSEVIER, 2017).

Elegeram-se como orientação da busca a 1ª Lei da Bibliometria (Lei de Zipf) que consiste na ocorrência de palavras no texto (BUFREM; PRATES, 2005).

A pesquisa na base *Scopus* teve como filtro de busca o termo “*local agri-food system*”, no resumo e/ou palavras-chave do termo, e período de publicação para artigos compreendidos entre “todos os anos até a data de 5 de agosto de 2017”. A pesquisa retornou noventa e sete documentos no total. Deste resultado, elegeram-se apenas os documentos relacionados às áreas de Negócios, Administração e Contabilidade, Economia, Econometria e Finanças, resultando em vinte e oito documentos (Apêndice A).

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, qual seja, identificar os ativos territoriais considerados estratégicos para a obtenção de vantagem competitiva para o SIAL, após esta busca, adicionou-se ao termo “*local agri-food system*” os termos “*territorial assets*”, sendo que retornaram apenas dois artigos, conforme apresentado no Quadro 3. Também foi realizada busca, adicionando ao termo “*local agri-food system*”, os termos “*competitive advantage*” retornando três artigos. Após a leitura apenas um dos artigos foi excluído da análise por se distanciar do tema proposto, restando dois artigos, conforme Quadro 4.

Quadro 3 – Resultado para “*local agri-food system*” e “*territorial assets*”

Nº	Título	Autor(es)	Ano	Periódico
1	Experience staging and symbolic knowledge: The case of Bornholm culinary products.	MANNICHE, J., LARSEN, KT.	2013	European and Urban Regional Studies
2	Potential for recoupling production and consumption in periurban territories: The case-study of the Saclay plateau near Paris, France.	TEDESCO, C., PETIT, C., BILLEN, G., GARNIER, J., PERSONNE, E.	2017	Food Policy

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Por meio de uma análise mais detalhada dos artigos relacionados ao SIAL e aos ativos territoriais, verificou-se as formas que os autores abordaram os temas. Manniche e Larsen (2013) analisam as implicações da economia de experiência para empresas e economias rurais através do uso de um estudo de caso empírico sobre a dinâmica do conhecimento e os sistemas envolvidos na inovação e comercialização de produtos culinários da ilha dinamarquesa de Bornholm, juntamente com o conceito de "encenação de experiências", que pode ser conceitualizado como uma ferramenta para a apresentação do modelo de bases de conhecimento diferenciado para estudar o conhecimento envolvido nas experiências de encenação.

Tedesco et al. (2017) buscaram, dentro de uma tipologia de sistemas agrícolas, avaliar o tipo de fazenda mais eficiente em termos de localização dentro do sistema agroalimentar ao usar uma análise de fluxo de nitrogênio, com base no conceito de ecologia territorial, avaliando o acoplamento atual e potencial entre produção e consumo (Quadro 4).

Quadro 4 – Resultado para “*local agri-food system*” e “*competitive advantage*”

Nº	Título	Autor(es)	Ano	Periódico
1	Globalization, competitive advantages and the evolution of production systems: Rural food processing and localized agri-food systems in Latin-American countries.	REQUIER-DESJARDINS, D., BOUCHER, F. CERDAN, C.	2003	Entrepreneurship and Regional Development
2	Economy of typical restrictions and organizative challenges.	ANTONELLI, G., VIGANÒ, E.	2009	Italian Journal of Agronomy

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Já com relação ao SIAL e vantagem competitiva, Requier-Desjardins et al. (2003) analisam o aumento das concentrações geográficas de pequenas unidades de processamento de alimentos nas áreas rurais da América Latina, configurando sistemas alimentares locais. Avaliam também se estes sistemas podem competir de forma eficiente nas cadeias de produtos alimentares globais, através dos ativos específicos desses sistemas, com base em alguns casos específicos, e enfatizam as condições que lhes permitem competir em mercados nacionais ou mundiais.

Antonelli e Viganò (2009) abordam os problemas relacionados ao estabelecimento de vantagens competitivas para a Designação Protegida de Origem e a Indicação Geográfica Protegida, apontando que para alcançar essas vantagens as empresas que oferecem produtos típicos precisam diferenciar suas ofertas através dos atributos intrínsecos e extrínsecos de qualidade de produtos, calcadas nas características específicas (naturais, históricas, culturais, etc.) do território, sobre a eficiência da estrutura organizacional da oferta e sobre a presença de redes sociais e institucionais específicas.

Conforme indicado por Fournier e Muchnick (2012, p. 139), a abordagem dos SIALs “tende a ser estabelecida como um quadro analítico da organização das atividades agroalimentares e sua ancoragem territorial, como uma ‘maneira de pensar’ a evolução dessas atividades”, as quais dentro da lógica da economia clássica, não haveria razões para investir, pois estariam destinadas ao desaparecimento pela falta de competitividade. Desta forma, através do apoio de tecnologias e do saber fazer local, permitiu-se a agregação de valor ao produto e o aumento da segurança alimentar (MUCHNIK, 2002; REQUIER-DEJARDINS, 2013).

1.1.2. Justificativa para o caso de estudo

A presente dissertação tem como objeto de estudo o SIAL da pecuária bovina de corte dos CCS, aqui representado pela APROCCIMA, com sede no município de Ipê, a qual se destaca por ser a única rede organizada de produtores na área de abrangência do COREDE dos CSS e que apresenta resultados financeiros para os produtores no estado do RS (SILVA, 2012).

A escolha também se justifica pelo fato da associação desempenhar um papel importante para região e para o agronegócio brasileiro, uma vez que a mesma se encontra em uma situação em que é necessário cada vez mais promover a produção com ganhos de eficiência, produtividade e qualidade (SILVA, 2012). Também é a entidade pioneira no estado do Rio Grande do Sul a receber o selo de Boas Práticas Agropecuárias (BPA) pelo Ministério

da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) através da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) (SILVA, 2012).

A escolha para o desenvolvimento deste trabalho se deu no sentido de apoio à evolução da atividade e projeção desse arranjo, pois a associação desempenha um papel importante para a região no estímulo à continuidade desta atividade.

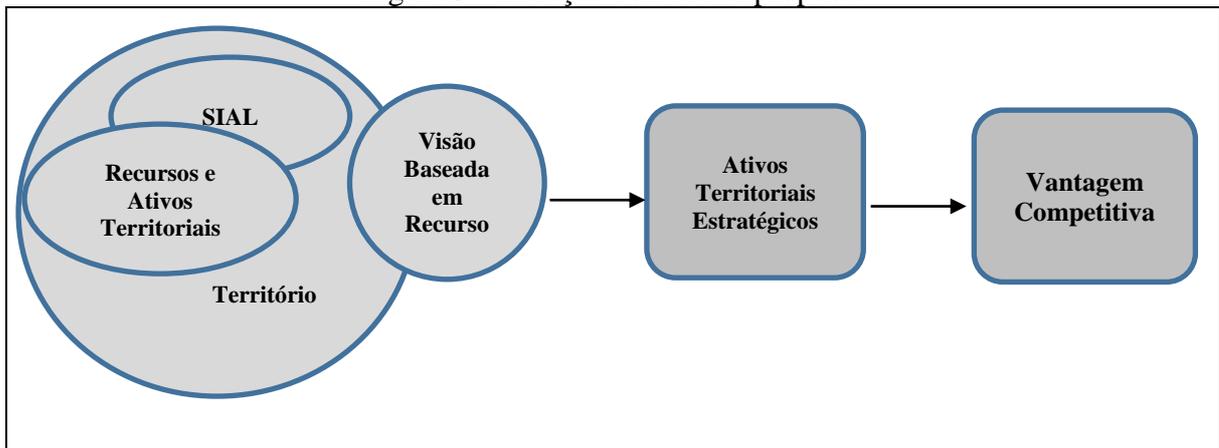
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução, o contexto do tema da pesquisa, a definição do problema de pesquisa, o objeto de estudo, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do projeto. O segundo capítulo apresenta a revisão teórica sobre os temas abordados no estudo, fundamentando as proposições que objetivaram esse estudo. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desse estudo. O quarto capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados encontrados. No capítulo cinco são apresentadas as considerações finais. E, por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento dessa pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são abordadas as bases teóricas dos principais conceitos relacionados aos temas da dissertação: SIAL, território e ativos territoriais com vistas a entender a relação entre estes conceitos, bem como destes com os temas Visão Baseada em Recursos e Vantagem Competitiva sustentável, conforme Figura 5.

Figura 5 – Relação conceitual proposta



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

2.1 AGLOMERADOS PRODUTIVOS

Aqui é apresentada a noção de SIAL. Para isso parte-se do conceito de aglomerados produtivos de empresas com vistas a explicitar as diferenças da noção de SIAL para outros aglomerados ou arranjos produtivos. Após, serão apresentados os conceitos utilizados pela noção de SIAL com o de território e destes com a VBR.

As ligações entre territórios, aglomerações geográficas de empresas e competitividade possuem uma literatura vasta e diversa, que tem nos estudos de Marshall, seu marco referencial (FENSTERSEIFER; WILK, 2005). Na visão de Marshall, a aglomeração de empresas de um mesmo setor gerava vantagens como a especialização do trabalho, a atração de fornecedores e o compartilhamento de conhecimentos relacionados ao setor, as quais eram oriundas da proximidade entre as empresas, dos fatores de produção e da sociedade (MARSHALL, 1982).

Mas foi com os estudos sobre os distritos industriais italianos, na região da Terceira Itália, com as pequenas e médias empresas localizadas naquela região, que se obteve a visão das vantagens competitivas obtidas por aquelas em virtude da situação de proximidade proporcionada pela aglomeração e sob as características de regime de redes de firmas e de

cooperação e competição por ela utilizados (BECATTINI, 1990; BRUSCO, 1990).

Este tipo de aglomeração propiciou que estas empresas criassem um contexto de concorrência e cooperação, uma vez que elas dividiam o processo produtivo através da terceirização ou subcontratação, criando oportunidade de surgimento de novas empresas que abasteciam a indústria principal dentro da especialidade produtiva (BECATTINI, 1990; BRUSCO, 1990).

Becatinni (1990) em seus estudos foi além dos efeitos econômicos das aglomerações de empresas e incluiu aspectos culturais, institucionais e sociais como geradores do crescimento local, pontuando a dimensão sócio-territorial também como elemento para o entendimento da dinâmica dos distritos industriais.

Porter (1999) destacou que uma empresa não pode desenvolver novas tecnologias se o ambiente em que ela está inserida não proporcionar estrutura, matéria-prima e mão de obra qualificadas. Logo, Porter (1999) introduziu o conceito de *Cluster*, entendido este como aglomerados espaciais de empresas que tendem a apresentar desempenho competitivo superior e que também participam como fator para o desempenho competitivo de uma nação, devido às facilidades de acesso a serviços e informações disponibilizadas aos produtores ali localizados. De acordo com Schmitz e Nadvi (1999, p. 1503), *Cluster* é “uma concentração setorial e espacial de firmas”.

Para Cassiolato e Lastres (2003), aglomerados que se encontram em países em desenvolvimento receberiam a denominação de Arranjo Produtivo Local (APL), devido a esta característica específica, para diferenciarem-se dos Clusters e dos Distritos Industriais.

Diferentes estudos têm reforçado a importância das aglomerações de empresas e introduzido diferentes terminologias a estes aglomerados, tais como Sistema Produtivo Local (SPL), APL, SIAL, entre outros.

Frente as diversas conceituações teóricas encontradas na literatura e as características comuns encontradas para os arranjos produtivos, Marini et al. (2012) resumiram os arranjos produtivos como sendo:

- a) aglomerações de pequenas e médias empresas com especialidade produtiva dentro de um mesmo setor;
- b) localizadas geograficamente próximas;
- c) com vínculos entre os atores através de processos interativos;
- d) ganhos de eficiência coletiva gerados pela proximidade (externalidades);
- e) apoiados por instituições locais (agentes econômicos, sociais e políticos); e
- f) praticantes de ações colaborativas (cooperação), as quais se traduzem em

aprendizagem e capacidade de inovação para a competitividade.

Em uma visão geral, Porter (1999) defende que independentemente da denominação que carrega, a definição de aglomerado está relacionada ao segmento no qual estas empresas competem, suas estratégias e a localidade em que se encontram, juntamente com a participação dos governos, instituições e outras empresas para juntos aumentarem a competitividade deste aglomerado, através da cooperação, mas sem deixar a competição de lado.

Já o conceito de SIAL está voltado para as realidades territoriais, com vistas a verificar os processos de desenvolvimento em um quadro marcado pela globalização, em que a produção localizada é incluída a redes nacionais, regionais e internacionais (BOUCHER, 2012), tendo suas origens na relação de um território específico com a concentração de empresas ligadas a atividades do setor rural (ABLAN; ROSALES, 2015).

Desta forma, para este trabalho optou-se por utilizar a abordagem do SIAL, uma vez que se trata de produtores rurais ligados a atividade de gado de corte, voltados para a produção de uma carne bovina diferenciada, e ao território dos CCS.

2.1.1 Sistema Agroalimentar Local (SIAL)

Foi com os estudos franceses, do *Centre de Coopération Internationale em Recherche Agronomique pour Le Développement* (CIRAD-Sar, 1996), na análise da forma produtiva em escala local, no espaço rural em países da América Latina e na África, que a abordagem dos Sistemas Agroalimentares Localizados teve a sua origem (MUCHNIK et al., 2008). O SIAL pode ser definido como:

Organizações de produção e de serviço (unidades de produção agrícola, empresas agroalimentares, empresas comerciais, empresas de serviços, restaurantes, etc.) associados por suas características e seu funcionamento, a um território específico. O meio, os produtos, as pessoas, suas instituições, seu saber fazer, seus comportamentos alimentários, suas redes de relações se combinam em um território para produzir uma forma de organização agroalimentária em uma escala espacial dada (MUCHNIK; SAUTIER, 1998, p. 13).

De acordo com Requier-Desjardins (2002), o modelo do SIAL pode ser entendido como concentrações locais de pequenas empresas de transformação agroalimentar, com as seguintes características:

- a) geralmente sua produção é orientada para produtos que tenham sua qualidade ligada ao território;
- b) tem base nos ativos específicos de diversas ordens e que se tornam comuns para

os participantes, isto é, calcado em recursos próprios encontrados no território (PECQUEUR, 2005);

- c) realização de produção coletiva de bens privados e públicos e,
- d) ser possível de identificar esse sistema, ao mesmo tempo, em qualquer país.

Na visão de Boucher e Gonzalez (2011), o modelo do SIAL pode ser aplicado para diversos produtos e contextos rurais, bem como ser adaptado a estes através de melhorias na etapa de avaliação. Para Muchnik (2002), o SIAL deve possuir as características de criação de economias externa; de valoração dos conhecimentos não transferíveis, os quais são construídos a partir de uma história comum, e a regulação comunitária específica que se dá pela organização coletiva e que se constitui em um recurso específico do sistema produtivo localizado. Ainda de acordo com Muchnick (2006), os Sistemas Agroalimentares Localizados possuem três noções que se sobrepõem, quais sejam:

- a) na primeira, o SIAL aparece como um conjunto de atividades agroalimentares territorialmente formada e visível, tornando-se objeto concreto de estudo;
- b) na segunda, o SIAL apresenta-se como uma abordagem de desenvolvimento dos recursos locais sem se ater a um objeto concreto, e
- c) na terceira, o SIAL surge como figura jurídica, institucionalizada para fins de ações de planejamento realizados por órgãos administrativos.

As dimensões de análise das relações existentes, definidas por Muchnik (2006), com base na análise empírica das experiências realizadas na América Latina, se dividem em: histórica, institucional, técnica e alimentícia, as quais despontam para os seguintes objetos de investigação nos estudos sobre SIAL:

- a) coordenação dos atores;
- b) qualificação dos produtos;
- c) saberes e competências e,
- d) gestão dos recursos, os quais permitem identificar o seu estágio de desenvolvimento, bem como suas diversidades, interações e dinâmicas internas.

(MUCHNIK; VELARDE, 2003; MUCHNIK, 2008; SPECHT, 2009).

Com relação à coordenação dos atores, este objeto visa “identificar as ações que normatizam as ações dos atores sobre os recursos tangíveis e intangíveis” (SPECHT, 2009, p. 104). De acordo com Lins (2006), estas relações destacam-se pelos vínculos horizontais, verticais e multilaterais. Os vínculos horizontais referem-se as formas de coordenação dos atores, as quais ocorrem através de iniciativas de associação e cooperação. Os vínculos verticais estão relacionados a forma de relação entre os elos da cadeia de produção. Os vínculos

multilaterais envolvem além dos elos da cadeia de produção, instituições de ensino e pesquisa, serviços financeiros, entre outros (LINS, 2004).

Os saberes e as competências surgem do processo de interação entre os atores do território pertencentes à cadeia objeto do estudo e está ligado à produção dos produtos. A gestão dos recursos “trata sobre o tema da patrimonialização e das formas de apropriação dos recursos” (SPECHT, 2009, p. 111). No que se refere à qualificação dos produtos, esta é guiada por critérios apoiados no processo histórico e na cultura e que quando reconhecidos pelos consumidores, gera valor para o produto, e que conseqüentemente refletem na renda e no aspecto social (SPECHT, 2009).

O enfoque do SIAL parte, do ponto de vista operacional, do conceito de território. Neste tipo de arranjo é o território que operacionalmente proporcionará condições, através da articulação do sistema, das especificidades territoriais e da ativação dos recursos territoriais, para a melhoria das margens de lucro dos produtores, de melhor posicionamento destes frente aos agentes com maior poder da cadeia, ou através dos circuitos de comercialização alternativos, construídos em cima das relações de proximidade entre produtores e consumidores (MUCHNIK, 2006).

No que se refere à categoria alimentícia, esta implica a construção de elementos que irão diferenciar o produto do SIAL, seja pelo modo de produzi-lo, pelo saber-fazer local, pela tipicidade, pela imagem de qualidade, entre outros (FOURNIER; MUCHNICK, 2012; REQUIER-DESJARDINS, 2013). A produção destes alimentos pode estar ligada a atributos que se referem a alimentos orgânicos; cultivados respeitando o meio-ambiente, certificados; provenientes de projetos de desenvolvimento local sustentável, relacionados com o aspecto social, quando provenientes da agricultura familiar ou de assentamentos de reforma agrária; bem como ao aspecto cultural quando relacionados com a gastronomia típica de uma região e que é visto pelo consumidor, como um produto diferenciado, devido a(s) esta(s) característica(s) (CHEUNG, 2013).

A qualidade do produto dentro da perspectiva do SIAL é reconhecida pelo consumidor quando este puder relacionar este produto a um tipo de manejo de recursos, a um processo de fabricação que está ancorado em redes ou instituições locais ou a um saber específico (REQUIE-DESJARDINS; BOUCHER, CERDAN, 2003), aliando a valorização dos recursos locais para esta produção (MENEZES, 2009). Esta valorização, ainda de acordo com Menezes (2009), pode se dar através da combinação da tradição com a inovação no processo de produção.

Para o caso das atividades agroalimentares, o uso dos recursos naturais específicos para a produção do alimento torna estes recursos mais relevantes e gera uma relação específica

de proximidade entre o consumidor e o território no qual o SIAL está inserido. Assim, a alta especificidade dos ativos presentes no território pode criar oportunidades e geração de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas nele inseridas, saindo da esfera da competição por preço para competir com produtos diferenciados, fruto da coopetição (MALAFAIA, 2007b; CARVALHO, 2013).

Logo, com os desafios impostos pela globalização e a falta de especificidade das *commodities* geradas com base na produção em massa e nas economias de escala, surge o interesse pelo SIAL como instrumento de identificação do produto específico por ele produzido, aliado ao modo de produção (DEMATTE FILHO, 2014). Sendo assim, concebe-se o SIAL como um sistema especificamente agroalimentar, composto de redes locais de pequenas e médias empresas que dependem de interações entre território, inovação e qualidade (BOUCHER; POMEON, 2010), e que favorece ao mesmo tempo a preservação de um estilo de vida (VERA et al., 2017). Assim, para Blanco Murillo (2012), é a estreita relação entre o território, a proximidade dos atores e o produto diferenciado ali gerado, baseado nas concentrações das agroindústrias, que levam a formação de um SIAL.

2.2 TERRITÓRIO E ATIVOS TERRITORIAIS

Na tentativa de combater os efeitos da globalização, tais como a perda de competitividade por parte das micro e pequenas empresas, o êxodo rural, o deslocamento das atividades produtivas, entre outros, as ações voltaram-se para o desenvolvimento dos territórios, para as teorias e políticas voltadas para a busca do alinhamento do desenvolvimento e da competitividade destes, para a diversidade e potencialidades dos seus elementos estratégicos locais, juntamente com a ação dos seus atores e instituições, tendo estas ações iniciado na Europa (MORAES; SCHNEIDER, 2010; PECQUEUR, 2005). Portanto,

Quando esses territórios e seus atores locais tentam responder aos efeitos da globalização passam a fazer parte, de forma mais ativa, da trajetória da reestruturação do sistema produtivo global, através de modificações, adaptações e da formação de novos sistemas produtivos locais (MORAES; SCHNEIDER, 2010, p. 293).

Desse modo, o direcionamento de esforços para tornar regiões sem perspectivas de desenvolvimento em regiões dinâmicas capazes de gerar riqueza é objeto de estudo há muito tempo pela academia, refletindo na difusão das abordagens de APL, SPL, Distritos Industriais, *Clusters* entre outros (FUINI, 2006), em que os territórios atraem as empresas com base em

seus recursos disponíveis (PECQUEUR, 2005), formando o aglomerado produtivo.

No que se refere à composição do SIAL, “a noção de territorialidade é chave para a compreensão de dinâmicas econômicas e sociais” (CHEUNG, 2013, p. 191). Assim, o território traz, em primeiro plano, o conceito de territorialidade, o qual é entendido como a conjugação de ativos específicos, os quais estão disponíveis para a atividade produtiva e que dificilmente são encontrados em outros territórios com as mesmas características, com o objetivo de se diferenciar da concorrência dos produtos padronizados e que podem gerar vantagens competitivas (LYNS, 2004; MALAFAIA, 2007b; PECQUEUR, 2005; REQUIER-DESJARDINS, 1999). Para Malafaia e Barcellos (2007), é no território que estão os aspectos econômicos, políticos, históricos, culturais e socioambientais que criam o ambiente propício para o desenvolvimento de vantagens competitivas, uma vez que, a “globalização não significa então, homogeneização do espaço mundial, mas ao contrário diferenciação e especialização. [...] os territórios, tornaram-se assim fontes de vantagens concorrenciais” (BENKO; PECQUEUR, 2001, p. 40).

Dessa forma, o desenvolvimento territorial não se limita apenas ao fato da proximidade pela localização geográfica, pois a proximidade também pode se dar pela interação entre os atores do território, uma vez que existem “territórios de SIAL” (MUCHNIK, 2006, p. 14), os quais são formados por espaços descontínuos e que são viáveis devido à proximidade organizacional, que é caracterizada pela capacidade de articulação destes atores espacialmente distantes. Desta forma, Fournier e Muchnik (2012) entendem que a proximidade geográfica não é situação obrigatória para a constituição do SIAL.

As especificidades territoriais desempenham importante papel na manutenção das diferenciações entre os territórios (GARCIA, 2011). Segundo Benko e Pecqueur (2001), a análise das especificidades territoriais, quando se considera os fatores de concorrência referentes aos territórios, incluem os conceitos de ativos e recursos.

Os ativos ou recursos genéricos são entendidos como transferíveis para qualquer território e seu valor é um valor de troca, pois independem da participação no processo produtivo. Já os ativos e recursos específicos, são os que possibilitam, através do seu uso particular, a criação de produtos com identidade territorial e que possibilitarão a alavancagem do desenvolvimento territorial (PECQUEUR, 2005). Os recursos específicos são produzidos no território, e para Pecqueur (2005, p. 15):

[...] resultam de uma longa história, de um acúmulo de memória, de uma aprendizagem cognitiva coletiva. (...) resultam de normas, de costumes, de uma cultura que são elaborados num espaço de *proximidade* geográfica e *institucional*, a

partir de uma forma de troca que não é mercantil: a reciprocidade (PECQUEUR, 2005, p. 15).

De acordo com Pecqueur (2005), os ativos específicos não são só ativados pelos processos de mercado; são ativados também pela mobilização dos atores locais através de ações cooperativas e os aspectos de coordenação a elas vinculadas, as quais irão gerar a especificidade da produção. De forma geral, de acordo com Requier-Desjardins (2002), o que caracteriza os ativos territoriais específicos são:

- a) a identidade entre os atores que constroem a história e a cultura local e que através dos vínculos de confiança criam laços que repercutem na aprendizagem, na busca de conhecimentos técnicos, na inovação e nos custos de transação;
- b) as instituições públicas e privadas, representadas por instituições de ensino e pesquisa, centros de assistência técnica, centros de tecnologias, agências de financiamento, redes formadas pelas empresas/produtores ali estabelecidos que contribuem para a evolução das atividades produtivas ali realizadas; e,
- c) pelos ativos cognitivos, representados pelo saber-fazer local, os conhecimentos tácitos, entre outros, que se encontram ao acesso de todos os atores que fazem parte deste sistema produtivo.

Assim sendo, os recursos e ativos territoriais específicos têm também suas bases estabelecidas nas relações sociais e na confiança criada por e entre os agentes deste território, juntamente com a utilização das inovações tecnológicas (ABRAMOVAY, 2000; AMBROSINI; FILIPPI; MIGUEL, 2008; MORAES; SCHNEIDER, 2010), as quais possibilitarão que a cadeia produtiva consiga destaque tanto no atual mercado global como no local (BLUME, 2008), e que na atividade produtiva a eles vinculados, possam gerar vantagem competitiva (DALLABRIDA, 2016; LINS, 2004). Assim,

[...] o destaque dado ao território se caracteriza pela construção de um conjunto de atributos específicos e por um sistema de coordenação coletiva entre os agentes econômicos locais. Os efeitos organizacionais reforçam elementos como proximidade física e geográfica, permitindo maior flexibilização de adaptação aos recursos, às atividades e às competências, sem prejudicar o contexto territorial (GARCIA, 2011, p. 27).

Dessa forma, é a especificação dos ativos para a busca pelos recursos próprios do território que permitirão a este se diferenciar. Estes recursos podem ser dados *a priori*, como os recursos naturais já existentes nele, como a disponibilidade de recursos naturais, proximidade com o oceano, mão de obra barata, entre outros. Ou ainda, os recursos podem ser

construídos ao longo do tempo, *a posteriori*, como a produção de bens coletivos, o saber-fazer, a oferta de mão de obra especializada, entre outros. Assim, mais uma vez, os ativos específicos também são ativados pela mobilização dos atores locais através de ações cooperativas, e que irão gerar a especificidade da produção (PECQUEUR, 2005).

A ativação dos recursos é definida como a capacidade de mobilizar, de forma coletiva, recursos específicos que se originam de recursos difíceis de imitar, os quais podem ser traduzidos pelo saber-fazer específico, identidade comum, reputação do produto, entre outros (VERA et al., 2017).

Assim, as relações intrínsecas entre o produto e o seu território produtor e entre o território e as empresas produtoras ali estabelecidas geram características próprias a este território, que tem como base os seus ativos estratégicos, que podem ser naturais, sociais ou culturais.

Esses ativos territoriais, de acordo com Carvalho (2013), são fruto das características históricas e sociais que criam seus produtos diferenciados. Assim, as características de um território “envolvem uma cultura histórica e a capacidade de estabilizar os modos de cooperação interna, entre capital e trabalho, entre organizações, entre administração pública e sociedade civil, entre os financiadores e a indústria” (CARVALHO, 2013, p. 57).

No que se refere às ações colaborativas, com base na experiência internacional, também aumentou-se a utilização dos arranjos cooperativos entre os agentes da cadeia da carne bovina (MACEDO, 2009), uma vez que a busca conjunta de vantagens sustentáveis para competir neste novo cenário permite para as pequenas e médias empresas produtoras a possibilidade de unirem-se para fortalecer a cadeia da sua atividade, organizando a produção dentro da abordagem do SIAL e ainda contribuindo com o desenvolvimento local (MALAFAIA et al., 2009). Dallabrida (2016) enfatiza que os ativos intangíveis são compreendidos pela propensão empreendedora, o nível cultural, o espírito e as ações colaborativas, entre outros.

Assim, as ações colaborativas locais, geradas por este corpo social localizado nos territórios possuem mais possibilidade de gerar estes produtos diferenciados, através da vinculação de um produto a um território, gerando marcas que desenvolvam produtos com garantia de sanidade e que possam proporcionar o diferencial competitivo para as empresas e produtores localizados no SIAL, o qual pode se dar através da criação de marcas coletivas (FORSMAN; PAANANEM, 2002), marcas geográficas ou de Indicações de Procedência de produtos (DALLABRIDA, 2016). Ao mesmo tempo, espera-se também que estas redes colaborativas sejam capazes de elevar a renda daqueles que participam deste sistema agroalimentar e que impactam no desenvolvimento regional como um todo (ABRAMOVAY,

2000; FRANÇA, 2012).

Amanto Neto (2008) vê na cooperação entre os atores a viabilização da implementação de uma série de ações que seriam de difícil operacionalização caso os produtores atuassem isoladamente. Dentre essas ações pode-se destacar a combinação de competências e utilização do *know-how* de outras empresas; a divisão do ônus da realização de pesquisas tecnológicas; o compartilhamento e o desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos; a partilha dos riscos e custos da exploração de novas oportunidades; possibilidade de oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer maior pressão no mercado; o compartilhamento de recursos; fortalecimento do poder de compra e obtenção de força para atuar nos mercados internacionais.

Para França (2012), é o processo cooperativo junto com os atores institucionais que criam ativos específicos no território, fruto desta atuação coletiva dos membros. “O território é um ambiente de interação, de inovação sistêmica e de aprendizado coletivo, conduzindo o comportamento de uma região em relação a como fazer as coisas” (PALUDO, 2008, p. 33).

Uma vez que a existência do SIAL para a atividade envolve a utilização de recursos e ativos territoriais específicos, busca-se identificar dentro do território e no SIAL, os ativos territoriais estratégicos que provêm a este sistema a obtenção de vantagens competitivas. Dessa forma, para esta dissertação foi realizada a transposição desses ativos para o Modelo VRIO (Valoroso, Raro, Imitação e Organização) a fim de identificar os atributos de sustentação estratégica dos ativos que provêm vantagem competitiva para o SIAL.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

De acordo com os estudos sobre Estratégia, que tem como foco a obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS), o alcance da mesma pode se dar através da adoção de um dos seguintes modelos estratégicos:

- a) os modelos analíticos de Porter, os quais têm como alicerce a análise da atratividade da indústria e a posição competitiva da empresa dentro desta indústria;
ou
- b) na Visão Baseada em Recursos, para a qual é a detenção ou o desenvolvimento de recursos internos que levarão à obtenção de VCS (ITO; GIMENEZ, 2011, p. 36).

Nos modelos analíticos de Porter, a análise da atratividade da indústria é realizada através do modelo das Cinco Forças Competitivas e pela análise da posição competitiva através das Estratégias Genéricas de (1) liderança em custo; (2) diferenciação; e (3) enfoque, podendo

o último ser no custo ou na diferenciação.

Por outro lado, estratégias que se baseiam a partir das perspectivas dos recursos internos da empresa são a base da VBR ou *Resource Based View* (RBV). De acordo com Barney (2002), o desempenho superior de uma empresa é fruto da aquisição de VCS por parte desta. De acordo com Collis e Montgomenry (1995) o desempenho superior é fruto da análise interna juntamente com a análise externa do setor. Teece, Pisano e Shuen (1997), argumentam que, na VBR, as empresas com desempenho superior, não se encontram nessa posição por se comprometer a deter a entrada de competidores, mas sim por disponibilizar produtos com melhor qualidade ou desempenho, ou ainda ter custos menores. Assim, citam que as vantagens competitivas são fruto de recursos difíceis de serem imitados, e não de lucros econômicos decorrentes de uma posição superior de produtos e mercados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Em suma, a RBV é uma abordagem de contraponto à visão de Porter, a qual considera estar no ambiente externo, pela posição produto-mercado detido pela empresa ou o fato de estar inserida em um setor mais favorável, a fonte da vantagem competitiva (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011).

A manutenção de desempenho superior proveniente dos recursos está diretamente relacionada à detenção de recursos que possam criar assimetrias competitivas para as empresas que os detêm (FOSS, 1997). Assim, na VBR, quando se menciona os recursos, estes se referem a todos os recursos tangíveis e intangíveis e capacidades controlados pela empresa, e que podem ser utilizados para a criação de estratégias que proporcionem a obtenção de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Barney (2001) considera que um recurso tem potencial para desenvolver vantagem competitiva sustentável se este for raro, valioso, difícil de imitar e de substituir. Assim, de acordo com Brito e Vasconcelos (2004), diversos fatores podem estar relacionados à questão da raridade e da dificuldade de imitação dos recursos e que refletem no potencial de aquisição de vantagem competitiva.

Entre estes fatores encontram-se os fatores naturais (relevo, raridade de recursos minerais, localização privilegiada), fatores legais e políticos (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade, influência política), elementos organizacionais (capacidades de inovação, capacidades gerenciais distintas) e fatores econômicos ligados às imperfeições do mercado (BRITO; VASCONCELOS, 2004, p. 113).

Para ser considerado estratégico é preciso que determinado recurso possa ser portador

de diferenciais qualitativos positivos em relação ao uso pelos concorrentes (BLUME, 2008), pois como enfatizam Collis e Montgomery (1995), não existe duas empresas que possuam os mesmos recursos e capacidades, porque as empresas não possuem as mesmas experiências, o que acaba por tornar esses recursos heterogêneos. Assim, para Barney (2001), a questão central da VBR é identificar estes recursos que diferem as empresas e o modo diverso pelo qual estas empresas exploram estes recursos para obter e sustentar vantagens competitivas.

Ainda de acordo com Barney (1991), é no ambiente interno das empresas que repousa a ênfase nos recursos e nas competências que irão subsidiar a obtenção de vantagem competitiva. Desta forma, a abordagem da Visão Baseada em Recursos é utilizada de modo estendido para a rede de empresas de um arranjo, o qual é entendido como o ambiente interno das empresas que dele fazem parte e se inter-relacionam (SOKULSKI et al., 2015), criando o ambiente com oportunidades para que estas empresas possam criar novos mercados e competir no ambiente globalizado (REQUIER-DESJARDINS, 2002), pois são estes ativos estratégicos que irão subsidiar a vantagem competitiva do arranjo.

2.3.1 Visão baseada em recursos

A gênese da VBR surgiu com o trabalho seminal “*The Theory of Growth of the firm*” de Edith Penrose, no final da década de 1950, o qual enfatizava a importância, por parte da empresa, da eficiente gestão dos seus recursos e competências internas, bem como das suas capacidades para o crescimento da firma.

De acordo com Blume (2008), este trabalho trouxe a premissa norteadora da abordagem da VBR: de que os recursos necessários para o crescimento da firma não são homogêneos, mas derivados de um “*blend*” de recursos que podem ser utilizados de modos ou para propósitos diversos; ou, ainda, combinado a outros recursos, a fim de gerar produtos diferenciados e também contribuir para a distinção das operações e serviços da firma.

Mas foi com o artigo de Wernerfelt, “*A Resource-based View of the Firm*”, de 1984, que os recursos internos da organização começaram a se tornar relevantes como perspectiva de opção estratégica, em contraponto às opções de posição de mercados e produtos, além de fonte de vantagem competitiva para as empresas.

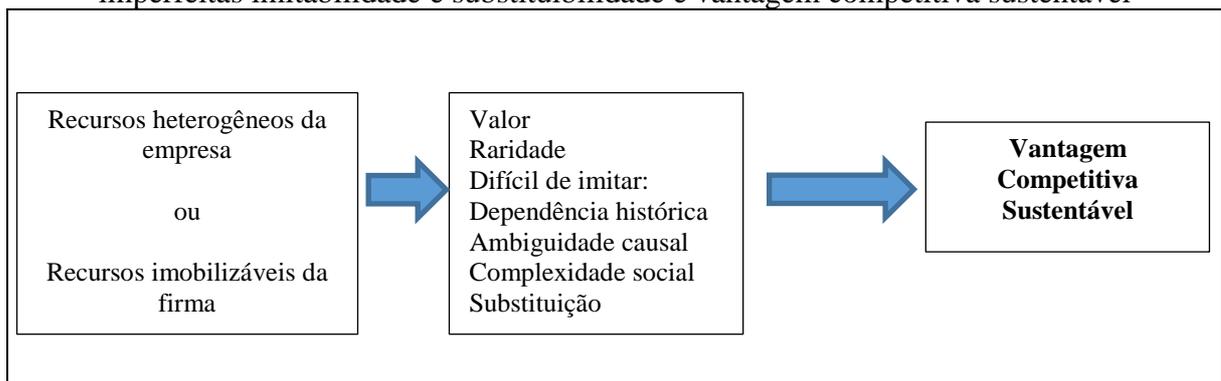
De acordo com o autor, a abordagem da VBR busca identificar em quais recursos atuais as empresas devem basear a sua estratégia de crescimento; quais recursos devem ser desenvolvidos; quais recursos devem ser adquiridos e em qual sequência isso deve acontecer, com vistas a gerenciar a posição dos recursos da empresa ao longo do tempo, na busca por

opções estratégicas baseadas na utilização dos recursos (WERNERFELT, 1984). De acordo com Blume (2008), este artigo contribuiu para a disseminação do debate e de trabalhos sobre a exploração dos recursos internos como diferencial competitivo.

Corroborando com o pensamento de Wernerfelt, Barney (1991), em seu artigo *“Firm Resources and sustained Competitive Advantage”*, considera os recursos estratégicos essenciais o ponto de partida da VBR, uma vez que são eles que darão o suporte para as definições das estratégias criadoras de valor que conduzem à vantagem competitiva da organização. Para isso, propôs um modelo (Figura 6) para avaliar se os recursos específicos que a empresa detém podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentada ou não, pois na sua concepção, não são todos os recursos da organização que são considerados estratégicos.

Barney (1991) também apresentou duas suposições importantes à VBR: a primeira é que empresas que competem no mesmo setor podem dispor de recursos diferentes, configurando a heterogeneidade dos recursos; e segunda, determinados recursos não podem ser adquiridos ou desenvolvidos por outras empresas devido ao seu alto custo, configurando a imobilidade dos recursos. Desta forma, na visão de Barney (1991), a empresa adquire vantagem competitiva sustentada quando consegue, com seus recursos e capacidades, implementar uma estratégia que crie valor, melhore a eficiência e eficácia da organização, e que seus concorrentes não consigam replicá-la a fim de gerar os mesmos benefícios.

Figura 6 – Relação da heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, imperfeitas imitabilidade e substituíbilidade e vantagem competitiva sustentável



Fonte: Barney (1991).

Grant (1991) também propôs um modelo para a formulação de estratégias a partir da VBR, através da identificação do relacionamento entre os recursos e as capacidades. O referido modelo de Grant (1991) tem como etapas:

- a) a análise da base de recursos da empresa, avaliando seus pontos fortes e fracos, com vistas a melhor utilização dos recursos;

- b) a análise das capacidades da empresa;
- c) a análise do potencial de obtenção de lucro dos recursos e capacidades da empresa para a obtenção de VCS, bem como a capacidade de apropriação de lucros;
- d) a seleção da estratégia que melhor explore esses recursos e capacidades com relação as oportunidades externas; e,
- e) a identificação de lacunas de recursos para a atualização, ampliação e o aprimoramento dos mesmos.

Desta forma, percebe-se já nos trabalhos norteadores da VBR, a importância da identificação dos recursos que são considerados provedores de vantagem competitiva, pois são estes recursos que subsidiarão as estratégias que irão dar suporte para a manutenção e/ou busca da vantagem competitiva.

2.3.1.1 Recursos e seus atributos

De acordo com Wernerfelt (1984), os recursos da organização podem ser categorizados em tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são os bens físicos, que podem ser adquiridos via mercado, tais como máquinas, equipamentos, estoques, instalações, recursos financeiros, pessoal entre outros. Os recursos intangíveis são os bens não físicos, tais como reputação, marca, patentes, conhecimento tecnológico, conhecimento tácito, capacidade de aprendizagem, cultura, entre outros (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Para Barney (1991), os recursos que as empresas podem possuir para sustentar estratégias que incrementem sua eficiência e eficácia são compreendidos pelos ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimentos, entre outros. Diante da enorme lista de recursos, geradas também por outros autores, e que permitem que uma empresa desenvolva estratégias que criem valor, Barney (1991) classificou-os, baseado em Williamson (1975), Becker (1964) e Tomer (1987), em três categorias: recursos de capital físico, de capital humano e de capital organizacional.

Os recursos de capital físico incluem a fábrica, os equipamentos, o maquinário, a posição geográfica e o acesso aos fornecedores. Os recursos de capital humano abarcam os funcionários da empresa e suas percepções individuais, a inteligência, o arbítrio, a experiência, os treinamentos. E os recursos de capital organizacional referem-se ao planejamento formal e informal, os relatórios, controles e sistemas coordenados e relações entre grupos dentro e com outras empresas do mesmo ambiente (BARNEY, 1991, p. 101).

Grant (1991) acrescenta à classificação dos recursos de Barney, os recursos em:

financeiros, tecnológicos e de reputação. Os recursos financeiros referem-se ao capital dos empreendedores, acionistas, empréstimos contratados junto aos bancos, os financiamentos junto ao governo, entre outros, o que proporciona que a organização consiga, com o aporte financeiro, ter acesso aos melhores recursos via mercado. Os recursos tecnológicos são aqueles que tendem a ser mais rapidamente substituídos e por isso necessitam constantemente de investimentos para não se tornarem ultrapassados. Estes recursos são compreendidos por tudo o que se relaciona ao uso da tecnologia, englobando *hardwares* e *softwares*. As inovações também são incluídas neste grupo. Já os recursos reputacionais referem-se a imagem da empresa e/ou de seus produtos, suas marcas, selos, certificados de qualidade e certificados de indicação de procedência (BLUME, 2008).

Grant (1991) enfatiza que, além dos recursos, as capacidades da empresa também são fundamentais para definir a estratégia que proporcionará vantagem competitiva sustentável, uma vez que as capacidades da empresa, na sua visão, são representadas pelo conjunto de recursos agrupados para realizar determinada tarefa ou atividade, isto é, a coordenação entre os recursos e as pessoas e destas com outros recursos (GRANT, 1991).

Segundo Grant (1991), as características que determinam a sustentabilidade da vantagem competitiva envolvem a durabilidade, a transparência, a transferência e a replicação do recurso e/ou capacidade. A durabilidade está relacionada com o ritmo da desvalorização ou obsolescência do recurso e capacidade. As mudanças tecnológicas afetam consideravelmente a vida útil dos recursos tecnológicos. Em contrapartida, a reputação da marca da empresa, quando recebe investimentos de reposição parece se desvalorizar de forma relativamente lenta. Já as capacidades da empresa têm o potencial para serem mais duráveis, uma vez que os recursos em que se baseiam podem ser substituídos por outros (GRANT, 1991).

A transparência refere-se ao tempo que os concorrentes levam para imitar a estratégia da empresa que detém vantagem competitiva. E para a viabilidade desta imitação é preciso que os concorrentes identifiquem qual é a vantagem competitiva e como ela é obtida pela empresa detentora da vantagem, bem como, identificar quais os recursos e capacidades de que precisa para imitar a estratégia da empresa que detém vantagem competitiva (GRANT, 1991).

Capacidade de transferência refere-se às impossibilidades para adquirir os recursos para reproduzir a vantagem competitiva da empresa que a detém, em condições iguais. Tais dificuldades passam pela imobilidade geográfica, informações imperfeitas, recursos específicos por empresa e a imobilidade de capacidades, tornando a capacidade de transferência imperfeita.

Já a replicação refere-se à facilidade ou não de copiar-se recursos e capacidades via investimentos internos (GRANT, 1991).

Peteraf, em 1993, frente às diversas variações utilizadas por vários autores na terminologia sobre os atributos dos recursos na abordagem da VBR, definiu em seu modelo teórico quais os atributos inter-relacionados que estes recursos necessitam preencher para serem considerados diferenciados, a fim de definir a estratégia que irá dar suporte para a busca e a manutenção da vantagem competitiva para a empresa e suas rendas. Segundo Peteraf (1993), os recursos precisam preencher as condições de heterogeneidade, limites à competição *ex ante*, limites à competição *ex post* e mobilidade perfeita para serem considerados provedores de vantagem competitiva.

De acordo com Peteraf (1993), a heterogeneidade é o atributo mais básico, mas não suficiente, para a sustentação das vantagens competitivas. Assim, a heterogeneidade necessita ser preservada para a manutenção das vantagens, pois é através destes recursos heterogêneos que as empresas poderão satisfazer os desejos dos seus consumidores e/ou produzir com maior economia.

Os limites *ex-post* para a competição estabelecem limites para a concorrência imitar os recursos provedores de vantagem competitiva, reduzindo a competição pelas mesmas rendas. Dentre estes limites, destacam-se: a impossibilidade da imitação perfeita e de uma substituição perfeita (BARNEY, 1991); a ambiguidade causal, que impede os concorrentes de identificar qual recurso deve ser imitado e como fazer esta imitação (LIPPMAN; RUMELT, 1982); o grau de codificação do conhecimento (REED; DEFILLIPPI, 1990); a complementação entre os ativos (sinergia); as dependências de caminho, as quais tornam os recursos difíceis de serem imitados devido ao seu processo de acumulação único (DIERICKX; COOL, 1989). Rumelt, em 1987, definiu os “mecanismos de isolamentos” para definir os fenômenos que protegem as empresas da imitação, tais como as informações assimétricas, direito à propriedade de recursos escassos; bem como a aprendizagem do produtor, a reputação, custos de pesquisa do comprador, de mudança do comprador, entre outros (RUMELT, 1987).

Já os recursos de mobilidade imperfeita são aqueles não apresentam a mesma contribuição para a empresa compradora, tais como, ativos muito especializados; ativos co-especializados, isto é, que devem ser empregados em conjunto com outros ativos da empresa; recursos cujo seus custos de transação são muito elevados, entre outros (PETERAF, 1993).

Os limites *ex-ante* para a competição referem-se ao fato que antes da empresa estabelecer uma posição superior de recursos, é preciso que a competição pela posição seja limitada, ou seja, que se consiga adquirir o recurso antes que ele se torne do conhecimento dos competidores, tornando-se assim fonte de competição para a aquisição (PETERAF, 1993).

Collis e Montgomery (1995) defendem que os recursos devem satisfazer cinco testes

para que possam compor uma estratégia eficiente, quais sejam:

- a) teste da impossibilidade de imitação: à medida que um recurso é difícil de ser copiado, limita-se a concorrência;
- b) teste da durabilidade: verifica por quanto tempo um recurso consegue manter sua vantagem competitiva;
- c) teste da adequação: procura verificar com quem fica o valor gerado pelo recurso;
- d) teste da substituição: verifica se um recurso pode ser substituído por outro diferente, e
- e) teste da superioridade competitiva: procura identificar quais empresas detêm os melhores recursos.

Também se associa à ideia de recursos internos da empresa, os conceitos de competências e capacidades. O conceito de *core competences* ou “competências essenciais”, cunhado por Prahalad e Hamel (1990), pode ser entendido como o núcleo de conhecimentos da empresa e a partir dos quais será agregado valor aos produtos pela aprendizagem coletiva.

Já o conceito de *dynamic capabilities* ou “capacidades dinâmicas” para Teece, Pisano e Shuen (1997), refere-se à capacidade que a empresa possui de integrar, construir e reconfigurar suas competências e recursos para se adaptar às mudanças que ocorrem em seu ambiente e que podem também ser fonte de VCS devido a sua configuração única, pois é a empresa que deve criá-la e desenvolvê-la. Para estes autores são nas competências e capacidades que reside a fonte da vantagem competitiva. E a essência destas competências/capacidade estão nos processos organizacionais e gerenciais da empresa, os quais se referem ao modo de como as empresas fazem as coisas - suas práticas, rotinas e aprendizados.

Cabe ressaltar que Barney e Hesterly (2007, p. 64) entendem que “as capacidades são um subconjunto de recursos” e que também podem ser classificadas como tangíveis e intangíveis, uma vez que “permitem à empresa aproveitar por completo os outros recursos que controla”, isto é, as capacidades por si só não permitem que a empresa crie e implante estratégias, mas possibilitam que ela utilize outros recursos para gerá-las e implementá-las.

Em resumo, na visão de Barney (1991), os recursos para serem considerados estratégicos e gerar vantagens competitivas sustentáveis devem possuir quatro atributos que proporcionam a eles as condições de heterogeneidade e imobilidade, isto é, estes recursos devem ser raros, valiosos, de difícil imitação e de imperfeita substituição. E para isso esses atributos têm, em suas bases, as especificações que os diferem, tais como: a ambiguidade causal, a dependência de caminho, investimentos de capital, mobilidade imperfeita, entre inúmeras outras.

Os recursos de uma empresa são considerados valiosos quando estes proporcionam à empresa a criação de estratégias que melhorem a sua eficiência e a sua eficácia (BARNEY, 1991), na medida em que a combinação de recursos da empresa se encaixa para que ela possa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente externo competitivo (HOSKISSON et al., 1995) em que está inserida. O modelo de análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças permite que se faça a análise destes recursos, os quais devem levar à elaboração de estratégias que neutralizem as ameaças do ambiente e explorem as suas oportunidades (BARNEY, 1991).

Para Barney e Hesterly (2007), uma das maneiras de identificar se um recurso é valioso, é através da observação dos níveis das receitas ou dos custos antes e depois do uso dos referidos recursos: após o uso, normalmente, as receitas tendem a aumentar ou os custos a diminuir, ou ambas as situações.

A raridade de um recurso está relacionada com as suas propriedades particulares que os diferencia dos demais recursos e que permitem à organização explorar capacidades e habilidades que quando combinadas, de modo específico, com recursos considerados normais, potencializam a vantagem competitiva sustentada (BLUME, 2008).

No que se refere à questão da imitabilidade, os recursos serão perfeitamente inimitáveis se forem difíceis de serem replicados pelos concorrentes, seja pelo seu alto custo, seja pela impossibilidade de replicação (BARNEY, 1991). Para Barney (1991) esta impossibilidade de replicação pode derivar: a) da singularidade da condição histórica; b) da ambiguidade causal; c) da complexidade social dos recursos e d) patentes.

Para o caso da singularidade da condição histórica, para a empresa a “capacidade de adquirir e explorar alguns recursos depende do seu lugar no tempo e no espaço” (BARNEY, 1991, p. 107). Assim, esta condição está relacionada com o histórico da empresa e as suas experiências adquiridas, as quais geram o seu caminho individual ao longo da história e as provem de recursos que não podem ser imitados pelos concorrentes por esta razão.

Com relação à ambiguidade causal, esta é a incapacidade da organização, ou da concorrência, em apontar a origem ou a relação entre os recursos que proporcionaram a vantagem competitiva. Já a complexidade social está relacionada com as relações interpessoais, a cultura organizacional e a reputação da empresa (BARNEY, 1991; BLUME, 2008). Já as patentes garantem o direito de propriedade sobre um recurso (BARNEY; HESTERLY; 2007).

Os recursos são considerados insubstituíveis quando as organizações concorrentes não conseguem obter a mesma performance com os recursos substitutos, fazendo com que a imitação não gere a vantagem competitiva esperada (BLUME, 2008). Então, quando a empresa

é detentora de recursos específicos, os quais são apoiados pela heterogeneidade e imobilidade, é possível que esta empresa se torne mais eficiente e eficaz quando comparada a seus concorrentes, obtendo vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

De acordo com Blume (2008), identificar quais recursos são considerados estratégicos e entender a condição dos atributos destes recursos que os diferencia dos demais possibilita que a empresa construa, através de suas estratégias, vantagens competitivas sustentáveis, que são aquelas vantagens derivadas de estratégias que os concorrentes atuais e futuros são incapazes de replicar.

Diante do exposto e considerando que Barney e Hesterly (2007) definem os recursos como sendo todos os recursos tangíveis e intangíveis e capacidade controlados pela empresa e que a permitem criar e executar estratégias eficientes, para esta dissertação, os recursos territoriais serão classificados como tangíveis e intangíveis. Serão considerados sob a denominação de ativos territoriais quando forem explorados pela APROCCIMA, uma vez que de acordo com Dallabrida (2016, p. 187), os mesmos “são fatores em uso utilizados na produção de mercadorias ou serviços num determinado território.” Assim busca-se identificar, de acordo com a abordagem VRIO, os ativos territoriais considerados provedores de vantagem competitiva e que estão “em uso”, isto é, que são explorados pela APROCCIMA.

2.3.1.2 Modelo VRIO e sua aplicação

Buscando auxiliar no processo de identificação e avaliação dos recursos considerados estratégicos, Barney e Hesterly (2007) desenvolveram o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) a fim de verificar o potencial competitivo dos recursos a partir dos seus atributos de sustentação estratégica, isto é, verificando se os mesmos são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e se existe organização para explorá-los.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), para ser fonte potencial de vantagem competitiva, os recursos devem possuir atributos relacionados as seguintes questões:

- a) quanto ao **valor**: quando um recurso é utilizado para que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça. Recursos valiosos dominados por muitos concorrentes, quando explorados, podem proporcionar paridade competitiva, o que aumenta as chances de sobrevivência no setor em que a empresa está inserida;
- b) quanto à **raridade**: além de ser valioso, o recurso precisa ser de domínio de poucos concorrentes para proporcionar vantagem competitiva;
- c) quanto à **imitabilidade**: além de ser valioso e raro, o recurso deve ser difícil de ser

copiado. A empresa deve tornar o recurso custoso para os concorrentes obtê-lo ou desenvolvê-lo, quando comparados com as empresas que já os detêm, criando dessa forma uma vantagem competitiva temporária. Criar esta “dificuldade” é possível através do desenvolvimento de condições históricas únicas, pela dependência de caminho; da ambiguidade causal; da complexidade social; e também das patentes, as quais garantem o direito de propriedade sobre um recurso;

d) quanto à **organização**: relaciona-se com a organização da empresa para explorar seus recursos e está ligada a sua estrutura formal, seus sistemas e controles informais e formais e às políticas de remuneração. A questão da organização atua como um fator de ajustamento no modelo VRIO, pois está vinculado ao fato de a empresa explorar o potencial desses recursos para obter vantagens competitivas sustentáveis (GOHR et al., 2011).

Assim, quando o recurso for portador dos quatro atributos mencionados, ou seja, for valoroso, raro, difícil de imitar ou inimitável e explorado, o mesmo torna-se provedor de vantagem competitiva sustentável, de acordo com Barney e Hesterly (2007).

Deste modo, a ênfase dos estudos na VBR sempre voltaram-se para os recursos internos das empresas individuais e a obtenção da sua vantagem competitiva, mas alguns estudos (ABLAN; ROSALES, 2016; FENSTERSEIFER; WILK, 2005; FONSECA; CUNHA, 2015; SOKULSKI et al., 2015) expandiram esta abordagem para a aplicação em arranjos produtivos, pois da mesma maneira que faz-se o uso de recursos para a obtenção de vantagens competitivas entre firmas individuais, o mesmo ocorre entre os participantes dos aglomerados produtivos (FENSTERSEIFER; WILK, 2005; MALAFAIA, 2007b).

Desta forma, identificar os ATE do SIAL da pecuária bovina de corte dos CCS, através do modelo VRIO, possibilitará verificar o potencial competitivo dos referidos ativos, bem como o conhecimento dos seus atributos estratégicos para subsidiar a criação de estratégias que visem o uso destes com a finalidade de obter e/ou manter vantagem competitiva.

O modelo proposto por Barney e Hesterly (2007) relaciona quatro questões (Quadro 5) que devem ser levantadas sobre os recursos para determinar o seu potencial competitivo, para após serem avaliados conforme o modelo VRIO (Quadro 6).

Quadro 5 – Modelo VRIO: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

VRIO	Questões-chave
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

Quadro 6 – Modelo VRIO

Um recurso ou capacidade é:				
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-		Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007).

Desta forma, o Modelo VRIO de Barney e Hesterly (2007) é um modelo de desempenho que tem como base a identificação dos recursos e capacidades considerados estratégicos pelos seus atributos. Por meio da sistematização apresentada, identificou-se quais são os ativos considerados fontes geradoras de vantagem competitiva para o SIAL.

2.4 ARRANJOS PRODUTIVOS E A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Uma vez que o uso da VBR é transposto para o contexto dos aglomerados produtivos, de acordo com Fensterseifer e Wilk (2005), é necessário também focar em novas categorias de recursos, isto é, aqueles que são internos a um território, mas externos às empresas individuais instaladas neste território.

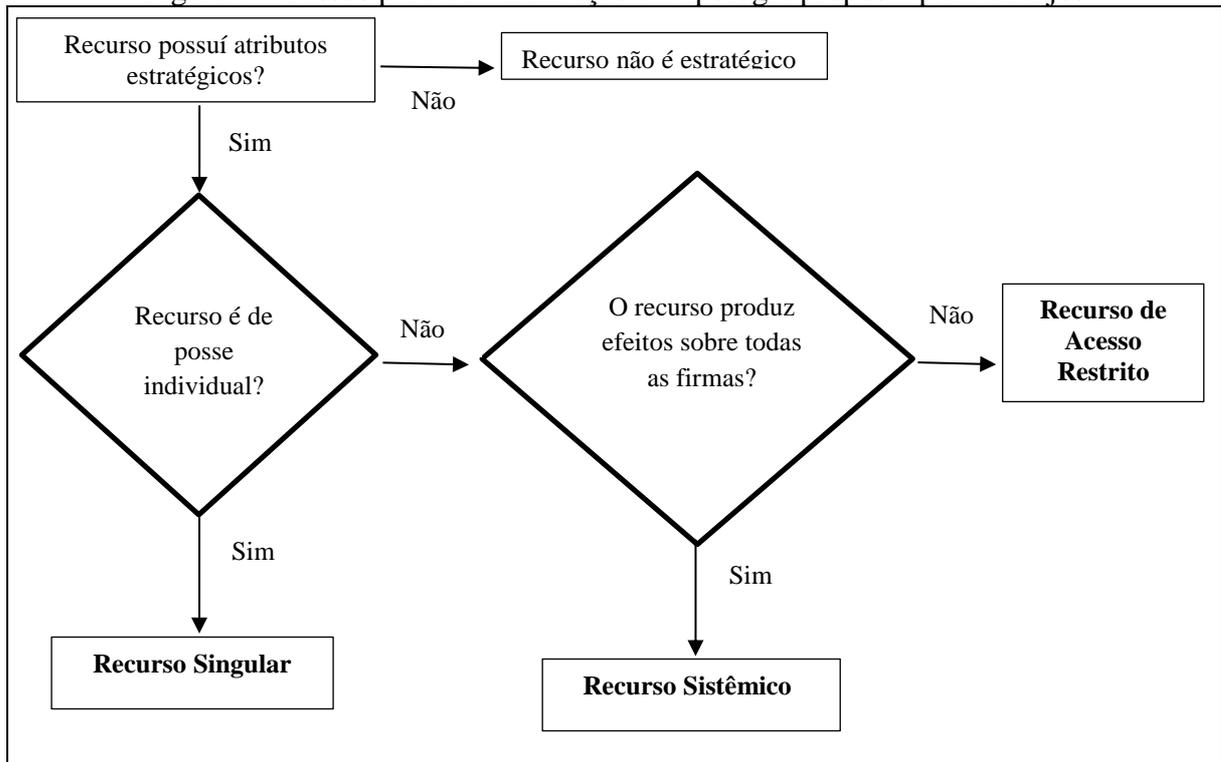
Tendo a VBR como proposição que a criação de valor superior está associada à dificuldade de acesso ou imitação de um recurso em um arranjo, por extensão, a condição de

proteção a um recurso estratégico pode ser suportada pelos atributos destes recursos, quais sejam: co-dependência, dependência de caminho, condição de escassez, grau de codificação do conhecimento, ambiguidade causal e condição de negociabilidade (FENSTERSEIFER; WILK, 2005). Estes fatores foram identificados e sintetizados, a partir dos estudos de Teece (1986), Diericks e Cool (1989), Reed e DeFillipi (1990) e Barney (1991) por Fensterseifer e Wilk (2005), assim:

- a) a co-dependência ou complementaridade refere-se ao fato de que determinados recursos só produzem valor quando utilizados em conjunto, segundo Teece (1986), proporcionando uma barreira para a mobilidade e a venda ou transferência do recurso de modo individual;
- b) a dependência de caminho refere-se àqueles recursos e ativos estratégicos “acumulados lentamente, através da adesão a um conjunto consistente de políticas e estratégias ao longo do tempo” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1506). Isto proporciona que este ativo possua especificidades que não permitem que ele seja copiado rapidamente pelos concorrentes;
- c) a condição de escassez está relacionada à raridade, o que lhe confere a possibilidade de ganhos superiores;
- d) o grau de codificação do conhecimento relaciona-se à condição de que quanto mais tácito este conhecimento for, mais dificuldades os concorrentes terão para imitá-lo;
- e) a ambiguidade causal é resultado da dificuldade de identificar o recurso que sustenta a vantagem competitiva; e,
- f) a condição de negociabilidade refere-se à dificuldade de identificar a configuração de um recurso a fim de determinar o seu valor, dificultando a sua negociabilidade.

Para Fensterseifer e Wilk (2005), os atributos dos recursos individuais podem ser estendidos aos arranjos produtivos, atuando em um contexto intrafirma. Diante do exposto, propuseram uma nova tipologia para a classificação dos recursos estratégicos em *clusters*. Esta tipologia classifica os recursos em recursos singulares, recursos sistêmicos e recursos de acesso restrito (Figura 7).

Figura 7 – Passos para a identificação da tipologia proposta para arranjos



Fonte: Fersteinseifer e Wilk (2005).

Os **recursos singulares** são aqueles que pertencem às empresas individualmente, conforme preconizado pela VBR. São fruto da trajetória, da história da empresa no que se refere a sua trajetória de aprendizagem, aquisições, entre outras. Estes recursos tendem a gerar diferenças de performance entre as empresas e que quando percebidas pelos gestores e exploradas competitivamente possibilitam a aquisição e defesa de posições vantajosas de mercado, em benefício do arranjo.

Os **recursos sistêmicos** são aqueles que não pertencem à empresa de forma individual, mas sim ao conjunto de empresas como um todo e que impactam no desempenho de todas as empresas do arranjo. Quando comparados, eles não influenciam a competição entre as empresas do arranjo, e sim entre *clusters* de empresas ou empresas não participantes de um arranjo, quanto à eficiência. Sua formação se dá de forma complexa e interligada e geralmente está ligada a uma dependência de caminho, pela não-codificação deste conhecimento coletivo que decorre de herança natural ou são desenvolvidos historicamente. Estes recursos também podem se desenvolver por iniciativa governamental ou pelo conjunto organizado de empresas. Tudo isso dá a estes recursos condições próprias de trajetória e especialização, bem como imobilidade.

Os recursos de **acesso restrito** também não pertencem a uma empresa individual, mas podem ser acessados por um subconjunto determinado de empresas pertencentes ao arranjo, de

maneira privilegiada, o que geralmente ocorre através de associações. Assim, estes beneficiam as empresas que adotam determinadas condutas no ambiente de que participam. Este acesso privilegiado se dá em decorrência de vários fatores, dentre os quais encontram-se o interesse da empresa em acessá-los, suas condições prévias de recursos e conhecimentos complementares, vantagens de posicionamento geográfico, a sua participação na história de formação do aglomerado e seus relacionamentos estratégicos, o que induz a formação de grupos estratégicos de empresas diferenciadas de alta performance.

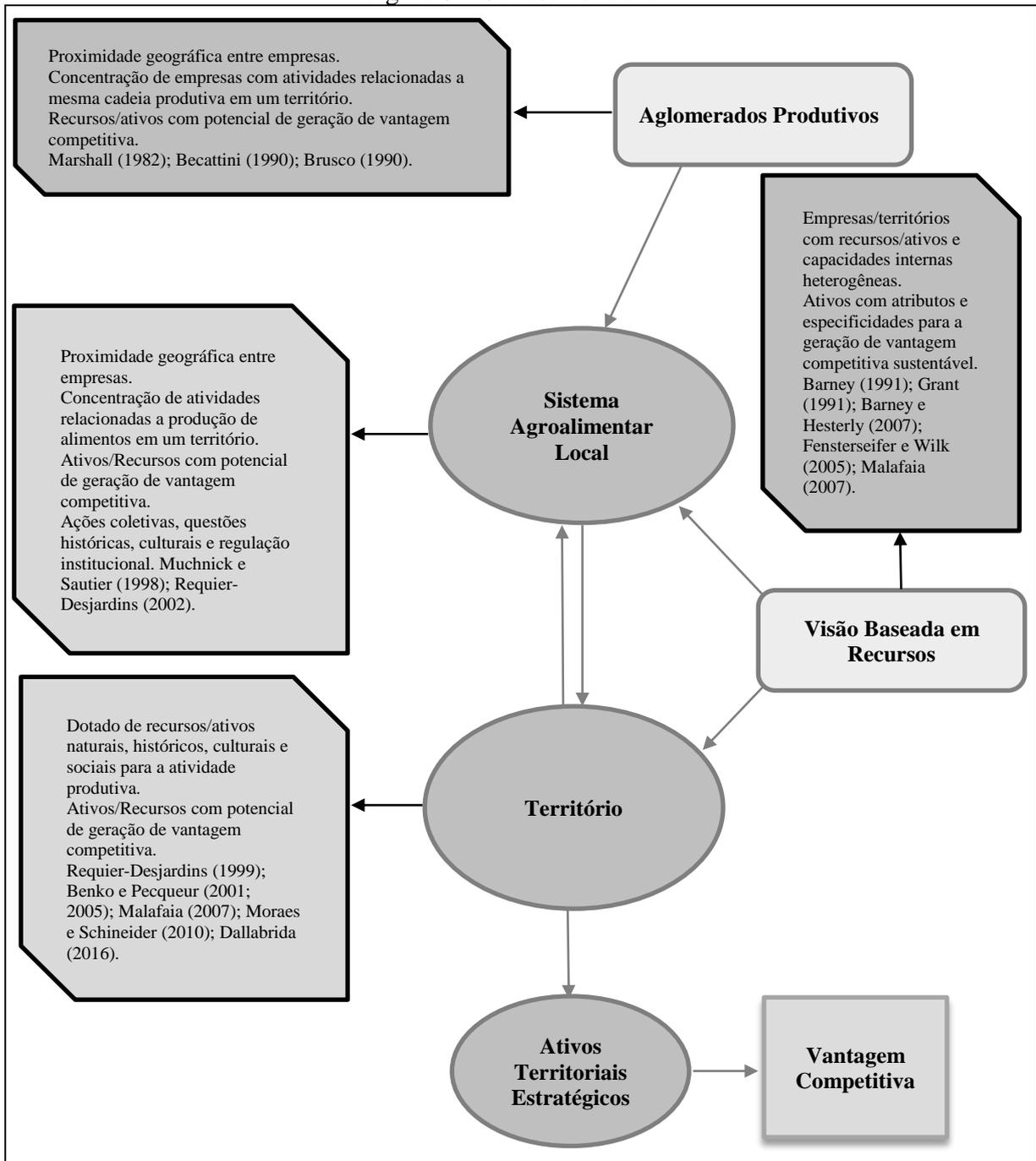
Então, diante do exposto, depreende-se que cada categoria de recurso, associada aos atributos a elas relacionados, possui um potencial de geração de vantagens competitivas para o arranjo. Assim, o arranjo desenvolverá seus recursos com base em sua trajetória e aspectos históricos, na estrutura de sua governança e nas características específicas do território de que fazem parte. Os recursos compartilhados entre as empresas pertencentes ao arranjo, criam oportunidades que não são acessíveis para as empresas que não fazem parte do mesmo, ao mesmo tempo que tornam esses recursos difíceis de serem imitados pelos arranjos concorrentes ou empresas que não participam do arranjo (FENSTERSEIFER; WILK, 2005; ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT, 2014).

Verificar os atributos que dão sustentação aos ATE do SIAL da pecuária bovina de corte dos CCS possibilita verificar a implicação estratégica do atributo, permitindo o entendimento da importância estratégica do mesmo na obtenção de vantagens competitivas, que são fundamentais para o desenvolvimento da atividade, pois conforme Blanco Murillo (2012), esses recursos territoriais poderão ser explorados através de propostas operacionais de intensificação de uso, bem como a coordenação entre os atores, as associações, as marcas coletivas, os selos de qualidade territorial, o agroturismo, entre outros.

O modelo acima, proposto por Fensterseifer e Wilk (2005), foi utilizado para categorizar os ativos considerados estratégicos dentro do arranjo produtivo pelo seu tipo de compartilhamento entre os produtores que fazem parte da associação.

Abaixo, apresenta-se o esquema que representa os conceitos abordados anteriormente (Figura 8).

Figura 8 – Síntese conceitual



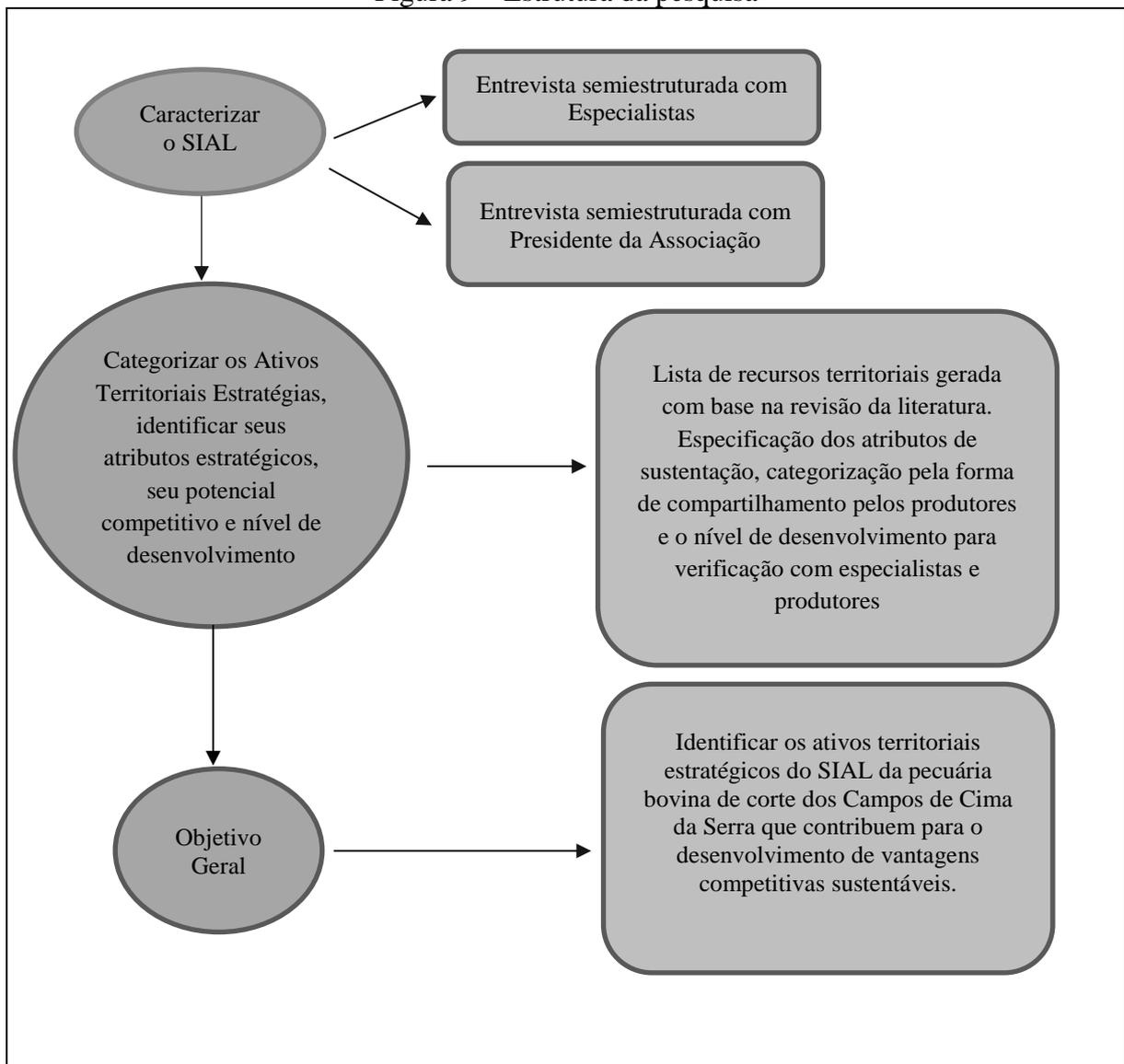
Fonte: Elaborada pela autora (2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS EMPREGADOS

De acordo com Michel (2015), os procedimentos metodológicos englobam um conjunto de métodos e técnicas a serem percorridos para atingir um objetivo, qual seja, descobrir resposta para o problema elencado (COOPER; SCHINDLER, 2016). Desta forma, o presente capítulo tem por objetivo delinear a pesquisa, caracterizando a sua natureza, seu objetivo, os procedimentos técnicos e a coleta dos dados.

A Figura 9 representa a estrutura de análise norteadora da pesquisa para cumprir o objetivo geral proposto.

Figura 9 – Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, pois busca um resultado prático na medida em que visa esclarecer o problema encontrado em um contexto específico (GIL, 2010).

No que se refere à classificação, este estudo caracteriza-se como qualitativo, pois tem como objetivo o entendimento profundo de uma situação, complexa ou particular, através do estudo de um fenômeno por meio dos dados e descrições obtidos, a fim de entender como e porquê as coisas ocorrem de determinada maneira, buscando os significados e singularidades que a tornam específica (COOPER; SCHINDLER, 2016; MINAYO, 2017). Neste tipo de pesquisa, o pesquisador coleta dados com a intenção de gerar resultados a partir do significado de categorias analíticas, voltando-se para a profundidade, ao contrário dos estudos quantitativos que se voltam para a amplitude (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999; COOPER; SCHINDLER, 2016). Desta forma, a pesquisa qualitativa preocupa-se com a análise e interpretação do contexto e de determinados eventos ou condições e suas inter-relações (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Quanto à dimensão temporal, esta pesquisa apresenta corte transversal, uma vez que a coleta de dados ocorreu em um só momento, buscando descrever e analisar as questões de pesquisa apresentadas para aquele momento (FREITAS et al., 2000).

Segundo Triviños (1995), existem três tipos de estudos: exploratórios, descritivos e experimentais. Para alcançar o objetivo a que se propunha, qual seja, identificar os ativos territoriais considerados estratégicos na obtenção de VCSs para o SIAL da pecuária bovina de corte dos CCS, esta pesquisa teve caráter exploratório.

É através das pesquisas exploratórias que se pode entender de forma clara o problema de pesquisa que se deseja investigar, pois a maioria dessas pesquisas faz uso do levantamento bibliográfico; de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão do assunto e do objeto de estudo (GIL, 2010; MICHEL, 2015), auxiliando na obtenção “de informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real” (PEROVANO, 2016, p. 153), procurando, dessa forma, esclarecer um problema apoiado em referências teóricas já publicadas. Ainda, tem como intento buscar conhecimentos e informações prévias sobre o problema para melhor entendê-lo, e para o qual se busca resposta, através da sua exploração (MICHEL, 2015).

A pesquisa descritiva descreve e explica problemas retirados da vida real com a maior

precisão possível também com relação às influências do ambiente, juntamente com a descrição das características, estando diretamente relacionada com a pesquisa qualitativa (GIL, 2010).

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa de estudo de caso único, uma vez que este estudo busca identificar, através da VBR, os ATEs que sustentam a situação favorável em que se encontra SIAL, isto é, de vantagem competitiva. Para Eisenhardt (1989, p. 534), “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente em configurações únicas”. Yin (2015), destaca que o estudo de caso é uma investigação empírica de eventos contemporâneos, em ambientes da vida real, fazendo uso de documentos, artefatos, entrevistas e observações como fontes de provas. De acordo com Michel (2015, p. 53), o estudo de caso:

[...] é aplicado em pesquisas de campo, que estudam uma unidade, um grupo social, família, instituição, situação específica, empresa, um programa, processo, situação de crise, e outros, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos, ou seja, no seu próprio contexto (MICHEL, 2015, p. 53).

Por conseguinte, este tipo de método de pesquisa busca o incremento das bases dos conhecimentos alcançados até então sobre determinado evento ou fenômeno (YIN, 2015). Isto posto, optou-se pelo estudo de caso único para alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa.

3.2 PROCESSO DA COLETA DE DADOS

Aqui são apresentados os métodos utilizados para a coleta dos dados para o estudo de caso.

3.2.1 Pesquisa de documentos

A fim de alcançar os objetivos propostos da pesquisa, foi realizada primeiramente a coleta dos dados secundários, os quais tiveram origem através da pesquisa bibliográfica, que buscou identificar na revisão da literatura, isto é, nos livros, bancos de teses e dissertações, artigos, revistas, bases de dados, entre outros, os principais trabalhos sobre o assunto a fim de proporcionar a base conceitual para consolidar o referencial teórico utilizado (KÖCHE, 2011), bem como para reforçar o entendimento do tema que se está pesquisando (PEROVANO, 2016).

Para a pesquisa documental, recorreu-se a fontes de consultas tais como: sites, jornais,

filmes, cartazes, relatórios, entre outros (FONSECA, 2002). Para este tipo de pesquisa, foi consultado o site da APROCCIMA com a finalidade de conhecer a sua história, filosofia, produtos e informações da sua unidade ligada a atividade de carne bovina, bem como informações sobre a Associação em sites, jornais, revistas e folders. Desta forma, a pesquisa de documentos, segundo Godoy (1995, p. 21) constitui uma importante fonte de dados, visto que "permite o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reexaminados, resultando em interpretações novas ou complementares".

3.2.2 Observação direta

O estudo de campo possibilita que o pesquisador tenha experiências diretas com a situação de estudo, a fim de compreender os fatos investigados, através da interação com as pessoas em suas rotinas (GIL, 2010). A observação direta ocorreu durante os encontros mensais do CITE 120, onde os membros da APROCCIMA também são filiados. As observações foram realizadas nos encontros dos dias 18/08/17 no município de Campestre da Serra, nos dias 20/10/17 e 24/11/17 em André da Rocha, e no dia 22/12/17 em Bom Jesus, com o objetivo de melhor entender o ambiente pesquisado, pelo uso dos sentidos para assimilar os dados provenientes de conversas informais e paralelas e das interações sociais (MICHEL, 2015; YIN, 2016). A participação nos encontros mensais com os produtores foi autorizado pelo presidente da APROCCIMA.

3.2.3 Entrevistas

A entrevista é uma das principais fontes de evidências em um estudo de caso. É através destas que se conhece as perspectivas, expectativas, entendimentos, percepções, sentimentos e conhecimentos da opinião das pessoas envolvidas (MICHEL, 2015; YIN, 2016). Cooper e Schindler (2016) destacam que na entrevista semiestruturada, normalmente, inicia-se a entrevista com algumas questões específicas e depois segue-se o pensamento do entrevistado, ao mesmo tempo em que é necessário ao entrevistador possuir habilidades para extrair mais dados do entrevistado, pertinentes ao tema estudado.

De acordo com Cooper e Schindler (2016), o tamanho da amostra na pesquisa qualitativa tende a ser pequeno, mas é determinado pela técnica. A importância volta-se para a seleção dos indivíduos a serem ouvidos e não para quantidade destes. Desta forma, o tamanho

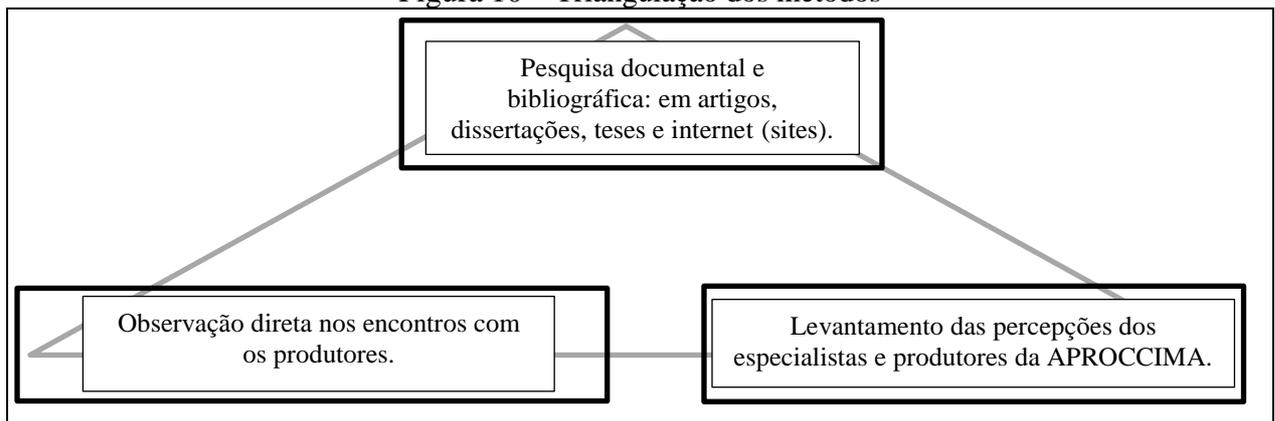
da amostra e o seu ponto de saturação estão relacionados à homogeneidade da população pesquisada e ao fato de que novas entrevistas não trariam novas informações ao que está sendo pesquisado (MINAYO, 2017). Logo, em estudos de caso, mais importante que definir uma amostra, é a utilização de técnicas variadas, uma vez que os estudos de caso não podem ser generalizados (TRIVIÑOS, 1995; YIN, 2015).

3.3 FONTES DE EVIDÊNCIA E TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

As fontes de evidências empregadas para esta pesquisa foram a análise de documentos, a observação direta e as entrevistas semiestruturadas. Desta forma a triangulação entre os métodos incluiu a investigação bibliográfica e documental, observação direta e o levantamento das percepções dos especialistas na atividade e de produtores da APROCCIMA, por meio da relação de ativos para a identificação daqueles considerados provedores de vantagem competitiva sustentável (Figura 10).

Logo, o uso de diferentes fontes de evidências possibilitou realizar a triangulação dos dados, que para Yin (2016) é uma técnica que torna as conclusões obtidas pelo estudo mais convincentes e adequadas, possibilitando o desenvolvimento de linhas de investigação convergentes.

Figura 10 – Triangulação dos métodos



Fonte: Adaptado de Yin (2015).

3.4 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

A lista contendo os recursos para a identificação como possível provedor de vantagem competitiva, pela análise de seus atributos estratégicos, foi elaborada com base na revisão bibliográfica e de documentos, das observações ocorridas e na validação realizadas com os

especialistas. Para Marcial e Grumbach (2002), os especialistas são pessoas com conhecimento sobre um determinado setor de atividades. A amostra deu-se por conveniência, de três especialistas vinculados a entidades ligadas ao setor e com conhecimento sobre a cadeia da carne bovina na região dos CCS. O Quadro 7 apresenta a relação dos especialistas, sua formação e tempo de experiência.:

Quadro 7 – Categorização dos especialistas

Especialista	Formação	Experiência	Profissão
Especialista 1	Engº Agrônômica	35 anos	Instrutor do SENAR
Especialista 2	Administração	20 anos	Professor e Pesquisador
Especialista 3	Administração	15 anos	Consultor do SEBRAE

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os recursos tangíveis considerados estão relacionados ao clima, bioma, genética e outros elementos naturais que influenciam a produção e a qualidade da carne, entre outros. Os recursos intangíveis são aqueles bens que não são físicos, tais como regras e normas formais e informais, marcas, reputação, cultura entre outros (BARNEY, 1991) (Quadro 8).

Quadro 8 – Elementos de análise

(continua)

Categoria	Elemento de Análise	Fonte(s)
Recursos Tangíveis	Bioma	Documental; Malafaia (2007)
	Clima	Wilk (2006); Malafaia (2007)
	Localização Geográfica	Barney e Hesterly (2007); Brito e Vasconcelos (2004); Pavão et al. (2011)
	Recursos hídricos e de energia	Malafaia (2007)
	Outros produtos típicos (turismo)	Malafaia (2007); Cheung (2013)
	Região inserida em rota para turismo	Wilk (2006); Malafaia (2007); França (2012); Blanco Murillo (2012)
	Genética do gado	Malafaia (2007); Documental; Observação
	Bem estar animal	Malafaia (2007); Silva (2012); Observação
	Alimentação complementar do gado	Malafaia (2007)
	Pastagens nativas e cultivadas	Malafaia (2007); Especialistas
	Localização dos fornecedores	Barney e Hesterly (2007); Pavão et al. (2011)
	Canais de distribuição (varejo)	Pavão et al. (2011).
	Qualidade do produto	Malafaia (2007); Specht (2009); Vera et al. (2017)
Propaganda do produto	Malafaia (2007)	

(conclusão)

Categoria	Elemento de Análise	Fonte(s)
	Rastreabilidade	Documental, Observação
	Certificação BPA	Silva (2012); Documental
	Produção sustentável	Documental; Observação
	Mão de obra especializada	Barney (1991); Fuini (2006)
	Legislação vinculada à atividade	Brito e Vasconcelos (2004); Malafaia (2007)
	Inovações Tecnológicas	Pecqueur (2005); Wilk (2006); Malafaia (2007)
Recursos Intangíveis	Marca para o produto	Brito e Vasconcelos (2004); Grant (1991); Carvalho; Prévot; Machado (2014)
	Cultura/tradição	Pecqueur (2005), Malafaia (2007)
	Confiança entre os produtores	Requier-Desjardins (2002); Muchnick (2006); Malafaia (2007); Specht (2009)
	Reputação da associação entre os cliente	Diericks e Cool (1989); Grant (1991); Pavão et al. (2011)
	Conhecimentos tácitos	Requier-Desjardins (2002); Pecqueur (2005); Barney (1991); Grant (1991); Barney e Hesterly (2007); Carvalho; Prévot; Machado (2014)
	Instituições de Ensino e Pesquisa (relacionamento com)	Pecqueur (2005); Malafaia (2007)
	Associação entre os agentes (da cadeia)	Barney (1991); Dallabrida (2016)
	Aprendizagem	Barney (1991); Pecqueur (2005)
	Organização da cadeia pela associação	Produtores
	Agilidade para administrar informações	Barney (1991); Malafaia (2007)
Planejamento Estratégico	Barney (1991)	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

3.5 PROCESSO DE COLETA DOS DADOS PARA A CARACTERIZAÇÃO DO SIAL

Para a caracterização do SIAL da pecuária bovina de corte dos CCS, coletou-se os dados por meio de entrevista semiestruturada, a qual permite ao pesquisador esclarecer os aspectos que entender pertinentes, permitindo ao entrevistado responder livremente usando sua própria linguagem, ao mesmo tempo que permite uma comparação direta entre as respostas (LAKATOS; MARCONI, 2011; COOPER; SCHINDLER, 2016).

A validação do instrumento com as questões do roteiro metodológico, bem como para a lista de recursos a verificar, foi feita com dois especialistas da atividade no dia 22/10/2017. De acordo com Yin (2016), a validação além de testar o instrumento, também corrobora as

ações do pesquisador e garante a coleta de dados confiáveis para a análise.

Para esta etapa da pesquisa, qual seja, a caracterização do SIAL, realizou-se entrevista com os três especialistas na área, conforme o Quadro 9. As questões utilizadas foram adaptadas do roteiro metodológico desenvolvido por Malafaia (2007), o qual foi formulado com base nos pressupostos teóricos do SIAL para caracteriza-lo (Quadro 9 e apêndice A). As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Também foi entrevistado (apêndice B) o produtor e Presidente da APROCCIMA, o Engenheiro Agrônomo Carlos Simm, o qual está na associação desde a sua criação. A entrevista ocorreu a fim de obter maiores informações para complementar a descrição da associação, contribuindo desta forma para a etapa da caracterização do SIAL.

Quadro 9 – Roteiro para a caracterização do SIAL

Características do SIAL
a) Configuração geográfica visando identificar a formação do aglomerado local de empresas agroalimentares.
b) Existência de fatores sociais, culturais e históricos que criem uma identidade comum entre os produtores
c) Identificação das características próprias do produto advindas dos recursos presentes no território
d) Existência de ações coletivas ligadas ao processo produtivo ou que extrapolem este âmbito
e) Existência de produção coletiva de bens privados e públicos
f) Existência de interação entre a dimensão local e global
g) Existência de regulação institucional referente ao setor produtivo

Fonte: Adaptado de Malafaia (2007).

3.5.1 Processo de identificação dos ativos territoriais considerados fontes de vantagem competitiva

A segunda etapa teve como objetivo identificar e categorizar os ativos territoriais considerados estratégicos para a obtenção de vantagem competitiva. Desta forma, foi solicitado aos especialistas que através da lista preliminar de recursos, constantes do Apêndice C, a qual foi baseada em dados secundários, identificassem os recursos considerados estratégicos para o SIAL, bem como, simultaneamente, seus atributos, isto é, se os mesmos são valiosos, raros, difíceis de imitar e se são explorados pela associação. Também foi solicitado, para os recursos que foram considerados estratégicos, que demonstrassem, de acordo com a classificação

proposta por Ferstenseifer e Wilk (2005), o compartilhamento do recurso entre os produtores pertencentes ao SIAL, bem como o nível de desenvolvimento do referido ativo.

Para esta etapa da pesquisa junto aos produtores, a validação foi realizada com dois destes, utilizando-se das questões de referência. Após a realização das perguntas constatou-se que, devido a extensão de itens e marcações realizadas na lista, a melhor maneira de obter informações, seria através da “conversação” sobre cada recurso, à medida que o entrevistado preenchia suas opções e expunha suas percepções sobre cada item. Durante a validação, os mesmo indicaram a organização da cadeia pela associação como um ativo estratégico. Posteriormente os dois especialistas foram contatados para informar as suas percepções sobre este ativo.

Os especialistas sugeriram a divisão do recurso pastagens em pastagens cultivadas e pastagens naturais, pois ambas são estratégicas para o SIAL e para melhor identificação dos atributos dos recursos. Com relação aos produtores, para a realização desta pesquisa foram contatados somente os produtores ligados as atividades de carne bovina - 10 produtores (APROCCIMA, 2017), visto que a associação conta com outras unidades de negócio. No encontro mensal realizado pelo CITE 120 no mês de outubro, foi feita uma explanação sobre a pesquisa aos que estavam presentes, e o instrumento foi enviado por e-mail para a secretária da associação a fim de serem reenviados aos associados para que o mesmo fosse respondido. Como não houve nenhum retorno, nos encontros de novembro e dezembro, nas cidades de André da Rocha e Bom Jesus, respectivamente, os produtores presentes foram consultados sobre a disponibilidade para a participação na pesquisa. Desta forma, os interessados em participar forneceram seus contatos telefônicos para posterior contato e agendamento.

Os encontros para a entrevista foram realizados conforme Quadro 10, de acordo com a disponibilidade de agenda de cada produtor para participar da pesquisa. As entrevistas foram realizadas em dias diversos, devido à necessidade de deslocamento até as propriedades rurais ou aos locais indicados pelos produtores.

Quadro 10 – Dados dos produtores participantes da entrevista

Produtores	Tempo de associação	Data da Entrevista
Entrevistado 1	11 anos	06/11/17
Entrevistado 2	11 anos	06/11/17
Entrevistado 3	4 anos	11/11/17
Entrevistado 4	10 anos	28/11/17
Entrevistado 5	3 anos	30/11/17
Entrevistado 6	1 ano	05/12/17
Entrevistado 7	5 anos	07/12/17
Entrevistado 8	4 anos	04/01/18

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Cada encontro compreendeu a entrevista para o preenchimento da matriz de recursos, bem como a explanação sobre os objetivos da pesquisa que estava sendo realizada, e seguiu os passos propostos por Mills, Platts e Bourne (2002) para entrevistas voltadas para a VBR.

Primeiramente, os participantes foram informados sobre os recursos tangíveis e intangíveis que estavam voltados para a análise, sob a ótica da VBR. Após, foi apresentada a lista de recursos, para buscar identificar quais provêm vantagem competitiva, através da apresentação dos possíveis atributos que identificassem estes como estratégicos e provedores de vantagens competitivas.

Durante o preenchimento da matriz, os produtores eram estimulados a falar sobre suas percepções sobre o recurso ser valoroso, raro, difícil de imitar e explorado pela associação, momento em que as questões de referência do Apêndice C foram sendo respondidas concomitantemente. Também foi solicitado aos mesmos que identificassem o compartilhamento do recurso entre eles, de acordo com a classificação proposta por Ferstenseifer e Wilk (2005), bem como o nível de desenvolvimento do referido ativo.

Cabe ressaltar que a identidade de cada produtor foi preservada, a fim de se sentirem mais à vontade para expor suas percepções. Deste modo, a gravação da entrevista foi autorizada por alguns produtores, mas não autorizada a sua divulgação. Cada entrevista durou em média 1 hora e 20 minutos.

O critério para o enquadramento individual de cada recurso considerado estratégico, a fim de verificar os seus atributos de sustentação, utilizando o Modelo VRIO, consistiu nas escolhas que ocorreram com mais frequência pelos respondentes e que preenchiam a condição de serem exploradas pela associação, correspondendo, assim, às condições para enquadramento nas categorias competitivas de oferecimento de paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável apresentadas pelo referido modelo. Conseqüentemente, o enquadramento nas categorias de compartilhamento e nível de desenvolvimento foram realizadas somente para os ativos considerados estratégicos e explorados pela associação.

A categorização (Quadro 11) foi realizada com base nos recursos considerados explorados pela associação apontados com maior frequência pelos entrevistados e apoiados em suas falas. Para isso, as entrevistas foram transcritas e analisadas através da análise de conteúdo (BARDIN, 2002).

A técnica de análise do conteúdo, segundo Bardin (2002), constitui-se, primeiramente, na pré-análise, a qual está relacionada à operacionalização e sistematização das ideias iniciais.

Nesta etapa, o pesquisador deve escolher os documentos que serão analisados, formular os objetivos e estabelecer os elementos analíticos. Na exploração do material, busca-se analisar os documentos diante da teoria encontrada. A inferência e interpretação referem-se à transformação dos resultados obtidos em informações significativas e válidas, buscando propor inferências e interpretações prévias acerca dos objetivos propostos.

Assim, este estudo obedeceu às três etapas descritas para a técnica junto ao preenchimento da lista de recursos, constantes do apêndice C, pelos entrevistados, utilizando a reprodução de trechos das entrevistas, por meio de citações, fornecidas pelos entrevistados da pesquisa (BARDIN, 2002).

Quadro 11 – Categorias de análise

Categoria	Sub-categorias	Autores
Atributos estratégicos do recurso	Valoroso	Barney (1991); Barney e Hesterly (2007); Collis e Montgomery (1995); Dierickx e Cool (1989); Grant (1991); Lippman e Rumelt (1982); Peteraf (1993); Reed e Defillippi, 1990); Rumelt, (1987)
	Raro	
	Inimitável ou difícil de imitar	
	Explorado pela associação	
Compartilhamento dentro do arranjo	Singular	Fensterseifer e Wilk (2005)
	Sistêmico	
	Acesso restrito	
Grau de desenvolvimento	Desenvolvido	Malafaia (2007)
	Em desenvolvimento	
	Não desenvolvido	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para responder ao objetivo geral desta pesquisa, que é identificar os ativos territoriais considerados estratégicos para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para o SIAL da pecuária bovina de corte dos CCS, buscou-se apoio nos elementos das entrevistas semiestruturadas, na observação direta e nas pesquisas bibliográfica e de documentos, a fim de responder os objetivos específicos e geral desta pesquisa.

O primeiro passo da análise foi a realização da categorização das entrevistas. As respostas dos entrevistados neste estudo foram processadas com o software Nvivo®11, o qual auxilia na organização e análise dos dados, a fim de encontrar conexões entre os dados qualitativos transcritos das entrevistas.

Para a primeira análise, construiu-se a “nuvem de palavras” com o auxílio do Software Nvivo (Figura 11), a qual evidencia a frequência com que as palavras são apresentadas nos textos. Desta forma, verifica-se que a palavra com maior incidência nas respostas consistiu em “APROCCIMA”, citada 231 vezes, haja vista que se trata do objeto de estudo, representando a rede de produtores organizada situada nos CCS. Em seguida, tem-se a palavra “produto”, o qual é fruto do território e está atrelado ao “modo de fazer” do arranjo. Posteriormente também como palavra relevante evidencia-se “associação” identificando o tipo de relação predominante entre os agentes do SIAL. Cabe ressaltar que a frequência destas palavras não significa que estas sejam mais importantes que outras, apenas têm o propósito de evidenciar novas categorias ou achados.

unidade carne ovina; vi) florestas e biomassas e vii) carneiros e cordeiros. Essa organização em unidades visa a melhor coordenação das atividades, de acordo com a unidade de atuação do associado. A entrada dos associados, além de ocorrer por afinidade (MALAFAIA, 2007b), é precedida de um rigoroso sistema de avaliação, que compreende uma análise minuciosa da idoneidade do produtor e da sua localização a fim de evitar a escolha de parceiros inadequados, o que pode resultar em prejuízos gerais para o grupo, como a perda de crédito ou o comprometimento da imagem junto aos fornecedores e clientes (MALAFAIA; COSTENARO; SILVA, 2009). Os associados encontram-se nas Cidades de André da Rocha, Antônio Prado, Flores da Cunha, Ipê, Campestre da Serra, Vacaria, Bom Jesus, Monte Alegre dos Campos e São Francisco de Paula.

A APROCCIMA realiza o controle de seus processos produtivos prezando a segurança alimentar. Dessa forma, os produtores se comprometem a seguir uma série de procedimentos recomendados pela mesma referentes ao manejo sanitário, instalações, controles do processo produtivo e relacionamento com os funcionários e que fazem parte das BPA. Os produtores também devem observar, no uso dos medicamentos, a legalidade de uso, indicações e prazos de carência. Também não são utilizados hormônios indutores de crescimento, subprodutos de origem animal ou antibióticos nas rações (APROCCIMA, 2017).

Os bovinos da APROCCIMA são criados nos CCS, na região das Araucárias, e têm a sua terminação por confinamento ou em pastagens, onde os animais também podem ser suplementados. Cada tipo de terminação proporciona diferentes propriedades organolépticas. (APROCCIMA, 2017). O modelo de produção é basicamente de forma extensiva – a pasto nativo – com suplemento mineral. Em períodos de escassez de campo nativo, a alimentação é complementada por meio de pastagens cultivadas e em alguns casos com silagem de milho, a qual é ministrada com ração concentrada na fase de final – nos últimos noventa dias – do sistema confinado ou semiconfinado (SILVA, 2012). Cada produtor realiza a terminação de acordo com a capacidade da sua propriedade. As compras são realizadas em épocas estratégicas de forma conjunta, quando o mercado tem alta oferta de produtos e baixos índices de vendas, o que dá uma vantagem competitiva para a associação em termos de preços e prazos frente ao volume que a mesma opera (SILVA, 2012).

A APROCCIMA acompanha os processos de transporte e abate dos animais junto ao frigorífico parceiro, localizado na cidade de Farroupilha¹, uma vez que a mesma terceiriza o abate de seus animais nesta cidade. Seu produto é ofertado nas cidades de Antônio Prado, Bento Gonçalves e Garibaldi (APROCCIMA, 2017).

A associação faz a divulgação de seus produtos APROCCIMA GOURMET e

APROCCIMA PRESTIGE por meio de palestras e degustação de carnes em feiras e restaurantes temáticos, evidenciando aspectos de qualidade, como o sabor e a maciez do seu produto (SILVA, 2012). A carne com o selo APROCCIMA Prestige é de oferta limitada e provêm de animais abatidos em idade precoce, e seu processo produtivo é rigorosamente controlado (APROCCIMA, 2017).

Assim, um dos efeitos positivos da relação associativista entre os produtores se mostra no preço obtido com a comercialização, em torno de 20% acima da média¹, pois a associação consegue negociar um preço melhor em função da qualidade do seu produto e estabilidade de produção (escala de produção) inclusive nos períodos de entressafra que, conforme Silva (2012) e Maysonave (2016), a baixa escala de produção é dos maiores problemas dos pequenos e médios produtores.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SIAL

Com base na teoria sedimentada e na metodologia estabelecida pelo roteiro adaptado de Malafaia (2007), apresenta-se a caracterização do SIAL no qual está inserida a APROCCIMA.

4.2.1 Configuração geográfica visando identificar a formação de uma aglomeração local de pequenas e médias empresas agroalimentares

A APROCCIMA possui 10 criadores associados para a atividade de gado de corte e ela é a figura central deste sistema, uma vez que partiu desta a iniciativa para a produção de carne com atributos de diferenciação, revelando as relações que ligam estes produtores pelo interesse comum nesta atividade e sua relação com os demais elos pertencentes a sua cadeia, isto é, com o elo da indústria (frigorífico) e o elo do varejo, visando a eliminação dos intermediários entre eles.

Para a atividade de gado de corte, na região abrangida pelo Corede CCS, de acordo com o Especialista 1: “Eu diria que a região que abrange os CCS tem com certeza perto de 6 a 8 mil produtores de pecuária de corte, dos diferentes tamanhos, e que atuam também nos diferentes graus de tecnologia.”

No entendimento do Especialista 3: “A única entidade que existe, eu diria não só na

¹ Entrevista concedida por Carlos Simm na Fazenda Clarice – Campestre da Serra/RS em 06 de novembro de 2017.

nossa região, mas no RS é a APROCCIMA, que trabalha da produção até a entrega da carne, que vende carne.”

A existência de associados em cidades próximas a mesorregião, tal como Antônio Prado, Flores da Cunha e São Francisco de Paula, bem como a localização do frigorífico e do varejo também em cidades próximas, revela a existência de “territórios de SIAL” (MUCHNIK; 2006), os quais são caracterizados pela capacidade de articulação destes atores localizados em espaços descontínuos, ou seja, espacialmente distantes, mas ligados pela proximidade organizacional, a qual é dada pelo comportamento dos agentes e seu sentimento de pertencer à mesma organização, em que há o compartilhamento de regras de partilha e representações comuns (BOUCHER, 2006).

4.2.2 Existência de fatores sociais, culturais e históricos que criam uma identidade comum entre os produtores

Historicamente, a mesorregião teve na atividade da pecuária a sua principal fonte de renda. O que reforça a importância histórica e cultural da atividade para a produção deste produto pelo SIAL, pois de acordo com o Especialista 3, “a pecuária está há 300 anos; é isso que os une”. O mesmo se observa no que foi dito pelo Especialista 2:

Os fatores culturais, sociais e históricos estão extremamente entrelaçados com a região. Isso faz parte desde a época dos tropeiros, que a região dos CCS sempre foi parte deste trajeto, e sempre foi reconhecida pelas suas, vastas extensões territoriais. O fator histórico-cultural que está presente na região, diz respeito ao clima principalmente, e ao tipo de manejo e pastagem que a região oferece e que dá uma vantagem competitiva em relação a outras, ao manejo de outras raças com relação ao resto do país (ESPECIALISTA 2).

Estes fatores permitem a criação de uma identidade comum ligada à imagem do sistema produtivo ali disposto, que repercute no comportamento voltado para o associativismo e/ou cooperativismo dos atores, os quais são reforçados pelos laços de confiança e que refletem na geração de conhecimento tácito entre os mesmos e na aprendizagem coletiva, que orientam o comportamento destes atores (PECQUEUR, 2005). Tal importância é corroborada pela fala do presidente da associação que defende que o “sistema” só funciona se tiver confiança, que não há como trabalhar de uma forma diferente, e esta relação de confiança tende a fortalecer-se no decorrer do tempo.

4.2.3 Identificação de características próprias do produto oriundas do território e de outros ativos específicos disponíveis na região geográfica

Para Sans Cañada e Vázquez (2010), os patrimônios culturais e naturais típicos de cada território proveem da possibilidade de geração de atributos diferenciadores nos produtos alimentares ali produzidos, firmando os recursos primordiais para definir estratégias de diferenciação apoiadas na qualidade do produto.

Ao analisarmos a carne produzida pela APROCCIMA, verifica-se que a mesma é reconhecida pelas características de sabor e maciez, ressaltado pelos Especialistas 1 e 2, respectivamente, como diferencial em relação a outras carnes existentes no mercado, tornando-a uma especialidade da associação.

A nossa região dos CCS, incluindo não só essa região do RS, mas também do Planalto Catarinense, região de Lages, Campos Novos; também tem uma composição florística, uma composição vegetal que só encontramos nesta região, em nenhum outro lugar do mundo existe esta composição. [...] o sabor da carne, assim como o sabor do queijo, da própria uva irá depender do solo em que está. [...] a composição química do solo exerce influência no tipo de pastagem, que por sua vez intervém na fermentação no rúmen dos bovinos e por consequência no sabor da carne (ESPECIALISTA 1).

Em relação a questão do território, as características de clima, de solo, de temperatura, de precipitação pluviométrica anual média, faz com que as características da alimentação desses animais possa refletir no sabor e propriedades organolépticas diferenciadas do produto (ESPECIALISTA 2).

4.2.4 Existência de ações coletivas ligadas ao processo produtivo e outras que extrapolem esse âmbito

A criação da APROCCIMA, associação sem fins lucrativos, formada por produtores rurais tem por objetivo produzir carne diferenciada, atendendo assim aos principais anseios dos consumidores que buscam, entre outros atributos, sabor e maciez. Para tanto a associação está engajada nos pressupostos da segurança alimentar, através da sua procedência – rastreabilidade e BPA –, ao mesmo tempo que consolida sua marca coletiva. A APROCCIMA também exerce um papel importante no que diz respeito às inovações tecnológicas e de processos para seus associados. Nos diálogos dos especialistas ficam evidentes estas ações.

Eles (associação) fazem várias ações coletivas principalmente na melhoria do processo produtivo. A cada 30 dias tem uma palestra ou cursos. Eles também fazem missões técnicas no RS e fora para trazer tecnologia que eles possam usar e que possa melhorar, aumentar a produção, reduzir custos, melhorar a qualidade[...] (ESPECIALISTA 3).

A própria organização de produtores busca conhecimentos em várias instituições, não só em parceiras com fornecedores por exemplo, mas também em outras organizações análogos, que atuam em outras regiões fora do estado (ESPECIALISTA 2).

Com o objetivo de aumentar a eficiência ao longo da cadeia, a associação terceiriza o abate dos seus animais e os comercializa diretamente em parceria com varejos determinados. Essa prática dá APROCCIMA a garantia de oferecer aos consumidores carne de qualidade e rentabilidade adequada aos produtores associados.

Assim, para França (2012, p. 19), a garantia de qualidade, que é assegurada por políticas de certificação, preconiza o comprometimento dos indivíduos a um princípio comum capaz de criar obrigações bilaterais entre os membros do grupo e é uma forma de reduzir incertezas e produzir coordenação em torno da qualidade. Este princípio é estabelecido pela Teoria das Convenções de Boltanski e Thévenot (1991). De acordo com Nichele (2010), a Teoria das convenções tem em suas bases a definição do conceito de qualidade, o qual volta-se para a formação das regras para a produção ou o “modo de fazer” e que movem as ações destes atores para o alcance da qualidade convencionada.

4.2.5 Existência de produção coletiva de bens privados e públicos

Para Requier-Desjardins (2002), a produção de bens é uma das características associadas a um SIAL. Ao observar-se a produção de bens individuais e públicos desenvolvidos pela associação, verificou-se a existência, principalmente pela carne produzida sob a marca coletiva da APROCCIMA desse bem individual e coletivo dos produtores.

Para Ambrosini, Filippi e Miguel (2008), o processo de qualificação ou valorização de um produto é fruto de um modo de fazer tradicional, em que o produto passa a ter um valor identitário, e o conhecimento público e partilhado de técnicas é tido como um patrimônio coletivo deste território.

No que diz respeito à produção de bens públicos, percebe-se, mesmo que de modo embrionário, a existência de ações e projetos que fomentam a atividade turística nas propriedades rurais, que visam não só o incremento na rentabilidade dos produtores, mas também o desenvolvimento de um roteiro turístico para a carne dos CCS.

Para o Especialista 2, a produção coletiva de bens públicos e privados ocorre da seguinte maneira:

As principais ações coletivas que existem é no sentido de organização da cadeia.... a produção de conhecimento que a associação, pela sua característica associativa e integradora das cadeias, vem criando e desenvolvendo conhecimento público. [...] os bens privados eles estão elencados no produto final, que a associação pretende ou oferece, que ele é composto de um agregado de produtores (ESPECIALISTA 2).

4.2.6 Existência de interação entre o âmbito local e global

A APROCCIMA faz uso dessa interação para buscar aperfeiçoar o seu produto, carne bovina, e assim atender aos mercados cada vez mais exigentes que estão em busca de um produto de qualidade e com segurança alimentar (FORSMAN; PAANANEM, 2002). De acordo com Specht (2009), os sistemas agroalimentares locais permitem a geração de produtos de qualidade apoiados nas especificidades dos locais em que são produzidos, em oposição a produção em massa de alimentos. Cabe ressaltar que, de acordo com a mesma autora, nada impede que estes produtos, em termos de comercialização, transitem do local para o global. Para o Especialista 2:

A própria cadeia do vinho, são inspiradoras algumas ações nesse sentido. Então o produto final ele é um arranjo de todas essas informações, tanto técnicas quanto de conhecimento, que de certa forma vem se refletir na qualidade do produto final [...] sem se afastar das características e dos apelos regionais (ESPECIALISTA 2).

4.2.7 Existência de uma regulação institucional ligada ao setor produtivo

A APROCCIMA procura seguir todas as regulações sanitárias e ambientais, estabelecidas no âmbito do estado para a sua atividade, conforme ressaltado pelo especialista 2, pois de acordo com França (2012) elas ditam “as regras do jogo”.

A regulação institucional ligada ao setor produtivo ela é um tanto quanto severa [...] a APROCCIMA, foi a primeira associação a ser certificada por BPA e isso, de certa forma dá uma vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes porque ela está pelo seu pioneirismo, ditando os caminhos que o setor deve cumprir (ESPECIALISTA 2).

A associação dispõe de regulamentos técnicos que especificam critérios de qualidade, sanidade, rastreabilidade, nutrição e saúde animal, bem como regras de boas práticas para o uso dos recursos naturais, de respeito e valorização do trabalhador que direcionam a produção e garantem a qualidade entregue ao consumidor final. Essas ações são percebidas na missão institucional da APROCCIMA:

Disponibilizar as especialidades do campo para o cliente, fortalecendo o setor primário e a cadeia produtiva, valorizando o ser humano e a tradição, gerando inovação e conhecimento com sustentabilidade e preservação do meio ambiente (APROCCIMA, 2017).

O objetivo de caracterizar a exploração da atividade da pecuária bovina de corte presente na mesorregião dos CCS utilizando como norteador o conceito de SIAL, se deu em virtude da tradição que a atividade representou para a mesorregião e que ainda persiste, apoiada em um novo modo de fazer visando qualificar o produto. Como destacado por Ambrosini (2007), o SIAL trabalha com a noção de cadeia agroalimentar, então foi no elo da produção, representado pela APROCCIMA, que esta pesquisa foi desenvolvida.

É possível observar que a produção desta carne diferenciada pela APROCCIMA está alicerçada em relações de confiança e reciprocidade entre os produtores, junto ao uso dos recursos locais para a sua produção, gerando um produto com alto valor agregado, que evoluiu para o atendimento de nichos de mercado, e que é apoiado por um modo de produção já conhecido, mas que agora é sustentado nas inovações do setor, o que contribui para os atributos de diferenciação e qualidade da carne.

Através da metodologia seguida e com base nas visitas *in loco*, junto aos produtores e especialistas, bem como na literatura correspondente, as descrições apresentadas para cada questão do roteiro metodológico é possível inferir que a produção da carne APROCCIMA se configura, de acordo com Ambrosini, Filippi e Miguel (2008), em um SIAL em processo de consolidação, pois existe o potencial de valorização de um produto que identifica o território, como destacado por Barham:

A diferenciação dos produtos, seja tácita, ou reconhecida através de marcas coletivas, indicações geográficas ou denominações de origem, é percebida como uma maneira de valorizar a produção, especialmente em áreas consideradas marginais, onde traços identitários, saber fazer e elementos históricos foram/são preservados (BARHRAM, 2003 apud AMBROSINI; FILLIPI; MIGUEL, 2008, p. 20).

As ações empreendidas têm mostrado o diferencial da carne produzida pela associação, fruto das relações estabelecidas entre produtores e demais elos da cadeia, na forma de cooperação, que lhes confere características próprias da produção que os vincula, pelo acesso, aos recursos e ativos territoriais locais. Dessa forma, a exploração coordenada dos ativos estratégicos tem em sua essência a valoração dos recursos locais, o que lhes permite a geração de riqueza.

Assim sendo, a próxima etapa consiste em identificar os ativos territoriais disponíveis

neste território, para a atividade da pecuária de corte, que proporcionam vantagem competitiva para este SIAL.

4.3 OS ATIVOS TERRITORIAIS ESTRATÉGICOS E SEUS ATRIBUTOS DE SUSTENTAÇÃO ESTRATÉGICA

O primeiro passo da análise foi a realização da categorização das entrevistas. As percepções dos entrevistados neste estudo foram processadas com o *software* Nvivo®11, o qual auxilia na organização e análise dos dados, a fim de encontrar conexões entre os dados qualitativos transcritos das entrevistas.

Os dados das percepções dos entrevistados com relação aos fatores de sustentação estratégica de cada ativo, obtidos nas entrevistas, junto aos registros realizados pelos mesmos (lista de recursos do apêndice C), serviram de base para o preenchimento da Matriz do Modelo VRIO. É através desta ferramenta que foram avaliados, individualmente, os ativos presentes no SIAL com vistas a identificar o seu potencial para gerar vantagens competitivas. Dessa forma, o quadro a seguir expõe a análise dos recursos apresentados aos entrevistados. Os recursos/ativos presentes no SIAL são expostos de acordo com as suas implicações competitivas, as quais são dadas pelos fatores de sustentação estratégicos apontados (Quadro 12).

Quadro 12 – Análise recursos/ativos territoriais a partir do modelo VRIO

(continua)

Ativos / Recursos	Valoroso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado?	Implicação Competitiva
Acesso à energia	Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva
Bioma Mata Atlântica	Sim	Não	Não	Não	
Localização Geográfica	Sim	Não	Não	Não	
Acesso a água	Sim	Não	Não	Não	
Região Inserida em Rota Turismo	Sim	Não	Não	Não	
Outros produtos típicos	Sim	Não	Não	Não	
Cultura/Tradição	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva
Bem estar animal	Sim	Não	Não	Sim	
Pastagens Cultivadas	Sim	Não	Não	Sim	
Marca para o produto	Sim	Não	Não	Sim	
Propaganda do produto	Sim	Não	Não	Sim	
Produção sustentável	Sim	Não	Não	Sim	
Localização dos fornecedores	Sim	Não	Não	Sim	
Inovações Tecnológicas	Sim	Não	Não	Sim	

(conclusão)

Canais de distribuição	Sim	Não	Não	Sim	
Conhecimentos Tácitos	Sim	Não	Não	Sim	
Agilidade para administrar informações	Sim	Não	Não	Sim	
Reputação da associação	Sim	Não	Não	Sim	
Planejamento Estratégico	Sim	Não	Não	Sim	
Instituições de ensino e Pesquisa	Sim	Não	Não	Sim	
Legislação para a atividade	Sim	Não	Não	Sim	
Clima	Sim	Não	Sim	Sim	
Genética do gado	Sim	Não	Sim	Sim	
Alimentação complementar	Sim	Não	Sim	Sim	
Pastagens Nativas	Sim	Não	Sim	Sim	
Qualidade do produto	Sim	Não	Sim	Sim	
Certificação BPA	Sim	Sim	Não	Sim	
Rastreabilidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável
Associação entre os agentes	Sim	Sim	Sim	Sim	
Confiança entre os produtores	Sim	Sim	Sim	Sim	
Aprendizagem	Sim	Sim	Sim	Sim	
Organização da cadeia pela APROCCIMA	Sim	Sim	Sim	Sim	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Desta forma, os ativos considerados estratégicos e explorados pelo SIAL foram: o clima, a cultura e a tradição, a genética do gado, o bem estar animal, a alimentação complementar oferecida ao gado, as pastagens nativas e cultivadas, a qualidade do produto, a marca e a propaganda para o produto, a rastreabilidade, a certificação BPA, a produção de modo sustentável, a localização dos fornecedores, as inovações tecnológicas, os canais de distribuição, a associação entre os agentes, a confiança entre os produtores, os conhecimentos tácitos, a aprendizagem, a agilidade para administrar informações, a reputação da associação entre os clientes, o planejamento estratégico, o relacionamento com as instituições de ensino e pesquisa, a legislação para a atividade e a organização da cadeia realizada pela APROCCIMA.

4.3.1 Análise dos ativos/recursos territoriais

Para a análise, os recursos que foram identificados como não explorados pela APROCCIMA serão tratados como recursos territoriais, pois de acordo com Dallabrida (2016, p. 188), os recursos “são fatores a revelar, a desenvolver ou a organizar como potenciais reais”, isto é, a serem explorados.

4.3.1.1 Dos ativos/recursos provedores de desvantagem competitiva

O recurso acesso à energia não foi considerado um recurso estratégico para a execução da atividade na opinião de 82% dos entrevistados, pois os associados estão inseridos em áreas com relativa facilidade de acesso a este recurso em sua propriedade. O que é reforçado pela fala do Entrevistado 3: “[...] a energia pode ser adquirida, basta pagar, dentro dos vários tipos de energia disponível, como por exemplo, a solar”.

Em média, na opinião de 64% dos entrevistados, os recursos bioma Mata Atlântica, localização geográfica, acesso à água, região inserida em rota para o turismo e outros produtos típicos, apesar de serem considerados valiosos, não são explorados pela associação. De acordo com Barney e Hesterly (2007), a exploração destes recursos pode não gerar vantagem competitiva, mas deixar de explorá-los pode causar uma condição de desvantagem competitiva em relação aos concorrentes.

4.3.2 Análise dos ativos territoriais estratégicos

Por definição, os ativos territoriais estratégicos são aqueles explorados pela associação, cuja apropriação constitui fonte de vantagem competitiva. Para a análise dos ativos territoriais, os mesmos foram agrupados de acordo com a sua implicação estratégica em ativos provedores de: paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável.

4.3.2.1 Análise dos ativos provedores de paridade competitiva

A literatura considera como provedores de paridade competitiva os ativos que são considerados valiosos e explorados, mas que não sejam raros, podendo ser cumulativamente difíceis de imitar ou não, pois com os mesmos ativos ou ativos semelhantes os concorrentes poderão implementar a mesma estratégia.

Os ativos provedores de paridade competitiva presentes no SIAL foram: cultura/tradição, bem estar animal, pastagens cultivadas, marca e propaganda do produto, produção sustentável, localização dos fornecedores, inovações tecnológicas, canais de distribuição, conhecimentos tácitos, agilidade para administrar informações, reputação da associação, planejamento estratégico, instituições de ensino e pesquisa e legislação vinculada à

atividade.

Nesta categoria encontram-se 77% dos ativos territoriais, o que vai ao encontro da literatura, que afirma que grande parte das empresas tem uma base de recursos valiosos e comuns (BARNEY; HESTERLY, 2007). Estes ativos podem ser essenciais não só para o arranjo da paridade competitiva da associação, mas também como forma de manutenção e perpetuação no mercado.

Portanto, a condição de paridade competitiva colocará o SIAL nos mesmos estágios dos demais concorrentes, isto é, não irá gerar uma vantagem competitiva, mas não deixará o SIAL em uma posição de desvantagem competitiva dentro do seu campo de atuação.

Ao que se refere ao ativo cultura e à tradição, a atividade de pecuária de corte foi durante muito tempo a base da economia, através da criação de gado de corte nas extensas áreas de pastagens naturais (BARBOSA, 1978).

Em consequência, este ativo é explorado no sentido de unir aqueles que ainda trabalham na criação de bovinos de corte, pois de acordo com o Entrevistado 3, a cultura de produzir carne vem de muito tempo. Pôde-se observar que a atividade é para muitos, ao mesmo tempo, fruto da tradição familiar e fonte de renda, como ressaltado pelo Entrevistado 6: “[...] é o nosso trabalho”.

Ao que se refere ao ativo tradição e cultura, percebe-se a atividade da pecuária como um ativo que está ligado à região, fruto da cultura e da tradição do povo gaúcho (LASSAUT; SILVANDER, 1997; MALAFAIA, 2007b).

O bem estar animal tem influência direta no rendimento e na qualidade da carne produzida. Maus tratos e lesões decorrentes do manejo e/ou do transporte acarretam perdas econômicas provenientes do descarte das partes lesionadas da carcaça após o abate (LIMA et al., 2012). De acordo com o especialista 3, a associação é precursora nas práticas de bem estar animal entre os associados.

A utilização dos sistemas de produção integrados com florestas cultivadas contribui para a redução dos impactos causados pelos gases de efeito estufa, expelidos pelos ruminantes, bem como na promoção de conforto térmico aos bovinos, integrado ao conceito de bem estar animal. Este tipo de sistema, também chamado de integração lavoura-pecuária, colabora para a produção sustentável, pois combina a produção de alimentos e madeira com a conservação de recursos naturais, como os solos, a água e áreas florestais (ALVES, 2012). Como resalta o Entrevistado 1, ao comentar que a região possui uma “estrutura que compartilha campos nativos com matas e colinas, a sombra... e é rica também em recursos hídricos, o que é muito favorável ao bem estar animal”.

As pastagens cultivadas contribuem para a alimentação do gado junto com a complementação no coxo (ração, sal mineral, etc.), pois o período de disponibilidade das pastagens nativas é relativamente curto para manter o gado somente com este tipo de alimentação.

Com relação à localização dos fornecedores, cada produtor compra seus insumos de fornecedores próximos a sua propriedade, pois a proximidade tem forte influência nos preços praticados para esses insumos, uma vez que a distância implica custos logísticos. Quando possível, os produtores realizam compras conjuntas através da associação, o que lhes garante preços melhores daqueles praticados de forma individual. As compras conjuntas representam umas das principais iniciativas implementadas pela associação, conforme informado pelo especialista 1.

No que se refere à marca, a associação utiliza a marca coletiva APROCCIMA, que tem por propósito, desde a sintaxe da sigla que lembra o verbo “aproximar”, ou seja, estreitar elos, atuando de forma organizada ao longo dos processos e atores envolvidos no sistema produtivo, até na imputação do território onde atua: “Os CCS”. Esses dois elementos dão materialidade as ações que a associação busca como organizadora da cadeia produtiva da carne bovina na mesorregião dos CCS do Estado do Rio Grande do Sul.

A marca coletiva APROCCIMA é fruto da relação associativista destes produtores. A marca ainda é pouco conhecida pelo consumidor final da região. Em virtude do atual estágio de inserção no mercado da região, a ação coletiva que tem como projeto futuro a comercialização de carne embalada, poderá tornar a marca mais conhecida junto ao consumidor final. Atualmente a marca é conhecida basicamente pelo público atacadista, parceiro da associação na comercialização de suas carcaças. Portanto, a criação da marca a partir da ação coletiva, buscando valorizar atributos que diferenciam o produto, proporcionando um diferencial competitivo para o SIAL, vem ao encontro do preconizado por Malafaia et al. (2011).

Já a propaganda do produto ocorre através da “realização de eventos específicos com formadores de opinião e com *chefs* visitando as fazendas”, de acordo com o especialista 3. A APROCCIMA também possui um site através do qual disponibiliza informações sobre os cortes e locais onde seu produto pode ser encontrado. A reputação da associação entre os clientes contribui para a difusão do produto e nome da associação.

A associação faz uso de poucos canais de distribuição (varejo) no momento, pois ainda não possui um volume de produção apto a atender todos os municípios da região dos CCS. A estratégia de parceria adotada com os varejistas visa “enxugar” elos ineficientes que não

agregam valor ou contribuam para a melhor oferta do produto para o consumidor final.

Com relação ao ativo inovação tecnológica, para o especialista 3, em comparação com os pecuaristas da região eles são completamente diferenciados, pois eles usam tecnologias diferenciadas. O uso das inovações disponíveis é fruto do que é apresentado pelas instituições de ensino e pesquisa, bem como de produtos lançados no mercado.

A associação realiza parcerias com as instituições de ensino e pesquisa, como universidades, SEBRAE e SENAR com vistas a melhorar o seu processo produtivo, para trabalhar o desenvolvimento da marca coletiva, para identificar o perfil dos consumidores de carne, bem como para aperfeiçoar seu modelo de negócio, entre outros (APROCCIMA, 2017).

Durante a análise dos dados foi possível aferir que a busca por uma produção mais eficiente em termos ambientais, social e financeiro esteve alavancado na adoção de inovações tecnológicas; isto é claramente percebido no uso do método reprodutivo (inseminação artificial), que contribui para a qualidade genética do rebanho, inclusive na seleção de genes indicadores de maciez; na dieta equilibrada em cada fase de vida dos animais, adequando de maneira específica os estágios de prenhez, desmama, cria, recria e terminação à alimentação volumosa, concentrada e mineral.

No aspecto social foi observada a importância que é dedicada ao “homem do campo”, representado não só pelo produtor, mas pelos colaboradores das propriedades que recebem treinamento rotineiramente, bem como o cumprimento das obrigações legais trabalhistas, que neste último caso, é condição necessária para a certificação da propriedade rural pela BPA.

Com relação à produção sustentável, é possível apontar muitas ações que a associação desenvolve com vistas à preservação e conservação do meio ambiente natural. Essas ações vão desde a prática adequada de descartes de agroveterinários, manejo adequado do solo, uso racional de recursos hídricos, florestas cultivadas até abolição de práticas tradicionais arraigadas na cultura local como as de queimadas de campos nativos.

O ativo conhecimentos tácitos ocorre através das trocas de experiências pelos produtores. A APROCCIMA decorre de uma outra associação, o CITE, o qual possui mais de vinte anos de atuação. O CITE 120 (que engloba os produtores rurais da mesorregião dos CCS), do qual todos os produtores da APROCCIMA também são filiados, fora o embrião na criação da APROCCIMA a doze anos atrás, e ainda hoje é condição para o ingresso de novos membros na associação a participação no CITE, entre outros, como defende um dos entrevistados como sendo o CITE 120 “a escolinha da APROCCIMA”. Desse modo, o CITE atua de modo mais específico no âmbito interno da propriedade, no “modo correto de fazer as coisas”, e também contribui para o desenvolvimento do espírito associativista.

Sob a perspectiva da agilidade que a associação tem para administrar informações, verificou-se que um grupo seletivo, formado basicamente pela diretoria, é responsável pela maioria da disseminação do conhecimento, pois esta participa com maior frequência de eventos tais como: fóruns, palestras, viagens técnicas, etc., e que depois são retransmitidos aos demais associados na forma de relatos nas reuniões periódicas. Identificou-se também o uso de ferramentas tecnológicas como, por exemplo, aplicativos de mensagens em aparelhos de telefone celular que apresentam alto grau de velocidade e dinamicidade no tratamento das informações e conseqüentemente de conhecimento. O site da associação colabora com a inclusão de informações a respeito da qualidade, rastreabilidade e confiabilidade da carne produzida pela associação. Para o Entrevistado 4: “[...] está bem administrado, tem grupos no *Whatsapp*, no site, tem *e-mail*”.

A legislação vinculada à atividade, no entendimento da maioria dos entrevistados, é considerada valorosa no sentido de barrar comportamentos que não obedecem às imposições sanitárias, comprometendo assim as condições de qualidade e a segurança alimentar do produto. Durante os encontros, em conversas informais com os produtores, foi mencionado que o fato de o estado do Rio Grande do Sul possuir uma legislação estadual mais rígida, como por exemplo, as exigências requeridas para a construção de unidades para confinamento, coloca o Rio Grande do Sul em desvantagem competitiva quando comparado com outros estados que possuem uma legislação estadual “mais branda” para a atividade, como no caso por exemplo, do estado do Paraná, que apenas segue a legislação federal.

Os ativos clima, genética do gado, alimentação complementar, pastagens nativas e qualidade do produto foram considerados valiosos e difíceis de imitar, pois na opinião da maioria dos entrevistados, os concorrentes não conseguiriam copiá-los rapidamente.

A dificuldade para imitar ou a inimitabilidade de ativos como o clima e as pastagens naturais, é decorrente das condições edafoclimáticas² da região. De acordo com Andrade (2010), o clima da região é considerado subtropical, com clima frio no inverno e ameno no verão, e temperaturas que variam entre mínimas de -7°C (no inverno) a máximas de +34°C (no verão).

Ainda, de acordo com Andrade (2010), o relevo da região caracteriza-se por vastos campos, alguns com pinheiros de araucárias, nascentes e cachoeiras, o que torna a região portadora de grande quantidade de água. A região também possui uma composição vegetal única, que reflete suas pastagens nativas, as quais são encontradas somente nas “porções altas

² Relativo aos solos e ao clima. Fonte: Dicionário Priberam.

do nordeste do Rio Grande do Sul, sudeste de Santa Catarina e centro-sul do Paraná” (KUPLICH; MARTIN, 2009, p. 2769), o que também é reportado pelo Especialista 1: “[...] tem uma composição florística, uma composição vegetal que só encontramos nestas regiões, em nenhum outro lugar do mundo existe esta composição.”.

Já o clima, de acordo com o Especialista 2, é formado por um conjunto de temperaturas e regularidade de chuvas que o tornam favorável à criação de raças europeias, as quais possuem maior adaptabilidade ao ambiente dos CCS, o que influi nos atributos trabalhados pela associação, pois são raças que possuem o gene da maciez.

As pastagens nativas propiciam que o gado se alimente de forma natural, o que influencia no sabor da carne. De acordo com o Entrevistado 3: “Nós temos uma janela de bons pastos no bioma de fim de setembro, quando começa a brotação efetiva até janeiro”. Para o caso específico desta associação, a maioria dos animais são terminados em confinamento com ração, uma vez que a terminação a pasto requer grandes extensões de terra, e o tempo que o gado consome estas pastagens é pequeno, necessitando do apoio da alimentação proveniente das pastagens cultivadas e da ração.

Desta forma, os atributos de sustentação estratégica destes ativos provenientes de fatores naturais da região em que são encontrados estão relacionados à questão da inimitabilidade.

No que tange às características que conferem qualidade ao produto, estas podem se referir aos aspectos intrínsecos do produto, isto é, a aparência geral do mesmo: cor, textura, suculência, marmoreio, entre outros; e aos aspectos extrínsecos, que estão relacionados a características como origem, apresentação do produto, marca, preço, entre outros (TROY; KERRY, 2010).

A associação explora ambos atributos. Referente aos intrínsecos, os atributos mais explorados são maciez, marmoreio e cor, pois segundo o Especialista 1: “a dona de casa realmente deseja um produto diferenciado, que tenha principalmente sabor e maciez”. Desse modo, outros aspectos relacionados ao tipo de acabamento de gordura e coloração da carne também ganham importância na decisão de compra dos clientes.

Quanto aos aspectos extrínsecos, o mais destacado pelos entrevistados foram a rastreabilidade que a associação explora como garantidora da qualidade do seu produto, bem como outros aspectos, como o preço, tendo em vista que a associação trabalha para colocar o preço da carcaça no varejo, em níveis muito próximos aos praticados pela concorrência. Esta prática é fruto da organização da cadeia, a qual a associação coordena, retirando elos desnecessários (marchante²), o frete próprio ou terceirizado, a parceria com o frigorífico

(terceirização do abate), e a negociação do produto final diretamente com o varejo.

Com relação à alimentação complementar, a associação auxilia na composição da ração quando solicitado pelo produtor. A alimentação tem papel crucial no “acabamento” do bovino, pois de acordo com o Entrevistado 4: “Dependendo com o que você alimenta (o gado) a carne fica com um sabor diferente”.

A alimentação complementar é vista pelos entrevistados como um ativo difícil de imitar, pois são necessários investimentos financeiros para as análises laboratoriais, e de tempo, no sentido de encontrar o balanceamento energético e proteico mais eficiente em termos de ganho de peso para o animal e custos não elevados para o produtor. Por conseguinte, o padrão genético do gado aliado a alimentação complementar a ele oferecida repercute na qualidade da carne produzida pela APROCCIMA, sendo considerados difíceis de imitar.

Desta forma, os atributos de sustentação estratégica encontrados para estes ativos são a dificuldade de imitação que está apoiada na dependência de caminho, pois são provenientes das experiências adquiridas ao longo do tempo pela APROCCIMA para a busca da qualidade almejada para seu produto, além de co-especializados, pois o uso da genética junto à alimentação refletem na qualidade do produto final.

4.3.2.2 Análise dos ativos provedores de vantagem competitiva temporária

Apenas um dos ativos apresentados foi considerado como raro, mas não difícil de imitar. De acordo com Barney e Hesterly (2007), quando um ativo é valioso e raro, mas não é difícil de imitar, a exploração deste ativo gera uma vantagem competitiva temporária, a qual se dá pelo pioneirismo na exploração do recurso. A partir do momento em que os concorrentes estiverem habilitados para adquirir, duplicar ou substituir este ativo, esta vantagem competitiva estará anulada pela concorrência.

O programa de BPA, concebido pela EMBRAPA, é um programa nacional, de adesão voluntária, fruto da necessidade de aumentar a produção de alimentos com qualidade e segurança alimentar. Tem por objetivo proporcionar, através da adoção de tecnologias adequadas em tempo hábil, o aumento da competitividade dos sistemas produtivos, que possibilitam o aumento da rentabilidade e a conquista de novos mercados (EMBRAPA, 2009).

Assim, as BPA são constituídas por uma lista de verificação com 11 itens de controle e seus subitens, a serem verificados na propriedade, relacionados ao gerenciamento da propriedade, à função social do imóvel rural, à responsabilidade social, à gestão ambiental, às instalações rurais, ao manejo pré-abate e aos bons tratamentos, ao manejo e à formação de pastagens,

à suplementação alimentar, à identificação e ao rastreamento, ao controle sanitário e manejo reprodutivo (EMBRAPA, 2009).

A APROCCIMA foi a primeira associação na região sul do país a receber o selo de BPA, conferindo o pioneirismo à associação. De acordo com o Especialista 3: “Eles são precursores disso... (com relação ao tamanho) do rebanho que existe no RS, o tamanho, a quantidade de propriedade que tem e a quantidade que está no BPA, é muito pouco”. Assim, todos os produtores associados são orientados a realizarem o curso e as adequações na propriedade a fim de obter a referida certificação.

Desta forma, os atributos de sustentação estratégica encontrados para este ativo são: ser valorável e a raridade pela sua circunstância histórica única de pioneirismo na certificação das BPA.

4.3.2.3 Análise dos ativos provedores de vantagem competitiva sustentável

De acordo com Barney e Hesterly (2007), um ativo valioso, raro e difícil de imitar, quando explorado, gera uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que os concorrentes provavelmente irão enfrentar uma desvantagem significativa de custo para imitar estes ativos.

Cinco ativos se destacaram por possuírem estes atributos e assim serem provedores de vantagem competitiva sustentável: a rastreabilidade, a associação entre os agentes, a confiança entre os produtores, a aprendizagem e a organização da cadeia pela APROCCIMA.

A rastreabilidade desempenha um papel fundamental na estratégia competitiva da associação, pois ela atua como garantidora da qualidade da carne, que se inicia desde a concepção do embrião até a cozinha ou churrasqueira do consumidor.

Nesse processo, são mapeados e monitorados, desde os aspectos genéticos do animal, bem como seu histórico de vida: a raça, quando nasceu, do que se alimentou em cada fase da vida, que vacinas e outros agroveterinários tomou, tipo de terminação final, propriedades ou produtores por onde passou, idade do abate, etc. Essas informações dão a quem consome essa carne, a certeza da origem, bem como o respeito, ao bem estar animal, a natureza e ao homem.”.

De acordo com o Entrevistado 1: “se você enxergar ela (a carne) como um *commoditie*, qualquer carne serve tá. Agora se você quer entregar ela como uma especialidade... com o nosso selo a gente tem certeza que é nossa e tem a qualidade que a gente apregoa. ”.

Assim, para o Entrevistado 4, “não é fácil de ser feita pela sistemática e ela é por conta do produtor”. Já na percepção do Entrevistado 5, não são todas as associações da região que fazem toda esta rastreabilidade que a APROCCIMA faz.

Dessa forma fica evidenciada a raridade ligada ao ativo, que é fruto da complexidade social da cultura instituída, pois envolve a disposição dos produtores para construir a qualidade e a segurança alimentar para o produto e a dificuldade de imitação pela dependência de caminho.

A associação entre os agentes contribui para que o ciclo de vida do arranjo produtivo seja estendido, pois a cooperação/associação para competir refletem no desempenho do arranjo produtivo, através da agregação de valor ao produto, na busca da redução de custos e o consequente aumento da eficiência do arranjo como ressaltado por Barcellos (2007) e Malafaia (2007).

A associação entre estes agentes tem como uma de suas bases a confiança, pois de acordo com o Entrevistado 4, “não são todos que conseguem construir esses vínculos”. Como os canais de distribuição também trabalham com a venda de outras carnes que não são da marca coletiva APROCCIMA, é preciso “confiar” que o ponto de venda não irá vender outra carne como se fosse a da APROCCIMA.

A confiança entre os produtores reforça os vínculos entre os mesmos, pois são fruto das relações de longo prazo. Para o Entrevistado 1: “[...] a relação estendida ao longo do intervalo de tempo, ela tende a se fortalecer”.

A confiança é reforçada pelas decisões em grupo, as quais buscam atender aos interesses dos mesmos, e todos precisam aderir ao que foi estabelecido a fim de que todos compartilhem dos benefícios gerados (MALAFAIA, 2007b).

No entendimento do Entrevistado 6, “nada pode ser escondido”, o que é corroborado pelo Entrevistado 4, pois no seu entendimento “não pode ter desconfiança, tudo deve ser muito claro”, pois qualquer procedimento realizado fora do estabelecido pode “manchar” o nome da associação entre os demais agentes da cadeia, principalmente com os consumidores.

Diante de fatores como a falta de coordenação e cooperação junto a comportamentos oportunistas e imediatistas que alguns elos da cadeia apresentam, a “propriedade” destes ativos propicia o comportamento diferenciado entre seus membros, o qual reflete nos resultados econômicos vantajosos para os participantes da cadeia da APROCCIMA, principalmente para os produtores quando comparados aos que atuam de modo individual.

Desta forma, os atributos de sustentação estratégica encontrados para os ativos associação entre os agentes e confiança entre os produtores foram raridade, a dependência de caminho (proveniente da condição histórica única que é calcada no tipo de relacionamento mantido e desenvolvido ao longo do tempo entre os agentes) e a co-especialização, pois ambos os ativos se complementam para a condução do trabalho e das parcerias entre os agentes.

A aprendizagem que os produtores adquiriram ao longo do tempo é fruto do esforço que a associação realiza ao longo de sua história. Nos encontros mensais realizados os produtores assistem palestras com fornecedores e profissionais das instituições de ensino e pesquisa, os quais sempre trazem assuntos ligados ao processo produtivo, as inovações para o setor, temas atuais ligados a atividade ou de interesse dos associados, o que é corroborado pela fala do Entrevistado 4: “[...] (nós) já tínhamos participado de outro CITE e nem um é tão técnico (quanto esse).”, evidenciando a raridade do esforço para a aprendizagem, com relação as demais associações.

Durante o encontro realizado no mês de dezembro, os associados realizaram uma pré-seleção dos temas de interesse dos associados a serem debatidos nos próximos encontros. Este processo de aprendizagem praticado pela associação, como destacado por Reis (2008, p. 92) “determina uma trajetória singular de acesso e compartilhamento do conhecimento”, o qual é efetivado de forma mais rápida e eficiente, apoiados pelas instituições públicas e privadas que participam deste processo, e que alimenta os conhecimentos tácitos e codificados para os participantes do arranjo (REIS, 2008).

Assim, os atributos de sustentação encontrados para esse ativo são fruto da sua dependência de caminho e da complexidade social, pois trata-se de uma cultura estabelecida entre os membros de reunirem para aprimorar seus conhecimentos. Esta ação acaba por refletir no grau de codificação deste conhecimento, podendo gerar assimetrias de informação, pois quanto mais tácito forem os conhecimentos, maior a dificuldade dos concorrentes imita-los.

A organização da cadeia pela associação do ponto de vista dos entrevistados é o maior desafio enfrentado pelos produtores da APROCCIMA e ao mesmo tempo a vantagem competitiva sustentável mais importante quando analisados os dados das entrevistas, além de ser resultado de um conjunto de ações. De acordo com a fala do Entrevistado 1:

[...] a organização da cadeia (implica em envolver) todos os elos da cadeia, trabalhar de maneira harmoniosa, sem competir entre si, garantindo resultado econômico entre as partes..., buscando o ganha-ganha, se a gente não tiver um resultado equivalente em todos os elos, fragiliza um deles, e aí o sistema perde (ENTREVISTADO 1).

Basicamente, o ativo organização da cadeia se alicerça sobre dois pilares principais: dentro da propriedade (porteira) e no mercado (fora da porteira).

Dentro da propriedade ganha destaque o espírito associativista dos produtores associados que se “aproccimam” por afinidade, em que comportamentos individualistas e anseios por resultados imediatos são rechaçados. Essa conduta propicia uma atmosfera de

cumplicidade, comprometimento e confiança entre os membros que são convertidos, pelas trocas de experiências e demais ações promovidas pela entidade, em ganhos de produtividade e qualidade do produto final, identificados, principalmente, na qualidade genética e alimentação dos animais, na certificação de BPA, na rastreabilidade – garantidores da segurança alimentar da carne – e na preocupação com a preservação do meio ambiente natural.

Fora da propriedade, ganha notoriedade o papel que a APROCCIMA desenvolve para “preencher lacunas” e ocupar espaços que via de regra seriam do produtor, mas que por conveniência ou prioridade do produtor, são apoderadas por terceiros. Em um trecho da fala do Entrevistado 1 isso fica claro quando ele diz: “outra coisa que a gente já aprendeu e também tem demonstrado, é que não existe conflito entre o produtor e o consumidor final”.

Desse modo, a APROCCIMA ao se estabelecer em uma posição de organizadora da cadeia como forma, não só de empoderamento do produtor, mas de gestora, com a finalidade de estreitar elos, eliminando ou atenuando elos desnecessários, como por exemplo o papel do marchante³, “não só rentabiliza melhor o produtor como garante um preço e qualidade melhor para o consumidor final” (Entrevistado 1), ou seja, melhorando a eficiência da cadeia produtiva.

Para Vial et al. (2009), cadeias produtivas mais enxutas proporcionam vantagens como: relação mais próxima do produtor com o consumidor final, possibilidade da criação de novos canais de venda para o produtor, aumento do fluxo econômico local, além de privilegiar os produtos típicos do território.

Assim, os atributos de sustentação encontrados para este ativo são fruto da sua dependência de caminho, fruto de erros, acertos e da aprendizagem gerada durante os anos de existência da associação; da complexidade social, pois trata-se de uma cultura estabelecida entre os membros de que todos os elos associados à sua cadeia devem estar inseridos em uma relação de ganha-ganha, o que o torna raro, em virtude da desorganização que a cadeia da carne bovina enfrenta ancorada nos comportamentos oportunistas.

Cabe ressaltar que dois entrevistados destacaram que, no seu entendimento, seria importante que os recursos cultura empreendedora e gestão profissional fossem desenvolvidos junto aos produtores associados, pois de acordo com o Entrevistado 7: “o empreendedorismo ele sempre leva você a ser dono do negócio”. Outro entrevistado comentou que seria interessante o SIAL buscar algum tipo de indicação geográfica.

Ao que se refere às políticas e aos procedimentos para a exploração dos ativos, de acordo com o Entrevistado 1: “[...] (a associação) dá suporte. A gente transmite isso (que é

³ Quem compra gado, vendendo-o abatido para os açougues; negociante de carne bovina. Fonte: Dicionário Priberam.

aprendido externamente) para os associados, trás pra dentro do grupo e compartilha.”

Como estratégia futura, a APROCCIMA está estudando a viabilidade de abrir um entreposto para processamento da carne. Segundo o Entrevistado 1, essa nova etapa de atuação da associação (pré-varejo) possibilita que a associação comercialize não mais a carcaça inteira do animal, mas cortes específicos que potencializam a rentabilidade, e que quando embaladas garantem a procedência da carne, uma vez que, o comércio em carcaça, no momento em que chega no açougue pode ser “misturada” com carcaças de terceiros, o que é prejudicial para o consumidor, que “compra gato por lebre” e para a reputação da marca APROCCIMA. Assim, “a carne embalada ela tem uma vantagem pra nós de realmente estabelecer um controle da qualidade e da rastreabilidade” (Entrevistado 1).

4.4 CATEGORIZAÇÃO DOS ATIVOS E GRAU DE DESENVOLVIMENTO

Após a identificação dos ativos e dos seus atributos de sustentação estratégica, procedeu-se a categorização dentro da tipologia proposta por Feinsterseifer e Wilk (2005), de acordo com o nível de compartilhamento, bem como apontou-se o grau de desenvolvimento do ativo, conforme apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – Categorização e classificação dos ATE identificados no SIAL

(continua)

Ativo	Categoria	Grau de Desenvolvimento	Fator de Sustentação Estratégica	Implicação Estratégica
Cultura/Tradição	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Bem estar animal	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Pastagens Cultivadas	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Marca para o produto	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Propaganda do produto	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Produção sustentável	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Localização dos fornecedores	Sistêmico	Desenvolvido	Valorável	Paridade Competitiva
Inovações Tecnológicas	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Canais de distribuição	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Conhecimentos Tácitos	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva

(conclusão)

Ativo	Categoria	Grau de Desenvolvimento	Fator de Sustentação Estratégica	Implicação Estratégica
Agilidade para administrar informações	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Reputação da Associação	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Planejamento Estratégico	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Instituições de ensino e Pesquisa	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Legislação para a atividade	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável	Paridade Competitiva
Clima	Sistêmico	Desenvolvido	Valorável, inimitabilidade	Paridade Competitiva
Genética do gado	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável, dificuldade de imitar pela dependência de caminho e co-especialização	Paridade Competitiva
Alimentação complementar	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável, dificuldade de imitar pela dependência de caminho e co-especialização	Paridade Competitiva
Pastagens Nativas	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável, inimitabilidade	Paridade Competitiva
Qualidade do produto	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável, dificuldade de imitar pela dependência de caminho e co-especialização	Paridade Competitiva
Certificação BPA	Singular	Em desenvolvimento	Valorável, raridade pelo circunstância histórica única - pioneirismo	Vantagem Competitiva Temporária
Rastreabilidade	Sistêmico	Desenvolvido	Valorável, raridade pela complexidade social e custoso de imitar ligado à dependência de caminho	Vantagem Competitiva sustentável
Associação entre os agentes	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável, raridade, dependência de caminho e co-especialização	Vantagem Competitiva sustentável
Confiança entre os produtores	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável, raridade, dependência de caminho e co-especialização	Vantagem Competitiva sustentável
Aprendizagem	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável, raridade pela complexidade social, difícil de imitar pela dependência de caminho e assimetria das informações	Vantagem Competitiva sustentável
Organização da cadeia pela APROCCIMA	Sistêmico	Em desenvolvimento	Valorável, raro, difícil de imitar pela dependência de caminho e complexidade	Vantagem Competitiva sustentável

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dentre os 26 ativos territoriais estratégicos identificados, constatou-se que apenas o ativo certificação BPA foi considerado singular pelos entrevistados (Figura 12). Todos os demais foram categorizados como sistêmicos, isto é, produzem efeitos sobre todos os produtores (Figura 13).

A categoria dos sistêmicos preconiza que estes ativos não influenciam a competição entre os participantes do arranjo, mas entre arranjos ou empresas externas ao arranjo (FENSTERSEIFER; WILK, 2005). Estes ativos geralmente são frutos da dependência de caminho, da não-codificação do conhecimento coletivo que decorre da herança natural, próprias de trajetória e especialização do arranjo, podendo ser compartilhados por todos os produtores, e que colabora para a diferenciação do arranjo, pois impactam no desempenho de todos os participantes e contribuem para a construção da competitividade da região (FENSTERSEIFER; WILK, 2005; ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT, 2009).

Assim, os ativos entendidos como sistêmicos pelos entrevistados foram: cultura e tradição, bem estar animal, genética do gado, pastagens cultivadas e nativas, qualidade, marca e propaganda do produto, produção sustentável, localização dos fornecedores, inovações tecnológicas, canais de distribuição, reputação da associação, agilidade para administrar informações, planejamento estratégico, clima, alimentação complementar, conhecimentos tácitos, instituições de ensino e pesquisa, legislação, rastreabilidade, associação entre os agentes, confiança entre os produtores, aprendizagem e organização da cadeia pela associação, pois são ativos que todos os produtores compartilham.

Provavelmente a categorização destes ativos como sistêmicos por parte dos entrevistados surgiu em razão da relação associativista entre os produtores e o fato de que todos, de uma forma geral, trabalham em “prol” do arranjo, independentemente do tamanho da sua propriedade e/ou sua escala de produção. Este entendimento fica evidente na fala do Entrevistado 1: “Eles (ativos) produzem efeitos em todos os produtores, mas a velocidade e o efeito, ele é particularizado de acordo com o indivíduo... está à disposição”.

Os ativos singulares levam a diferenças de performance entre os produtores que estão inseridos dentro do arranjo. No entanto, estes ativos singulares quando são explorados competitivamente no interesse coletivo e em defesa da posição da APROCCIMA no mercado, acabam por atuar em benefício do arranjo em geral (FENSTERSEIFER; WILK, 2005).

Desta forma, ativos como: as pastagens cultivadas e naturais, o bem estar animal, a rastreabilidade, a alimentação complementar oferecida ao gado, a produção sustentável, as inovações tecnológicas, a localização dos fornecedores, poderiam ser entendidos como

singulares, pois são próprios de cada produtor e estão vinculados a sua propriedade, frutos da trajetória, história familiar, aquisições, entre outros.

A categoria dos restritos referem-se àqueles ativos que não pertencem a nenhum produtor de modo individual, sendo acessados somente por aqueles produtores do arranjo que estão aptos, devido a suas condições prévias de recursos ou conhecimentos complementares, dentre outros (FENSTERSEIFER; WILK, 2005), a adotar as condutas requeridas pela APROCCIMA, para fazer parte desse grupo estratégico que existe dentro do arranjo.

Desta forma, fim de alcançar a “padronização” do produto por eles produzido, por exemplo, pode-se entender que o ativo certificação BPA enquadra-se nesta categoria, pois o produtor precisa primeiramente realizar os cursos e adequar suas instalações para obter este atestado, sendo que nem todos no grupo possuem o registro ainda.

Figura 12 – Ativos singulares



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Figura 13 – Ativos sistêmicos



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com relação aos ativos clima, localização dos fornecedores e rastreabilidade, estes já se encontram desenvolvidos na percepção dos participantes (Figura 14). Os demais situam-se em estágio de desenvolvimento, provavelmente por se referirem a ativos que requerem o comprometimento dos produtores para as constantes atualizações que refletem as demandas do mercado (Figura 15).

Zen, Fensterseifer e Prévot (2009) defendem que é a combinação dos ativos singulares, sistêmico e de acesso restrito, com seus diferentes níveis de atuação para o desenvolvimento de estratégias, que serão os provedores da vantagem competitiva sustentável para o arranjo.

Figura 14 – Ativos desenvolvidos



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Figura 15 – Ativos em desenvolvimento



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo divide-se em três partes: a) conclusões: retomam-se os objetivos propostos que são discutidos com as conclusões obtidas a partir do estudo realizado, bem como, as implicações do estudo; b) limitações da pesquisa; e c) sugestões para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo identificar os ativos territoriais presentes no território dos Campos de Cima da Serra, considerados estratégicos para o arranjo produtivo ali localizado, na obtenção de vantagem competitiva sustentável. A fim de alcançar este objetivo, foram definidos quatro objetivos específicos. A pesquisa foi realizada com três especialistas na atividade da pecuária de corte e com oito produtores rurais associados à APROCCIMA.

Desse modo, o primeiro objetivo específico, que buscou caracterizar o SIAL da pecuária bovina de corte dos CCS, foi alcançado. Procurando atender um nicho de mercado composto de consumidores que buscam por uma carne com atributos diferenciados e/ou que se preocupam com o meio ambiente e a segurança alimentar, e estão dispostos a pagar por isso, produtores da região dos CCS se associaram com vistas a ofertar carne bovina diferenciada. Assim, a especialização destes produtores com relação ao processo de produção desta carne está vinculada a um espaço territorial específico e o uso de seus recursos territoriais. Logo, conclui-se que este é um SIAL em processo de consolidação, pois existe o potencial de valorização de um produto – carne procedente de bovinos criados nos CCS – que identifica o território.

O segundo objetivo específico, que consistiu em identificar os atributos de sustentação estratégica dos ativos territoriais por meio do modelo VRIO de Barney e Hesterly, também foi alcançado e é apresentado no Quadro 12 do estudo. Sendo assim, buscando apoio na revisão da literatura através das pesquisas já realizadas, na consulta aos documentos, nas observações diretas e com as entrevistas, verificou-se nos resultados obtidos que os ativos territoriais provedores de VCS, como a associação entre os agentes, a confiança entre os produtores, a aprendizagem e a organização da cadeia pela associação são oriundos do comportamento associativista, os quais repercutem no comprometimento, principalmente do produtores, e refletem no processo de produção e no modo como o produto é ofertado. A rastreabilidade vem para reforçar a procedência da carne, acentuando a questão da segurança alimentar.

Isto posto, o destaque da pesquisa recai sobre a organização da cadeia que a associação

realiza, que acaba refletindo no seu potencial para a geração de valor econômico, e que esta alicerçada no conjunto da associação entre os agentes, confiança entre os produtores e na aprendizagem, junto aos demais ativos que formam o conjunto que resulta no produto por eles produzidos, ligado aos valores e à missão que norteiam o trabalho da APROCCIMA.

Ainda que no âmbito dos ativos provedores de paridade competitiva, os ativos: clima, pastagens nativas, genética do gado, alimentação complementar e qualidade do produto, apresentaram junto à condição de serem considerados valoráveis, o fato de serem inimitáveis.

Portanto, esses achados reforçam a importância atribuída por Barney (1991) aos fatores como condição histórica única e a complexidade social para tornarem os ativos difíceis de serem imitados; também corroboram a importância da dependência de caminho apregoada por Dierickx e Cool (1989), pois o desenvolvimento desses ativos envolvem o caminho percorrido pela associação, o qual envolveu uma sucessão de aprendizados, baseados em erros e acertos, não permitindo que sejam copiados rapidamente pelos concorrentes.

A co-especialização entre os ativos mostrou-se determinante para a obtenção de vantagem competitiva pelo arranjo, corroborando com a afirmação de Teece (1986) de que é a sinergia entre eles que os tornam provedores de vantagem competitiva.

Por fim, os terceiro e quarto objetivos específicos, que visavam categorizar os ATE identificados de acordo com o compartilhamento destes pelos produtores inseridos no SIAL e apontar o seu grau de desenvolvimento, também foram atingidos e são apresentados no Quadro 13.

Os achados corroboram o preconizado por Fensterseifer e Wilk (2005), de que os ativos singulares, ainda que pertencentes aos produtores de forma individual, atuam como um “bem de capital coletivo” (FENSTERSEIFER; WILK, 2005, p. 6) dentro do arranjo. Assim como o compartilhamento dos ativos sistêmicos, que se traduzem no conhecimento coletivo e que estão internalizados no arranjo, o que os torna difíceis de imitar, produzem vantagens competitivas perante outros arranjos. Também corroboram com os achado de Zen, Fensterseifer e Prévot (2009) de que contribuem para a competitividade sistêmica da messorregião.

Como implicação do estudo, ficou evidente que a obtenção de vantagem competitiva do SIAL está fortemente apoiada nos ativos do território em que está localizado, os quais repercutem na performance financeira, produtiva e social do arranjo produtivo, apoiados pelos processos de aprendizagem, cooperação e em um conjunto de conhecimentos práticos que valorizam os fatores históricos e culturais.

Os ATE também contribuem de forma singular para carne produzida pela APROCCIMA, migrando de um modelo de concorrência de *commodity*, que prioriza o baixo

custo e larga escala de produção, para um modelo de diferenciação, com aumento de valor agregado, não só do produto final, mas eficiência ao longo da cadeia produtiva.

Deste modo, pôde-se verificar que a APROCCIMA explora as especificidades territoriais com “uma maneira de pensar” e em um “modo de fazer” peculiares, combinando tradição e inovação não só no processo produtivo, mas também de forma articulada entre os atores/elos ao longo da cadeia produtiva. Essa prática proporciona uma relação de proximidade entre o consumidor e o território, desenvolvendo oportunidades de geração de vantagens competitivas sustentáveis e migrando a esfera competitiva de preço para diferenciação.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo limitou-se à pesquisa de ativos territoriais estratégicos tangíveis e intangíveis, não estendendo os tipos de recursos para a questão das competências/capacidades, as quais também são englobadas pela VBR. Assim, dentre as limitações apresentadas por este estudo, está o fato de este ser uma representação exclusiva de um estudo de caso único, o que não permite generalizar as informações obtidas para outros arranjos produtivos dentro do mesmo setor.

Outra limitação refere-se às percepções contidas nesta pesquisa, as quais foram coletadas somente com um elo da cadeia produtiva, qual seja, o da produção do SIAL, não incluindo os demais elos da referida cadeia. Por fim, o instrumento de coleta de dados se apresentou extenso, o que fica evidente no tempo médio gasto com as entrevistas, e que pode ter sido prejudicial para a coleta dos dados.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo teve como objetivo principal identificar os ativos territoriais estratégicos presentes no sistema agroalimentar da pecuária bovina de corte, apoiada na abordagem da visão baseada em recursos. Desta forma, é necessário lembrar que este estudo não teve a pretensão de ser conclusivo, mas de contribuir com uma reflexão acerca da importância dos ativos territoriais para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, as quais podem subsidiar estratégias que possam contribuir para a competitividade e a longevidade do arranjo produtivo.

Como estudos futuros, recomenda-se a realização de um estudo de caso múltiplo comparativo com outra(s) associação(ões) de outros estados, principalmente com a região do estado de Santa Catarina que pertence ao mesmo bioma, a fim de fazer uma análise comparativa

dos resultados com os achados neste estudo, assim como pode ser realizado um estudo de caso com corte longitudinal, buscando verificar como os ativos considerados provedores de vantagem competitiva são mantidos e/ou desenvolvidos pelo arranjo produtivo ao longo do tempo.

Também sugere-se a realização de pesquisas quantitativas com o propósito de mensurar o desempenho econômico, financeiro, ambiental e social proveniente deste modelo em que a organização da cadeia é controlada pelo elo da produção, bem como um estudo quantitativo a fim de verificar a relação entre os ativos territoriais e a decisão de compra do consumidor final.

REFERÊNCIAS

- ABCZ. **Associação Brasileira dos Criadores de Zebu**. Disponível em <<http://www.abcz.org.br/Home/Conteudo/22764-Historia-da-ABCZ>>. Acesso em: 02 jan 2017.
- ABIEC. **Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes**. Rebanho bovino brasileiro. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/3_rebanho.asp>. Acesso em: 03 nov. 2016.
- ABLAN, E.; ROSALES, M. El sistema agroalimentario localizado de la trucha em el estado Mérida, Venezuela. **Agroalimentaria**, v. 22, n. 42, p. 39-57, enero-junio, 2016.
- ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia Aplicada**, v. 4, n. 2, abril/junho 2000.
- ALVES, F.V. O componente animal em sistemas de produção em integração. 2012. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/938940/1/Ocomponenteanimalemsistemasdeproducao.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.
- AMANTO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2008.
- AMATE, J. I.; DE MOLINA, M. G. ‘Sustainable de-growth’ in agriculture and food: an agro-ecological perspective on Spain’s agri-food system (year 2000). **Journal of Cleaner Production**, v. 38, p. 27-35, 2013.
- AMBROSINI, L.B. **Sistema agroalimentar do queijo Serrano: estratégia de reprodução social dos pecuaristas familiares dos Campos de cima da Serra – RS**. 2007. 192 f. Dissertação (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- AMBROSINI, L.B.; FILIPPI, E.E.; MIGUEL, L.A. **SIAL: análise da produção agroalimentar a partir de um aporte territorialista e multidisciplinar**. **Revista Ideas**, v. 2, n.1, p. 6-31, jan-jun, 2008.
- ANDRADE, A.D. **Os recursos estratégicos territoriais e o desenvolvimento de vantagens competitivas para a região dos Campos de Cima da Serra**. 2010. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.
- ANTONELLI, G.; VIGANÒ, E. Economy of typical restrictions and organizative challenges. **Italian Journal of Agronomy**, v. 4, n. 3 (suppl), p. 125-136, 2009.
- APROCCIMA. **Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra**. 2017. Disponível em: <<http://www.aproccima.com.br/>>. Acesso em: 15 de jan. 2018.
- BARBOSA, F. D. **Vacaria dos Pinhais**. Porto Alegre: EST; Caxias do Sul: UCS, 1978.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, 1991.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? yes. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARON, C. et al. Water in Africa: availability and access. **Futuribles**, n. 359, p. 33-55, 2010.

BAUERMEISTER, M. R. Social capital and collective identity in the local food movement. **International Journal of Agricultural Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 123-141, 2016.

BECATTINI, G. **The marshallian industrial district as a socio-economic notion**. In: PIKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Ed.). Industrial districts and interfirm cooperation in Italy. International Institute for Labour Studies, ILO, Geneva, 1990.

BEEFPOINT. **O ponto de encontro da cadeia produtiva da carne bovina**. Disponível em: <http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/brasil-exporta-14-milhao-de-toneladas-de-carne-bovina-e-fatura-us-55-bilhoes-em-2016/> Acesso em: 12 jan. 2017.

BENKO, G.; PECQUEUR, B. **Os recursos de territórios e os territórios de recursos**. Geosul, Florianópolis, v. 16, n. 32, p. 31-50, jul-dez. 2001. Tradução Elson Manoel Pereira.

BERTÊ, A.M.A., LEMOS, B.O., TESTA, G., ZANELLA, M.A.R., OLIVEIRA, S.B. **Perfil Socioeconômico - COREDE Campos de Cima da Serra**. Boletim Geográfico do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, n. 26, p. 112-145, fev. 2016

BLANCO MURILLO, M. La activación de los SIAL vía el agroturismo: análisis del potencial de articulación en cuatro territorios queseros de América Latina. **Agroalimentaria**, v. 18, n. 34, p. 123-131, enero-junio, 2012.

BLUME, R. **Explorando os recursos estratégicos do terroir para a viticultura brasileira**. 2008. 360 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **De la justification: les économies de la grandeur**. Paris, Gallimard, 1991.

BORGES, M. N. F. **História de Vacaria: evolução urbana e formação dos bairros**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

BOUCHER F.; GONZALEZ J. A. R. **Guia metodológica para la activacion de sistemas agroalimentarios localizados**. Talplan – Mexico:IICA, CIRAD y REDSIAL Mexico-Europa. 2011.

BOUCHER, F. Agroindustria rural y sistemas agroalimentarios locales: Nuevos enfoques de desarrollo territorial. IN: III Congreso Internacional de la Red SIAL “Sistemas

agroalimentarios locales” Alimentación y Territorios “ALTER 2006” Baeza (Jaén), España, 18 – 21

BOUCHER, F. **De la AIR a los SIAL: reflexiones, retos y desafíos en América Latina.** *Agroalimentaria*, 18(34), 79-90, 2012.

BOUCHER, F.; POMEON T. **Reflexiones en torno al enfoque SIAL:** Evolución y avances desde la agroindustria rural (AIR) hasta los sistemas agroalimentarios localizados (SIAL). V Congreso Internacional Red SIAL (Parma, Italia). p. 18-20, 27 october – 30 october, 2010.

BRASIL. Lei nº 10.283/94. **Dispõe sobre a criação, estruturação e funcionamento dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/Legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=12666&hTexto=&Hid_IDNorma=12666>. Acesso em: 01 jun. 2016.

BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. de. A Heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, Edição Especial, p. 107-129, 2004.

BRUSCO, S. **The idea of the industrial district: its genesis.** In: PIKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W. (Ed.). *Industrial districts and interfirm cooperation in Italy.* International Institute for Labour Studies, ILO, Geneva, 1990.

BUFREM, L.; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 34, n. 2, p. 9-25, 2005.

CAMARGO, M. E. et al. Construction of scenarios in the Vacaria agri-food system at Rio Grande do Sul, Brazil. **Agroalimentaria**, v. 20, n.38, p. 137-149, 2014.

CAÑADA, J. S.; VÁZQUEZ, A. M. As denominações de origem e inovações: a indústria de “azeite” na Sierra Magina (Andaluzia). **Agricultures Cahiers**, v. 17, n. 6, 542-6, 2008.

CARVALHO, D.M.; PRÉVOT, F; MACHADO, J.A.D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n.3, p.506-518, jul./ago./set. 2014.

CARVALHO, F. N. **Gestão pública para o desenvolvimento:** a dinâmica e a atuação financiadora de um banco de desenvolvimento na Região Metropolitana da Foz do Rio Itajaí. 2013. 247 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.M.M. O foco em arranjos produtivos e inovativos de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. E MACIEL, M. L. (ORGS.) **Pequena empresa:** cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CEPEA. **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada.** Disponível em <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 20 mar 2017.

CLARK, J. K.; MUNROE, D. K.; MANSFIELD, B. What counts as farming: how classification limits regionalization of the food system. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 3, n. 2, p. 245-259, 2010.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990's. **Harvard Business Review**, Boston, v.73, n. 4, p.118-128, Jul.1995.

CONDON, P. M. et al. Agriculture on the edge: strategies to abate urban encroachment onto agricultural lands by promoting viable human-scale agriculture as an integral element of urbanization. **International Journal of Agricultural Sustainability**, v. 8, n. 1-2, p. 104-115, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª edição. MC New York: Graw Hill Education, 2016.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus\UNICAMP, 1993.

CROCCO, M. A.; GALINARI, R.; SANTOS, F.; LEMOS, M. B.; SIMÕES, R. Metodologia de identificação de aglomerações produtivas locais. **Revista Nova Economia**, v. 16, n. 2, p. 211-241, maio-agosto 2006.

CHEUNG, T. L. Desenvolvimento da agricultura familiar: investigação sobre o espaço rural e o território como referência para estudar o caso do município de Terenos, MS. **Interações**, v. 14, n. 2, p. 189-195, jul/dez. 2013.

DALLABRIDA, V.R. Ativos territoriais, estratégias de desenvolvimento e governança territorial: uma análise comparada de experiências brasileiras e portuguesas. **Revista Eure**, v. 42, n. 126, p. 187-212, Mayo 2016.

DE BARCELLOS, M. D. **Beef lovers**: um estudo cross-cultural sobre o comportamento de consumo de carne bovina. 2007. 329 f. Tese (Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

DEDEURWAERDERE, T. et al. The governance features of social network activities of collective food buying groups. **Ecological Economics**, v. 140, p. 123-135, 2017.

DEMATTE FILHO, L.C. **Sistema agroalimentar da avicultura fundada em princípios da agricultura natural**: multifuncionalidade, desenvolvimento territorial e sustentabilidade. 2014. 251 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2014.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, V. 35, p. 1504-1514, 1989.

DJATO, K.K., DUGUE, P., PECQUEUR, B. Public policies and localised agri-food system development in the irrigated rice production sector in Ivory Coast. *Mondes en Developpement*, v. 136, p. 101-118, 2006.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **A Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n.4, p. 532-550, 1989.

ELSEVIER. **Sobre a Elsevier**. 2017. Disponível em: <<https://www.elsevier.com/solutions/scopus/content>>. Acesso em: 05 ago. 2017.

EMBRAPA. Programa Boas Práticas Agropecuárias em bovinos de corte na região Sul do Brasil: situação atual e perspectivas. Alexandre Costa Varela ... [et al.]. Bagé: Embrapa Pecuária Sul, 2009.

FEDERACITE. Federação dos Clubes de Integração e Troca de Experiências. **Federação dos Clubes de Integração e Troca de Experiências**, 2011. Disponível em: <http://www.federacite.com.br/cites_int.php?id=21>. Acesso em: 03 Nov 2017.

FEE. Fundação de Economia e Estatística. **Coredes**. 2015. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-Socioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Campos+de+Cima+da+Serra>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

FENSTERSEIFER, J. E.; WILK, E. O. **Visão da firma baseada em recursos, clusters e performance**: um estudo no setor vitivinícola do RS. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 29, 2005. Brasília. Anais. ANPAD, 2005.

FIELD, S.; MASAKURE, O.; HENSON, S. Rethinking localization—a low-income country perspective: the case of Asian vegetables in Ghana. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 3, n. 2, p. 261-277, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2002. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2017.

FONSECA, M. R. da; CUNHA, M.A. Desenvolvimento de vantagem competitiva sob a ótica da visão baseada em recursos. **Caderno profissional de Administração - UNIMEP**. v. 5, n.1, p. 94-111, 2015.

FORSMAN, S.; PAANANEM, J. **Local food systems**: explorative findings Finland. In: Colloque Syal “Systèmes agroalimentaires localisés: produits, entreprises et dynamiques locales. 16-18 octobre. Montpellier. France, 2002.

FOSS, N.J. **Resources, firms, and strategies**: a reader in the resource-based perspective. 1 ed. v.1. Oxford: Oxford University Press, 1997.

FOURNIER, S.; MUCHNICK, J. Approach "SIAL" (systems agroalimentarios local) and the activation of resources territorial Agroalimentaria, v. 18, n.34, p. 133-144, 2012.

FRANÇA, O. E. **O caso do queijo do Serro como sistema agroalimentar local – SIAL**: complementaridade entre produção agroalimentar e turismo. 2012. 178 f. Dissertação de Mestrado (Agronegócios) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O Método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo v. 35, n. 3, p. 105-112, jul/set 2000.

- FUINI, L. L. **A nova dimensão da competitividade: “território”, “capital social” e “arranjos produtivos locais” (APL)**. 2006. Disponível em: <www.unisc.br/site/sidr/2006/textos3/17.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2017.
- GARCIA, M. C. P. **A dimensão territorial do desenvolvimento a partir de especificidades de APLS do Paraná**. 2011. 202 f. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Estadual Paulista, Rio claro, 2011.
- GARCIA-ALVAREZ-COQUE, J. M.; MAS-VERDU, F.; SANCHEZ GARCÍA, M. Determinants of Agri-food Firms' Participation in Public Funded Research and Development. **Agribusiness**, v. 31, n. 3, p. 314-329, 2015.
- GARRAPA, A. M. The corporate food regime and immigrant farm workers in California strawberry harvests. **Norteamerica**, v. 12, n. 1, p. 233-264, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. São Paulo. **Revista da Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar-abr, 1995.
- GOHR, D. F.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. S.; ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo vrio em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista de Gestão organizacional**, v. 4, n.1, p. 60-71, Jan-Jun. 2011.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- GWYNNE, R. N. Globalisation, commodity chains and fruit exporting regions in Chile. **Tijdschrift voor economische en sociale geografie**, v. 90, n. 2, p. 211-225, 1999.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.
- HUANG, J. et al. Water availability footprint of milk and milk products from large-scale dairy production systems in Northeast China. **Journal of Cleaner Production**, v. 79, p. 91-97, 2014.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-e-pecuaria/>>. Acesso em: 15 mai. 2017.
- ITO, N.C.; GIMENEZ, F. A. P. Uma conversa entre Porter e VBR: framework do valor da transação da vantagem competitiva. **Organizações em contexto**, v. 7, n. 14, jul.-dez. 2011, p. 29-56.
- KLIMENT, T. et al. Supporting a regional agricultural sector with Geo & mainstream ICT-the Case study of space4agri project. **AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics**, v. 6, n. 4, p. 69, 2014.
- KNIGHT, A. J. Evaluating local food programs: The case of Select Nova Scotia. **Evaluation and Program Planning**, v. 36, n. 1, p. 29-39, 2013.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 29. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

KOHLI, A. J.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

KUPLICH, T. M.; MARTIN, E. V. **Identificação de tipologias da vegetação campestre e o uso da imagem Thematic Mapper (Landsat 5) na região dos Campos de Cima da Serra, Bioma Mata Atlântica**. In: Anais XIV Simpósio Brasileiro de Sensoriamento Remoto, Natal, Brasil, 25-30 abril, 2009. INPE, p. 2769-2775.

LAKNER, Z. et al. Struggling with Uncertainty: The State of Global Agri-Food Sector in 2030. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 4, p. 141, 2014.

LARROA TORRES, R.M. Geographical indications and systems local agroalimentarios (LMIS). if the café Veracruz. **Agroalimentaria**, v.18, n. 34, p. 105-121, 2012.

LASSAUT, B.; SYLVANDER, B. Producer-consumer relationships in typical products supply chains: where are the theoretical differences with standart products? In: ARFINI, F.; MORA, C. (Eds). **Typical and traditional products: rural effect and agro-industrial problems**. Parma: EAAE Seminar, 1997.

LIMA, L. C.; PINZON, P. W.; TUBIANA, D. O.; ARALDI, D. **Bem estar animal em bovino de corte – revisão bibliográfica**. In: XVII SEMINÁRIO Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão. Unicruz. Santa cruz do Sul. Novembro de 2012.

LINS, H. N. Sistemas agroalimentares localizados: possível “chave de leitura” sobre a maricultura em Santa Catarina. **RER**, v. 44, n. 2, p. 313-330, abr/jun 2006.

LINS, H. **Território, cultura e inovação: a ótica dos sistemas agroalimentares localizados**. In: Anais do Encontro Nacional de Economia e Política, 9, 2004, Uberlândia.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability. **Bell Journal of Economics**, USA, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.

MACEDO, L. O. B. **Perfil da governança e a coordenação de alianças estratégicas do sistema agroindustrial da carne bovina brasileira**. 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2009.

MALAFAIA, G. C. **As Convenções sociais de qualidade como suporte à configuração de sistemas agroalimentares locais competitivos: um estudo *Cross Country* na pecuária de corte**. 2007. 171 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

MALAFAIA, G. C. Rede APROCCIMA: mudando paradigmas na pecuária de corte. **XLV Congresso do Sober:**, Londrina, 22 Julho 2007.

MALAFAIA, G. C.; AZEVEDO, D. B.; BARCELLOS, J. O. J. Terroir, empreendedorismo e mecanismos de coordenação na pecuária de corte. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v.40, p.195-203. 2011. supl. especial.

MALAFAIA, G. C.; BARCELLOS, J. O. J. Sistemas agroalimentares locais e a visão baseada em recursos: construindo vantagens competitivas para a carne bovina Gaúcha. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 5, p. 25-50, 2007.

MALAFAIA, G. C.; CAMARGO, M. E; AZEVEDO, D. B; SANHUEZA, R. M. V. Desafios para a articulação de um sistema agroalimentar local no agronegócio brasileiro da maçã: o caso da região dos campos de cima da serra. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 8, n. 1, p. 113 – 134, 2009.

MALAFAIA, G. C.; COSTENARO, A.; SILVA, T. M. A Contribuição da Economia das Convenções para o Entendimento sobre a Coordenação de Arranjos Produtivos na Pecuária de Corte. **XLVII Congresso do Sober**, Porto Alegre, Julho 2009.

MANNICHE, J.; LARSEN, K. T. Experience staging and symbolic knowledge: The case of Bornholm culinary products. **European urban and regional studies**, v. 20, n. 4, p. 401-416, 2013.

MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Bovinos e Bubalinos. 2017. Disponível em < <http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/bovinos-e-bubalinos> > Acesso em 12 jan. 2017.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. **Cenários Prospectivos**: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARINI, M. J.; SILVA, C.L. DA; NASCIMENTO, D.E.; STRAUHS, F.R. Avaliação da contribuição de arranjos produtivos locais para o desenvolvimento local. **Revista Bibliográfica de Geografia Y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona**. v. XVII, n. 996, 15 de octubre, 2012.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril cultural, 1982.

MAYSONNAVE, G. S. **Estudo do mercado da carne bovina proveniente de uma aliança mercadológica**. 76 f. Dissertação (Mestrado em Zootecnia) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

MENEZES, S. S. M. **A força dos laços de proximidade na tradição e inovação no/do território sergipano das fabriquetas de queijo**. 359 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal de Sergipe: São Cristovão, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MILLEN, D. D.; ARRIGONI, M. D. B. Drivers of change in animal protein production systems: Changes from ‘traditional’ to ‘modern’ beef cattle production systems in Brazil. **Animal Frontiers**, Champaign, v. 3, n. 3, p. 56-60, 2013.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance**: competing through competences. UK: Cambridge University Press, 2002

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**. v.5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MOLINA, G. S. L. F. **Desenvolvimento sustentável na região de Vacaria**. II Seminário sobre Desenvolvimento Regional. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional. Santa Cruz do Sul, 28 set. a 01 de out. 2004.

MORAES, J. L. A.; SCHNEIDER, S. Perspectiva territorial e abordagem dos sistemas produtivos localizados rurais: novas referências para o estudo do desenvolvimento rural. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Rural**, v. 6, n. 2, p. 287-320, mai-ago, 2010.

MUCHNIK, J. **Conférence introductive in systèmes agroalimentaires localisés et construction des territoires**. Colloque organisé par le CIRAD (équipe TERA). Montpellier, 2002.

MUCHNIK, J. **Sistemas agroalimentarios localizados**: evolución del concepto y diversidad de situaciones. III Congreso Internacional de la Red SIAL “Sistemas Agroalimentarios Locales” Alimentación y Territorios “ALTER 2006” Baeza (Jaén), España, 18 – 21 de Octubre 2006.

MUCHNIK, J.; CAÑADA, J. S.; SALCIDO, G. T. Systèmes agroalimentaires localisés: état des recherches et perspectives. **Cahiers Agricultures**, n. 6, vol. 17, p. 523- 519, nov/dec 2008.

MUCHNIK, J.; VELARDE, I. **Sistemas agroalimentarios localizados**: processos y valorización de innovación de los recursos locales. Documento de la Especialización em Economía Agroalimentaria, Fac. Cs. Agrarias y fles. de la UNLP, La Plata, Impreso en los talleres gráficos de la UNLP, 2003.

MUCHNIK, J; SAUTIER, D. **Systèmes agro-alimentaire localisés et construction de territoires**. ATP CIRAD. 1998.

NEVES, M. F. **Estratégias para a Carne Bovina no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.

NICHELE, F. S. **Agroindústria familiar rural e a qualidade da produção artesanal na região metropolitana de Porto Alegre**: o enfoque da teoria das convenções. 88 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

OLSON, J.; CLAY, P. M.; DA SILVA, P. P. Putting the seafood in sustainable food systems. **Marine Policy**, v. 43, p. 104-111, 2014.

PALUDO, O. F. **Empreendedor Integrador**: Mobilizador de Parceria Cooperativas Interempresariais que proporcionam um desenvolvimento regional sustentável - D.R.S. 2008. 230 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**. v. 46, n.3, p. 228-242, jul-set. 2011.

PECQUEUR, B. A guinada territorial da economia global. **Política & Sociedade**, n. 14, p. 79-105, abr. 2009.

PECQUEUR, B. O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do sul. **Raízes**, Florianópolis, v. 24, n.1-2, p. 10-22, 2005.

PEROVANO, D. G. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTAL BRASIL. **Agronegócio deve ter crescimento em 2017**. 2016. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/12/agronegocio-deve-ter-crescimento-de-2-em-2017>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

PORTER, M. E. **Competição – On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.15, p.88-102, 1990.

REIS, A. P. DOS. A dinâmica da aprendizagem em arranjos produtivos locais: um estudo das redes de conhecimento das pequenas e médias empresas de software na construção de suas capacitações. 2008. 258 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

REQUIER-DESJARDINS, D. **Agro-industria rural y sistemas agroalimentarios localizados: cuales puestas**. In: PRODAR. X aniversario de PRODAR. Peru, 1999.

REQUIER-DESJARDINS, D. **Multifonctionnalité, territoire et secteur agro alimentaire: une approche par lês “systèmes agroalimentaires localisés”**. France: Centre d’Economie et d’Éthique pour l’environnemt et le Développement, 2002.

REQUIER-DESJARDINS, D. Sistemas Agroalimentares Localizados e Qualificação: Uma Relação Complexa. **INTERthesis, Florianópolis**, v.10, n.2, p. 95-118, Jul./Dez. 2013.

REQUIER-DESJARDINS, D.; BOUCHER, F.; CERDAN, C. Globalization, competitive advantages and the evolution of production systems: rural food processing and localized agri-food systems in Latin-American countries. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 15, n. 1, p. 49-67, 2003.

REQUIER-DESJARDINS, D.; BOUCHERE, F. CERDAN, C. Globalization, competitive advantages and the evolution of production systems: rural food systems in Latin-American countries. **Entrepreneurship et Regional Development: An International Journal**, v. 15, p. 49-67, 2003.

RUMELT, R. P. **Theory, strategy, and entrepreneurship**. In: TEECE, D. The competitive challenge. Ballinger, Cambridge, MA, 1987.

SAGE, C. The transition movement and food sovereignty: From local resilience to global engagement in food system transformation. **Journal of Consumer Culture**, v. 14, n. 2, p. 254-275, 2014.

SARTORELLO, G. L.; GARNEIRO, A. H. **A evolução da bovinocultura de corte no Brasil**: parte I. Boletim eletrônico do LAE\FMVZ\USP. Edição 099, p. 1-4, de 30 de junho de 2016.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, Oxford, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SFORZI, F.; MANCINI, M.C. The reinterpretation of the agri-food system and its spatial dynamics through the industrial district. *Agricultural Economics*, v. 58, n.11, p. 510-519, 2012.

SILVA, J. E. A. da. **Cenários prospectivos em redes de cooperação**: o caso da Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra – APROCCIMA. 2012. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2012.

SIQUEIRA, M. C. **Sistema agroalimentar localizado (SIAL) e as atividades de comunidades do entorno da PR-508 (Rodovia Alexandra-Matinhos)**. 2016. 158 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial Sustentável) – Universidade Federal do Paraná, Matinhos, 2016.

SOKULSKI, C. C.; KUDLAWICZ, C.; MARTINS, E.; BACH, T.M.; MAFFEZZOLLI, M. R. **A abordagem da visão baseada em recursos em aglomerados produtivos**. Congresso de Administração, Ponta Grossa – PR, 2015.

SPECHT, S. **O território do morango no Vale do Caí - RS**: análise pela perspectiva dos sistemas agroalimentares localizados. 2009. 317 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2009.

STROCHENKO, N.; KOBLIANSKA, I.; MARKOVA, O. Structural Transformations in Agriculture as Necessary Condition for Sustainable Rural Development in Ukraine. **Journal of Advanced Research in Law and Economics**, v. 8, n. 1 (23), p. 237, 2017.

TASCA, A. L; NESSI, S.; RIGAMONTI, L. Environmental sustainability of agri-food supply chains: An LCA comparison between two alternative forms of production and distribution of endive in northern Italy. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 725-741, 2017.

TEDESCO, C. et al. Potential for recoupling production and consumption in peri-urban territories: The case-study of the Saclay plateau near Paris, France. **Food Policy**, v. 69, p. 35-45, 2017.

TEECE, D. J. **Firm boundaries, technological innovation and strategic management**. In Thomas, L.G. III (Ed.), *The Economics of Strategic Planning*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 87-199, 1986.

- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. *Strategic Management Journal*, Inglaterra, v.18, n.7, p. 509-533, Aug. 1997.
- TRITZ, Y. The Agri-Territorial Energy System: Energy from Biomass as a Tool in Local Development. *Géographie, économie, société*, v. 14, n. 1, p. 31-52, 2012.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.
- TROY, D. J.; KERRY, J. P. Consumer perception and the role of science in meat industry. *Meat Science*, Oxford, v. 86, n. 1, p. 214-226, Sept. 2010.
- VANEK, J. et al. Information support of regions and possibilities of its further development. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, v. 4, n. 3, p. 71, 2012.
- VERA, J. H. C.; ESCOTO, F. C.; RANGEL, M. I. P.; VARGAS, A. C. Clúster y sial, enfoques divergentes em estúdios del desarrollo territorial. *Interciencia*, v. 42, n. 1. p. 51-57. January, 2017.
- VIAL, L. A. M.; SETTE, T. C. C.; SELBITTO, M. A. **Cadeias produtivas: foco na cadeia produtiva de produtos agrícolas**. Terceiro Encontro de Sustentabilidade em Projeto do Vale do Itajaí. Abril, 2009.
- WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WILK, E. O. **A relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação entre empresas de vinhos finos do cluster da Serra Gaúcha**. 2006. 227 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2006.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5 edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- YIN, R. K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.
- ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. A.; PRÉVOT, F. A internacionalização de empresas em *clusters* industriais e a visão baseada em recursos. Enanpad. XXXIII Encontro da Anpad. São Paulo, de 19 a 23 de setembro de 2009.
- ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. A.; PRÉVOT, F. O impacto dos recursos do desempenho exportador de empresas pertencentes a *clusters*: um estudo no setor vitivinícola francês. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 52, p. 374-391, jul./set. 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS ESPECIALISTAS

Prezado colaborador, a pesquisa da qual o Sr. (a) está participando tem por objetivo caracterizar o Sistema Agroalimentar Local da Pecuária Bovina de Corte dos Campos de Cima da Serra e dos seus ativos considerados fonte de vantagem competitiva

Nome do órgão/empresa: _____

Atividade principal da empresa: _____

PARTE I

Caracterização do SIAL

a) Configuração do aglomerado geográfico de empresas: Aproximadamente quantas são as pequenas e médias empresas atuantes na mesorregião dos Campos de Cima da Serra com atividades voltadas para o setor agroalimentar da pecuária bovina de corte?

b) Existem fatores de ordem social, cultural e históricos que criam uma identidade comum entre os produtores? Quais são eles?

c) Existem características próprias do produto que são fruto do território ou de ativos disponíveis especificamente nesta região geográfica? Quais seriam estas características?

d) Existe algum movimento entre os componentes visando a diferenciação do produto? Qual?

e) Existem ações coletivas ligadas ao processo produtivo? Existem outras ações que extrapolem esse âmbito? Quais seriam?

f) Existe produção coletiva de bens privados? E públicos?

g) Existe interação entre o âmbito global e rural com relação ao produto produzido?

h) Existe alguma regulação institucional ligada ao setor produtivo? Se houver, indicar qual seria.

Fonte: Adaptada do roteiro metodológico de Malafaia (2007).

Parte II - Identificação dos Ativos

Questões de Referência para a identificação dos recursos e seus atributos:

Se o recurso é valoroso: O recurso permite que a Associação explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?

Se o recurso é raro: O recurso é controlado apenas pela APROCCIMA ou outros concorrentes tem acesso?

Se o recurso é difícil de imitar: Este recurso é difícil de ser imitado por outras Associações concorrentes?

Se o recurso é explorado: Se o recurso é explorado pela Associação.

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Questões:

1. Existe(m) recurso(s) estratégicos não citado(s)? Qual(is) seria(m)? Proceder a análise

2. As políticas e procedimentos da Associação estão organizados para desempenhar e dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007) e Malafaia (2007).

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA A ASSOCIAÇÃO

Prezado colaborador, a pesquisa da qual o Sr. (a) está participando tem por objetivo identificar o Sistema Agroalimentar Local da Pecuária Bovina de Corte dos Campos de Cima da Serra e dos seus ativos considerados fonte de vantagem competitiva.

1. Quem são os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico da unidade gado de corte da APROCCIMA?
2. Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da APROCCIMA?
3. Quais os diferenciais competitivos do produto carne bovina da APROCCIMA?
4. Como foi identificada a demanda de mercado para o produto da APROCCIMA?
5. Quais as estratégias da APROCCIMA para o mercado dos Campos de Cima da Serra?
6. Com a criação da marca coletiva pela APROCCIMA, quais são as perspectivas futuras para esta iniciativa?
7. Quais os resultados nos indicadores de desempenho após o uso da marca no produto?
8. As relações que ocorrem entre os agentes, ao longo do tempo, geram confiança entre os mesmos? Por quê?
9. O Sr. (a) acredita que a APROCCIMA contribui de alguma maneira com o desenvolvimento da atividade da pecuária de corte nos Campos de Cima da Serra? Como?

Fonte: Adaptado de Malafaia (2007) e Machado (2012).

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA OS PRODUTORES

Prezado colaborador, a pesquisa da qual o Sr. (a) está participando tem por objetivo identificar os ativos estratégicos do Sistema Agroalimentar Local da Pecuária Bovina de Corte dos Campos de Cima da Serra considerados fonte de vantagem competitiva.

Nome: _____

idade: _____ Tempo de Associação: _____

Quais dos recursos abaixo relacionados o Sr. (a) visualiza estarem presentes nos Campos de Cima da Serra e na Associação, e que geram vantagens competitivas para a Associação?

Identificação dos Recursos

Questões de Referência para a identificação dos recursos e seus atributos:

Se o recurso é valioso: O recurso permite que a Associação explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?

Se o recurso é raro: O recurso é controlado apenas pela APROCCIMA ou outros concorrentes tem acesso?

Se o recurso é difícil de imitar: Este recurso é difícil de ser imitado por outras Associações concorrentes?

Se o recurso é explorado: Se o recurso é explorado pela Associação.

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Questões:

1. Existe(m) recurso(s) estratégicos não citado(s)? Qual(is) seria(m)? Proceder a análise

2. As políticas e procedimentos da Associação estão organizados para desempenhar e dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007) e Malafaia (2007).

Recursos	Não possui atributos Estratégicos	Se <u>Sim</u> : Identificar o(s) atributo(s), assinalando com X na coluna do(s) referido(s) atributo(s).				O recurso encontra-se			O recurso é de posse individual do produtor?	O recurso produz efeitos sobre todos os produtores?	O recurso só pode ser acessado por alguns produtores?
		Valoroso	Raro	Difícil de Imitar	Explorado pela Associação	Desenvolvido	Em Desenvolvimento	Não Desenvolvido			
Agilidade para administrar informações											
Reputação da Associação entre os clientes											
Planejamento Estratégico											
Instituições de ensino e pesquisa											
Legislação vinculada à atividade											
Organização da cadeia pela Associação											
Outro? Citar											

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007); Wilk (2006) e Malafaia (2007).

ANEXO A – RELAÇÃO DOS ARTIGOS

Nº	Título	Autor(es)	Ano	Periódico
1	The governance features of social network activities of collective food buying groups.	Dedeurwaerdere, T., De Schutter, O., Hudom, M. (...), Joachain, J. L-	2017	Ecological Economics
2	Potential for recoupling production and consumption in periurban territories: The case-study of the Saclay plateau near Paris, France.	Tedesco, C., Petit, C., Billen, G., Garnier, J., Personne, E.	2017	Food Policy
3	Structural Transformations in agriculture as necessary condition for sustainable rural development in Ukraine.	Strochenko, N., Koblianska, I., Markova, O.	2017	Journal of Advanced Research in Law and Economics.
4	The corporate food regime and immigrant farm workers in California strawberry harvests.	Garrapa, A. M.	2017	Norteamérica.
5	Environmental sustainability of agri-food supply chains: An LCA comparison between two alternative forms of production and distribution of endive in northern Italy	Tasca, A.L., Nessi, S., Rigamonti, L.	2017	Journal of Cleaner Production.
6	Social capital and collective identity in the local food movement	Bauermeister, M. R.	2016	International Journal of Agricultural Sustainability.
7	The trout located agri-food system of Merida state, Venezuela	Ablan, E., Rosales, M.	2016	Agroalimentaria.
8	Determinants of Agri-food Firms' Participation in Public Funded Research and Development	Garcia-Alvarez-Coque, J.-M, Mas-Verdu, F., Sanchez García, M.	2015	Agribusiness.
9	Water availability footprint of milk and milk	Huang, J., Xu, C.-C., Ridoutt, B.G., (...),	2014	Journal of Cleaner Production.

	products from large-scale dairy production systems in Northeast China	Chen, F., Ly, Y.		
10	Construction of scenarios in the Vacaria agri-food system at Rio Grande do Sul, Brazil	Maria Emilia, C. Walter, P.F., João Lindomar, S., (...), Márcia Rohr, C., Marta Elisete Ventura, M.	2014	Agroalimentaria.
11	Struggling with Uncertainty: The State of Global Agri-Food Sector in 2030	Lakner, Z., Baker, G.A.	2014	International Food and Agribusiness Management Review.
12	The transition movement and food sovereignty: From local resilience to global engagement in food system transformation	Sage, C.	2014	Journal of Consumer Culture.
13	Putting the seafood in sustainable food systems	Olson, J., Clay, P.M., Pinto da Silva, P.	2014	Marine Policy.
14	Supporting a regional agricultural sector with Geo & mainstream ICT - the Case study of space4agri project	Kliment, T., Bordogna, G., Frigerio, L., (...), Sterlacchini, S., Brivio, P.A.	2014	Agris On-line Papers in Economics and Informatics.
15	Evaluating local food programs: The case of Select Nova Scotia	Knight, A. J.	2013	Evaluation and Program Planning.
16	Sustainable de-growth' in agriculture and food: An agro-ecological perspective on Spain's agri-food system (year 2000)	Infante Amate, J., González de Molina, M.	2013	Journal of Cleaner Production.
17	The reinterpretation of the agri-food system and its spatial dynamics through the industrial district	Sforzi, F., Mancini, M.C.	2012	Agricultural Economics.
18	Information support of regions and possibilities of its further development	Vaněk, J., Stočes, M., Šimek, P., Hrbek, I.	2012	Agris On-line Papers in Economics and Informatics.

19	Geographical indications and systems local agroalimentarios (LMIS). if the café Veracruz	Larroa Torres, R.M.	2012	Agroalimentaria.
20	Approach "SIAL" (systems agroalimentarios local) and the activation of resources territorial	Fournier, S., Muchnick, J.	2012	Agroalimentaria.
21	The Agri-Territorial Energy System: Energy from biomass as a tool of local development	Tritz, Y.	2012	Geographie Economie Societe.
22	Agriculture on the edge: Strategies to abate urban encroachment onto agricultural lands by promoting viable human-scale agriculture as an integral element of urbanization	Condon, P.M., Mullinix, K., Fallick, A., Harcourt, M.	2010	International Journal of Agricultural Sustainability.
23	Rethinking localization - A low-income country perspective: The case of Asian vegetables in Ghana	Field, S., Masakure, O., Henson, S	2010	Cambridge Journal of Regions, Economy and Society.
24	What counts as farming: How classification limits regionalization of the food system	Clark, J.K., Munroe, D.K., Mansfield, B.	2010	Cambridge Journal of Regions, Economy and Society.
25	Water in Africa: Availability and access	Baron, C.	2010	Futuribles: Analyse et Prospective.
26	Public policies and localised agri-food system development in the irrigated rice production sector in Ivory Coast	Djato, K.K., Dugue, P., Pecqueur, B.	2006	Mondes en Developpement.
27	Globalization, competitive advantages and the evolution of production systems: Rural food processing and localized agri-food systems in Latin-American countries	Requier-Desjardins, D., Boucher, F., Cerdan, C.	2003	Entrepreneurship and Regional Development.

28	Globalisation, commodity chains and fruit exporting regions in Chile	Gwynne, R.N.	1999	Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie.
----	--	--------------	------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

N°	Título	Autor(es)	Ano	Periódico
1	<i>Experience staging and symbolic knowledge: The case of Bornholm culinary products.</i>	MANNICHE, J., LARSEN, K.T.	2013	<i>European and Urban Regional Studies</i>
2	<i>Potential for recoupling production and consumption in periurban territories: The case-study of the Saclay plateau near Paris, France.</i>	TEDESCO, C., PETIT, C., BILLEN, G., GARNIER, J., PERSONNE, E.	2017	<i>Food Policy</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

N°	Título	Autor(es)	Ano	Periódico
1	Globalization, competitive advantages and the evolution of production systems: Rural food processing and localized agri-food systems in Latin-American countries.	REQUIER- DESJARDINS, D., BOUCHER, F. CERDAN, C.	2003	Entrepreneurship and Regional Development
2	Economy of typical restrictions and organizative challenges.	ANTONELLI, G., VIGANÒ, E.	2009	Italian Journal of Agronomy

Fonte: Elaborado pela autora (2017).