



MARKETING TERRITORIAL APLICADO AOS DISTRITOS INDUSTRIAIS: ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DO COREDE NOROESTE COLONIAL

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen
Jorge Oneide Sausen
Daniel Knebel Baggio
Sérgio Luís Allebrandt

Resumo

O distrito industrial é considerado importante para o desenvolvimento econômico e social, local e regional. Neste cenário, o marketing territorial é estratégia relevante para que sejam implementadas ações inovadoras e efetivas de empreendedorismo e desenvolvimento. Considerando o potencial mercado de indústrias e as demandas da região Corede Noroeste Colonial, no Rio Grande do Sul, este estudo buscou identificar, compreender e analisar as limitações e oportunidades das áreas industriais desta região, frente ao seu contexto, articulações entre os atores e dinâmicas territoriais de empreendedorismo e desenvolvimento, à luz das estratégias de marketing territorial. Utilizou-se como metodologia pesquisa bibliográfica e entrevistas com agentes públicos e gestores empresariais das áreas industriais desta localidade. A configuração das áreas industriais tem se mostrado, em termos técnicos e políticos, restrita a iniciativas isoladas e individualizadas, demandando de estratégias de marketing territorial para reconfigurar os 4P's do *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção) e fortalecer a cooperação entre agentes públicos e privados, contribuindo para a captação de recursos e o desenvolvimento das dinâmicas territoriais através de ações eficazes de governança, empreendedorismo e inovação. Conclui-se que se bem planejados, articulados, implementados e comunicados, os distritos industriais e o marketing territorial contribuem para promover o desenvolvimento socioeconômico e a imagem do Corede Noroeste Colonial.

Palavras-chave: Distritos Industriais. Marketing Territorial. Desenvolvimento Territorial.

Introdução

Diante do cenário de competitividade, de constantes transformações que envolvem as dinâmicas territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é elemento essencial de competitividade (BAUER, 1999; TIDD; BESSANT, 2015), estratégias diferenciadas surgem como alternativas para melhorar os contextos, as articulações entre os atores e as dinâmicas, de modo a construir vantagens sustentáveis para os territórios.



Assim, pode-se considerar a cooperação uma estratégia inovadora das dinâmicas de desenvolvimento territorial. Pois o desenvolvimento cooperativo entre instituições, lideranças e cidadãos contribui para maximizar taxas de crescimento de renda; melhorar a distribuição de renda; elevar a qualidade de vida; aumentar a capacidade social, científica e tecnológica; desenvolver programas de fomento, capacitação e integração; identificar potencialidades locais regionais; executar programas inovadores de desenvolvimento; e fortalecer e ampliar tecnologias de informação e conhecimento (BÜTTENBENDER, 2017).

Com base nisto, os debates em torno do desenvolvimento local/regional vêm abordando discussões sobre distritos industriais, *clusters*, redes, sistemas e arranjos locais de produção, temas que se constituem em velhas-novas estratégias de desenvolvimento de empresas, regiões e nações. Também é comum identificar manifestações de administrações locais no sentido de fomentar os distritos industriais como elemento de importante contribuição para o desenvolvimento econômico e social, municipal e/ou microrregional.

Compreendido como uma área definida pela administração pública local, através de um sistema produtivo, planejado, ampliado e integrado, destinado à ocupação exclusiva de indústrias; o distrito industrial procura integrar formas especializadas, territorialização, mercado de trabalho e atividades de cooperação entre empresas que *a priori* deveriam resultar em inovação, competição e desenvolvimento local (KELLER, 2008).

Paralelo a isto, o marketing territorial é estratégia relevante para que sejam implementadas ações inovadoras de empreendedorismo e desenvolvimento. Desta forma, vem a ser uma ferramenta de promoção econômica das cidades, na realização de grandes eventos, em reestruturações urbanas profundas e para a promoção turística dos territórios, empresas e pessoas; afirmando-se como processo de gestão territorial, descentralização de poder e busca de desenvolvimento local, integrando as vantagens competitivas do lugar sob uma ótica de desenvolvimento socioeconômico e territorial (FERNANDES; GAMA, 2006a).

Considerando tais aspectos, bem como o potencial mercado de indústrias, as demandas de desenvolvimento dos municípios pertencentes ao Conselho Regional de Desenvolvimento (Corede) Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul e a representatividade desta região para o Estado; este estudo buscou identificar, compreender e analisar as limitações e as oportunidades referentes às áreas industriais nos municípios desta região, frente ao seu contexto, às articulações entre os atores envolvidos e às dinâmicas territoriais de empreendedorismo e de desenvolvimento, à luz das estratégias de marketing territorial,



com vistas a contribuir para os processos de desenvolvimento local e regional.

Primeiramente são abordadas a inter-relação dos distritos industriais com as dinâmicas territoriais de desenvolvimento e a relevância do marketing territorial como estratégia inovadora na promoção do empreendedorismo e desenvolvimento local/regional neste contexto de aglomeração produtiva. Em seguida, consta a metodologia. Na sequência, são apresentados os resultados, com destaque para a análise contextual das empresas e áreas industriais do Corede Noroeste Colonial, articulação entre os atores, dinâmicas territoriais de empreendedorismo e desenvolvimento e fatores consequenciais das estratégias de marketing territorial para o desenvolvimento das empresas e áreas industriais desta região. Por fim, tem-se as considerações finais e as referências utilizadas.

Distritos Industriais e Dinâmicas Territoriais de Desenvolvimento

Nos debates acadêmicos acerca da questão do desenvolvimento local e regional, e considerando o gradativo contexto competitivo no mercado corporativo de bens e serviços, é comum encontrar manifestações que consideram a relevância dos distritos industriais como elemento estratégico de aglomeração produtiva para alavancar e otimizar os processos territoriais de desenvolvimento socioeconômico, em nível local e regional; tornando-se, indispensável a compreensão de seus principais conceitos, contextos e perspectivas.

A origem do conceito de distrito industrial é atribuída ao economista inglês Alfred Marshall que, já no início do século passado, enfatizava que as vantagens advindas das economias de escala poderiam ser obtidas por um conjunto de pequenas empresas, em território específico, especializadas em diversas fases de produção, fazendo uso do mercado de trabalho local, por meio do estabelecimento de contratos de longo prazo entre fornecedores e compradores, contribuindo para o permanente capital moderado com boas perspectivas em longo prazo de crescimento e de emprego nos distritos (KELLER, 2008).

Na década de 70, economistas italianos retomam o conceito *marshalliano* através de Becattini (1990) para identificar as bem-sucedidas aglomerações de pequenas empresas no centro-norte da Itália, marcadas por avanços tecnológicos e elevada internacionalização. Conforme Putnam (1996), o modelo italiano fundamentava-se em uma forma intermediária de organização de produtores, tendo como base a aliança informal e o apoio dos governos.

As duas principais características das abordagens teóricas dos distritos industriais



são: a ênfase na rede de firmas como fator-chave da constituição do distrito industrial típico, com empresas relativamente pequenas e verticalmente não integradas; e, mais recentemente, a ênfase no enraizamento da rede de firmas no sistema social local, considerando as características do território (tecido social local) para empreender e a análise do surgimento e da transformação dos distritos industriais (KELLER, 2008).

Ou seja, diferente das concepções tradicionais deste tipo de aglomeração produtiva, as novas concepções de distrito industrial apresentam a vantagem de incorporar, em suas análises, o conceito de produção flexível, além de uma avaliação das sinergias geradas como resultantes não apenas de relações mercantis, mas sobretudo, de aspectos culturais, sociais e históricos comuns, presentes nos territórios, conforme destaca Becattini (1990).

Bauer (1999) corrobora esta visão ao afirmar que a imposição de adaptação do mercado às organizações proporcionou que atributos como flexibilidade e criatividade adquirissem mais importância, constituindo um cenário em que produtos e serviços são valorizados pela produtividade e inovação. Neste caso, a inovação consiste não apenas da abertura de novos mercados, mas em novas formas de servir mercados já estabelecidos, por meio da criação ou melhoria de produtos e processos contínuos de aprendizagem, conhecimento e aperfeiçoamento no interior das organizações (TIDD; BESSANT, 2015).

Paralelo a isto, a interação entre agentes locais, com base na cooperação e concorrência, é que determina os rumos do crescimento local, sendo que a flexibilidade organizacional se dá por uma rede de empresas especializadas, com grande capacidade de inovação, através de relações horizontais no qual se processam a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de novos conhecimentos (OLIVEIRA, 2005). Afinal, modificações são contínuas e levam as organizações a buscarem estrategicamente e permanentemente novas competências a partir de um ciclo recorrente de inovações (WHITTINGTON, 2002).

Assim, o distrito industrial surge quando um *cluster* (firmas concentradas geograficamente e especializadas setorialmente) desenvolve mais do que especialização e divisão do trabalho (KELLER, 2008). Desta forma, o distrito industrial é marcado pelo surgimento de formas implícitas e explícitas de cooperação entre agentes econômicos locais e pelo surgimento de fortes associações empresariais setoriais, sendo considerado um *cluster* maduro ou que desenvolveu suas potencialidades atingindo sua eficiência coletiva.

A partir daí, neste novo modelo de organização industrial, Keller (2008) pontua o conceito de “eficiência coletiva” como vantagem competitiva derivada das economias



externas e da ação conjunta. Portanto, além de formas especializadas, da territorialização e do mercado de trabalho, a especialização flexível engloba aspectos de cooperação, ancorados na confiança entre atores sociais e organizacionais, na cultura local e na rede de interações entre os diferentes agentes envolvidos na dinâmica do desenvolvimento.

Diante das transformações, as gestões cada vez mais vêm ressaltando a necessidade de fomentar o dinamismo e as vantagens competitivas de cada território ou cidade (OLIVEIRA, 2005). Neste contexto, a evolução recente da importância e da natureza atribuídas aos processos de inovação (TIDD; BESSANT, 2015), tem implicações significativas para todos os que valorizam as dinâmicas territoriais. Para tanto, as empresas precisam se reorganizar para responder de maneira rápida e flexível às mudanças de mercado desencadeadas pela crise da produção em massa, implicando em uma nova organização territorial da produção de regiões vistas como unidade de produção integrada.

De fato, os distritos industriais *marshallianos* fortaleceram a ideia de que as iniciativas locais podem ser cruciais para o desenvolvimento como importante fator de competitividade ao fazerem dos territórios ambientes inovadores. Pois a estratégia de desenvolvimento local é válida como um complemento do desenvolvimento regional no âmbito de uma estratégia maior baseada no conceito de desenvolvimento territorial. Isto é, as palavras “espaço” e “território” não se restringem ao fenômeno local, regional, nacional ou continental, podendo exprimir simultaneamente todas essas dimensões (VEIGA, 2002).

E com o reconhecimento da importância dos novos espaços para o crescimento das economias regionais (OLIVEIRA, 2005), o desenvolvimento pode ser um processo de mudança estrutural e crescimento econômico, no qual a organização do sistema produtivo, a rede de relações entre atores e atividades, a dinâmica de aprendizagem e o sistema sociocultural são importantes neste processo. O território, nesta abordagem, é percebido como agente de transformação social e um emaranhado de interesses de uma comunidade, e não como mero suporte físico para objetos, atividades e processos econômicos.

Assim sendo, a acumulação de capital e o progresso tecnológico são fatores-chave nesse processo e os fatores determinantes da acumulação de capital são reconhecidos como a criação e difusão de inovações no sistema produtivo, a organização flexível da produção, a geração de economias de aglomeração e de diversidade nas cidades, e o fortalecimento das instituições (DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004).

É preciso, ainda, o incentivo à cooperação, através da compreensão dos processos



sociais expressando práticas de grupos de atores que permeiam o aprendizado, o compartilhamento de conhecimentos e a construção conjunta de identidades (VILLASCHI FILHO; CAMPOS, 2002). Neste contexto, o marketing territorial é uma importante estratégia de desenvolvimento para as cidades, suas localidades e aglomerações produtivas locais.

Marketing Territorial: Inovação para o Empreendedorismo e Desenvolvimento

O marketing territorial tem evoluído notoriamente. Seu conceito foi introduzido por Kotler, Haider e Rein (1993), através de uma nova abordagem designada de marketing estratégico de lugares, comparando, pela primeira vez na literatura, as cidades a um produto (ARAGONEZ; ALVES, 2013); sendo que nos anos 80 sua emergência começou a ser notada, surgindo como resposta a um processo geral de estagnação, comum a várias cidades, considerando também que a globalização da economia contribuiu para a disseminação dos espaços competitivos, levando as cidades e regiões a se posicionarem.

No contexto das tecnologias de informação e comunicação, a afirmação recente dos territórios do conhecimento – que valorizam processos contínuos e compartilhados de inovação, aprendizagem e conhecimento – contribuiu para a ascensão do marketing do lugar, que aposta em diferentes esferas da cidade e em elementos-chave como redes, liderança, recursos humanos, destacando a identidade local, especificidade, percepção do lugar e criatividade como elementos essenciais para a revitalização e vitalidade econômica, social e cultural de uma cidade, região ou país (FERNANDES; GAMA, 2006a).

Se for compreendido que o sucesso de desenvolvimento dos lugares está amplamente associado à capacidade de criação de uma liderança regional com visão de futuro, criação de redes, promoção do empreendedorismo e envolvimento das populações na agenda regional; tornam-se inevitáveis as contribuições do marketing para motivar e promover comportamentos orientados a tais finalidades (GAIO; GOUVEIA, 2007), inclusive, para otimizar ações de desenvolvimento relacionadas às aglomerações produtivas locais.

Iniciativas locais dependem de um bom desenvolvimento territorial. E como refere Porter (1998), a localização e concentração de conhecimento e de indústrias podem facilitar o aumento da atratividade e a promoção do lugar através de estratégias e ações de marketing territorial (FERNANDES; GAMA, 2006b). Neste quadro, os territórios assumem estreita necessidade em desenvolver estratégias de afirmação, promoção e mobilização de



recursos diversos, procurando atrair e fixar bens, capital humano, recursos financeiros e investimentos; alterando a representação espacial e influenciando a percepção de realidade geográfica, política, econômica, social e organizacional acerca das regiões e das cidades.

Portanto, o marketing verifica a necessidade de falar de lugares como oferta, evidenciando a importância das localidades como elemento de sustentação à organização do território, que merece a atenção de ferramentas de identificação do público local, de identificação da marca e de comunicação com seus habitantes nas definições de planos de desenvolvimento, das relações que se estabelecem entre habitantes e organizações públicas, privadas e do terceiro setor, e das relações das organizações com o lugar.

Trazendo o raciocínio para os distritos industriais, deve-se, através de um planejamento estratégico alicerçado em um projeto que posicione positivamente estes espaços no contexto local, procurar conhecer e entender tais espaços, identificando vantagens competitivas e apostando nas que mais se destacam para reposicionar a identidade, imagem e marca das cidades e localidades. Tais processos concretizados por estratégias e ações de marketing interno e externo, com vistas a satisfazer as necessidades do mercado e dos públicos-alvo (para fidelizar e prospectar clientes), contribuindo para tornar o território em questão mais competitivo, mais sustentável e mais conceituado.

Em outras palavras, o marketing territorial é um desafio de criatividade e ideias, e um desafio organizacional e de comunicação, surgindo como um dos elementos centrais do planejamento estratégico das cidades e regiões, partindo de suas singularidades e especificidades, integrando-as, projetando-as, promovendo-as e afirmando-as num contexto global de competitividade (FERNANDES; GAMA, 2006a). Assim, torna-se necessário reforçar a participação e integração no intuito da inovação e o fortalecimento de estratégias que considerem a passagem do marketing do lugar para o desenvolvimento do lugar.

E no contexto de desenvolvimento e inovação, a relação com os sistemas locais de aglomeração, especificamente com os distritos industriais, torna-se fundamental. Aglomerações produtivas constituem cenário territorial propício, já que são potencialmente espaços privilegiados que podem vir a contribuir para o surgimento e desenvolvimento de constructos socioculturais de conhecimento, aprendizado e inovação interativos (ALBAGLI; MACIEL, 2004). A abordagem dos meios inovadores também tem muita relação com a dos distritos industriais (DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004).

Por esta perspectiva, é possível compreender a oportunidade competitiva do



contexto geográfico, definir uma estratégia eficaz em função de determinada oportunidade e dos agentes envolvidos, estimular a atuação, realizar intervenções, e promover formas e estratégias eficazes de comunicação direcionadas aos públicos atuais e potenciais.

Lembrando que a concretização positiva destas ações considera a interação, a integração e a cooperação de diversos atores em prol de objetivos comuns, remetendo aos conceitos de ação conjunta e de eficiência coletiva como elementos competitivos indispensáveis para a disseminação do conhecimento, da aprendizagem e da inovação de vantagem competitiva nos territórios aos quais pertencem os distritos industriais.

Pois embora a implementação das novas políticas urbanas seja muito divulgada pelos governos locais, muito pouco se discute sobre a formação de coalizões de interesses necessária para tornar as cidades atraentes (OLIVEIRA, 2005). Neste sentido, o marketing territorial é o processo estratégico que considera a capacidade de envolver diferentes atores para criar novas ideias, desenvolver novas políticas e implementá-las, pressupondo outras formas de observar e pensar o território, e permitindo o desenvolvimento da sustentabilidade social, econômica, cultural e política (FERNANDES; GAMA, 2006a).

O marketing territorial assume, neste campo, especial relevo também na identificação das necessidades, dos desejos e dos interesses dos diferentes *stakeholders* (empresas, investidores públicos e privados, clientes, cidadãos, visitantes), de forma a conseguir manter a cidade competitiva, sem nunca perder de vista a qualidade de vida dos indivíduos e lugares, buscando maior interação entre o poder local e o setor privado, na defesa do interesse público e da comunidade (ARAGONEZ; ALVES, 2013).

Importa que estes grupos desenvolvam estratégias que potenciem e tornem públicos os principais fatores de atratividade, como os *hard factors* – estabilidade econômica, níveis de produtividade, custos, serviços locais, localização, tecnologias e incentivos financeiros – e os *soft factors*, associados à dimensão mais intangível do território – qualidade de vida, cultura, empreendedorismo, flexibilidade e dinamismo (GAIO; GOUVEIA, 2007).

Em termos estratégicos de marketing, deve-se buscar uma identidade comercial rentável e sustentável para as cidades e localidades e, a partir desta identidade, buscar um nicho de atuação para atrair investimentos produtivos. Significa pensar qual produto deve ser a localidade, em quais praças deve ser anunciada, sob quais preços e promoções.

A marca e o posicionamento devem ser materializados pelo marketing *mix* e a imagem intencional deve ser um espelho da identidade do território (GAIO; GOUVEIA,



2007). Ainda quanto ao posicionamento, este define-se pela: vocação (domínio do território), capacidade (para manter a posição definida), ambiente (características físicas do território) e coerência (considerando todos estes aspectos) (FERNANDES; GAMA, 2006b).

Sendo assim, o marketing territorial funciona como fator de potencialização ao nível da divulgação de uma imagem a fim de atingir o público-alvo identificado, defendendo a necessidade de uma nova abordagem em termos de planejamento das cidades e localidades, sendo exigido um reposicionamento dos espaços urbanos para conseguir sistemas territoriais competitivos por proximidade geográfica e através de parcerias em nível social, político, institucional e econômico (ARAGONEZ; ALVES, 2013), sendo que este cenário também remete ao modelo de organização flexível dos distritos industriais.

Deste modo, o marketing territorial, potencializa uma ligação sinérgica com o desenvolvimento econômico e, também, social, político e cultural dos territórios. E ao mesmo tempo em que utiliza como estratégia as vantagens competitivas das aglomerações produtivas locais, favorece a extensão da imagem e dos atributos da marca da cidade aos produtos e aglomerações locais, promovendo novas e múltiplas potencialidades no território.

Metodologia

A pesquisa referente a este estudo classifica-se como social e de abordagem qualitativa. Social, pois tem como campo as possibilidades de investigação da realidade social (GIL, 2008). Qualitativa, na medida em que buscou aprofundar-se no mundo dos significados (MINAYO, 2016), utilizando uma metodologia não-estruturada, proporcionando *insights* e, também, compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

Quanto ao nível de investigação, a pesquisa implementada configura-se como exploratória. Esta tipologia de pesquisa é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Seu principal objetivo é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador (MALHOTRA, 2012) e, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2017).

Desta forma, este estudo abre precedentes para uma maior exploração acadêmico-científica quanto ao contexto da dinâmica de desenvolvimento territorial e suas implicações para os distritos industriais e quanto à relevância do marketing territorial enquanto ferramenta estratégica para a promoção do desenvolvimento territorial, tendo como foco as



áreas industriais referentes aos municípios pertencentes ao Corede Noroeste Colonial.

Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes) são instâncias legais e regulamentadas com constituição jurídica própria em cada região, estabelecendo-se por meio de fóruns permanentes e autônomos de participação, discussão e decisão a respeito de políticas e ações (coletivas) para contribuição com o desenvolvimento local e regional, por meio da aproximação entre governo e instituições regionais (CARGNIN, 2011).

Conforme a Secretaria do Planejamento, Mobilidade e Desenvolvimento Regional do Rio Grande do Sul (2015), o Corede Noroeste Colonial pertence à Região Funcional 7 – RF7, sendo formado por 11 municípios da Macrorregião Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Ajuricaba, Augusto Pestana, Bozano, Catuípe, Condor, Coronel Barros, Ijuí, Jóia, Nova Ramada, Panambi e Pejuçara), somando mais de 168 mil habitantes, com área territorial de 5 mil m² e densidade demográfica de 32,7 hab/km², sendo que esta região destaca-se também pela agricultura, serviços e indústrias. Além disso, de acordo com dados apresentados pelo Fórum dos Coredes do Rio Grande do Sul (2017), no ano de 2014, o Corede Noroeste Colonial foi a única microrregião da FR7 com Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese) alto (0,826), ocupando o segundo lugar no *ranking* estadual.

Para alcançar os objetivos do estudo (identificar, compreender e analisar as limitações e oportunidades das áreas industriais do Corede Noroeste Colonial, frente ao seu contexto, articulações entre os atores e dinâmicas territoriais de empreendedorismo e desenvolvimento, à luz das estratégias de marketing territorial), além da pesquisa bibliográfica, principalmente em livros e artigos sobre as temáticas, utilizou-se entrevistas.

Desta forma, foram entrevistados 13 agentes públicos – prefeitos, vice-prefeitos e secretários – e 21 gestores de empresas dos 11 municípios do Corede Noroeste Colonial. As entrevistas foram semiestruturadas, aplicadas pessoalmente e, após, registradas por áudio e transcritas; sendo elaboradas e conduzidas através de grupo de pesquisa financiado pela FAPERGS – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul.

Análise Contextual: Empresas e Áreas Industriais do Corede Noroeste Colonial

O conceito de distrito industrial é diferente do utilizado para área industrial – que se refere ao surgimento espontâneo da indústria, sem planejamento da área, como resultado do crescimento natural da economia local, podendo levar muitos anos para acontecer, ou



nunca acontecer (DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004). Em paralelo, no Corede Noroeste Colonial há trâmites a serem concluídos e ações que demandam de planejamento para a concretização efetiva do que vem a ser distrito industrial.

Desta forma, a maioria dos municípios desta região possui áreas industriais – com exceção de Jóiá e Nova Ramada que não possuem este tipo de área – destacando Ijuí como o município com mais áreas industriais (onze), seguido de Panambi (três), Pejuçara (duas) e outros municípios com uma área cada. Referente ao número de empresas instaladas, Ijuí possui 150, Condor tem 23 e os demais municípios não apresentaram esta informação. Não por acaso, Ijuí é responsável por aproximadamente 50% do Produto Interno Bruto (PIB) do Corede Noroeste Colonial (FÓRUM DOS COREDES, 2017).

Entre os ramos das empresas analisadas do Corede Noroeste Colonial, destacam-se: construção civil, indústria metalmeccânica, indústria moveleira e agroindústria. E embora varie o tempo de existência destas empresas, a maioria possui mais de duas décadas de atuação, sendo que a instalação de grande parte destas empresas nas áreas industriais ocorreu na mesma época ou pouco tempo após sua efetiva instalação nos municípios.

O número de funcionários é diversificado nas empresas. Destacam-se, contudo, os municípios de Ijuí e Condor com 150 funcionários. Evidenciam-se principalmente as pequenas empresas, com faixas de faturamento bruto anual acima de 360 mil reais até três milhões e 600 mil reais. Grande parte dos investimentos com produção provém de recursos próprios das empresas. A maior parte, porém, possui endividamento quanto ao ativo total.

Boa parte dos clientes são regionais, destacando-se ainda clientes locais e fora do Estado (especialmente da região Sul do Brasil), sendo que duas empresas de Ijuí e uma de Panambi costumam exportar seus produtos para fora do Brasil. A maioria dos insumos provém de fornecedores de fora do Estado e de fornecedores de Estados próximos.

A maioria dos gestores empresariais é natural dos municípios onde as indústrias estão instaladas ou de municípios próximos, possui mais de 40 anos de idade, ensino médio, conhecimento básico em espanhol e inglês, e ocupa cargos de sócio proprietário, diretor ou gerente, participando regularmente na direção de atividades das Associações Comerciais e Industriais – ACIs, de entidades religiosas e beneficentes, e de clubes sociais.

Em geral, o tempo de empresa e de atuação dos gestores nas atividades corresponde à data de fundação destas indústrias. Boa parte das indústrias é familiar, agricultura e empreendedorismo são as atividades profissionais da maioria dos pais destes



gestores, e há atuação de cônjuges, irmãos e filhos nas áreas administrativa, comercial e financeira das empresas. A maioria das indústrias é o único empreendimento realizado pelos gestores até então, sendo a visão de mercado, a oportunidade de investir e a necessidade financeira os principais motivos para a constituição dos empreendimentos.

Referente às questões legais, agentes públicos de nove dos 11 municípios da região se manifestaram sobre as leis que regulam o funcionamento das áreas industriais. Em cinco municípios elas existem, nos municípios restantes não há atuação destas leis e muitas áreas não têm conselho e secretaria como contato de avaliação. Portanto, evidenciam-se demandas quanto à existência de regularização e acompanhamento nestas áreas.

Quanto aos meios de comunicação utilizados para informar a população sobre as estruturas e serviços disponibilizados aos empreendedores interessados nas áreas industriais, destacam-se editais na internet, murais, rádios e jornais das prefeituras. Os critérios para solicitação de lotes incluem cadastros e protocolos requisitados nos editais, apresentação de Plano de Negócios, Sala do Empreendedor – projeto do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) – e participação em leilões. Os critérios para concessão destes lotes são indefinidos em quase todos os municípios da região.

Entre os benefícios *a priori* oferecidos pela gestão pública municipal para as áreas industriais, destacam-se infraestrutura (terraplanagem, luz, água, etc.), cessão de terreno por comodato e transferência de propriedade para empresas instaladas após alguns anos e conforme resultados alcançados. Em paralelo, geração de emprego e renda, retorno fiscal e aumento de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) são os principais benefícios e contrapartidas esperados pela gestão pública com a instalação das áreas.

Articulações entre os Atores frente às Dinâmicas Territoriais

Levando em conta a importância do atendimento às demandas dos atores envolvidos (ARAGONEZ; ALVES, 2013) e da coalizão de interesses (OLIVEIRA, 2005), somados ao envolvimento de diferentes atores para desenvolver novas ideias e políticas territoriais, (FERNANDES; GAMA, 2006a), considera-se relevante apresentar as articulações entre os atores frente às dinâmicas das áreas industriais da região Corede Noroeste Colonial.

Apesar de alguns empresários assumirem cargos diretivos na gestão pública e, também, de haver agentes públicos empresários e com formação em administração, em



geral, os entrevistados afirmam haver pouca interação e cooperação entre empresas e agentes públicos na consolidação das áreas industriais do Corede Noroeste Colonial, apesar de considerarem estas práticas fundamentais para o seu desenvolvimento.

Referente aos projetos e programas utilizados pelos municípios para garantir as repercussões esperadas para as áreas industriais, foram citadas pelos agentes públicos as parcerias com o Sebrae, Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), COMUDEs (Conselhos Municipais de Desenvolvimento), Secretarias de Planejamento e de Desenvolvimento Econômico e as associações comerciais dos respectivos municípios.

Contudo, na visão dos empresários, a importância das interações com os atores para a otimização de projetos e ações de desenvolvimento voltadas às áreas industriais varia bastante. Com empresários do distrito e fora do distrito, conselhos municipais, sistema S (Senai, Sesi, Sebrae) e Associação Comercial e Industrial, a relevância das interações equilibra-se entre irrelevante e imprescindível; sendo imprescindível com membros do governo municipal, e irrelevante com consultores e, principalmente, com os sindicatos.

Além disso, as interações com estes atores, muitas vezes, não acontecem ou são pouco frequentes. A maioria dos gestores empresariais costuma reunir-se eventualmente. Estes gestores costumam reunir-se semanalmente com amigos, menos de uma vez por mês com colegas de trabalho e em festas municipais, e não costumam participar de reuniões em associações comunitárias. Portanto, apesar de considerarem as interações relevantes para o desenvolvimento local/regional, estas não são muito significativas nas ações cotidianas.

Confiança e solidariedade também estão aquém. No contexto e em relação aos municípios, para grande parte dos empresários entrevistados, apesar da maioria das pessoas estar disposta a ajudar caso precise, não há confiança nestas pessoas, é preciso estar atento para que não tirem vantagem e as pessoas geralmente não confiam umas nas outras quanto a emprestar e tomar dinheiro emprestado. Além disso, as universidades, seguidas de empresários do distrito e de consultores são os atores que mais inspiram confiança, enquanto os sindicatos são os atores que menos transmitem confiabilidade.

Nas áreas industriais, destacam-se como articuladores os gestores de órgãos públicos, de empresas de renome e pessoas envolvidas com entidades beneficentes. Contudo, há poucos atores articuladores e pouca ou nenhuma participação social na gestão das áreas. E apesar da maioria dos empresários considerar a cooperação de empresários quanto à abastecimento de água, empréstimo de máquinas e indicação de produtos próprios



e de outras empresas de sua área industrial para os clientes; transferência de tecnologia, busca de novos mercados, aprendizagem e cooperação acontecem com pouca frequência.

Também são pouco frequentes debates, treinamentos, esclarecimentos e proposições pelo poder público. Portanto, de modo geral, iniciativas e ações coletivas não são frequentes, sendo que as ações ficam restritas a reuniões pontuais para solucionar questões referentes à instalação, infraestrutura e segurança das áreas industriais.

Com base nestes pressupostos, verifica-se que existe pouca cooperação na relação entre as empresas e destas com os setores públicos para viabilizar o desenvolvimento nas áreas industriais. Segundo um agente público do município de Ijuí: *“os empresários têm dificuldades de visão, de crescer. Por outro lado, precisamos facilitar a vida do empreendedor na busca de recursos”*. Estes aspectos evidenciam, ainda, o individualismo, acarretado principalmente pela concorrência entre as empresas. Conforme um empresário de Catuípe: *“é cada um por si”*. Porém, na visão de um empresário de Panambi: *“todo mundo tem ideias e precisa entender que essas ideias serão úteis para todos crescerem”*.

Dinâmicas Territoriais de Empreendedorismo e Desenvolvimento

Junto com a análise do perfil das empresas e áreas industriais do Corede Noroeste Colonial e das articulações entre os atores envolvidos nos processos, as dinâmicas territoriais de empreendedorismo e desenvolvimento – como fator, por vezes, consequencial dos dois primeiros aspectos apresentados – também são importantes para a compreensão das limitações e oportunidades na região, como contribuição ao desenvolvimento territorial.

Referente aos instrumentos e mecanismos de gestão das indústrias analisadas, planos de negócio costumam ser desenvolvidos, porém na prática as ações são implementadas de acordo com imprevistos e demandas do dia a dia. Participações em feiras não acontecem com frequência. Orçamentos de caixa e contabilidades de custos, de forma geral, são utilizados. Planos estratégicos, avaliações e indicadores de desempenho precisam ser melhor instrumentalizados, pois estes processos ocorrem mais informalmente. Quanto ao *Balanced Scorecard* (mede o desempenho empresarial com indicadores quantificáveis e verificáveis) e *Canvas* (desenvolve e esboça modelos de negócio), boa parte das empresas desconhece tais ferramentas, e as que conhecem as utilizam pouco.

De forma geral, os gestores das indústrias consideram o acesso a novas tecnologias



de produtos e processos, a mão de obra qualificada, os capitais de giro e de investimento, o custo relativo dos produtos e a infraestrutura do distrito industrial aspectos relevantes para a competitividade e crescimento do negócio. Já o transporte e a logística (provenientes de recursos próprios) ficam em segundo plano, assim como as mídias sociais e digitais, pois muitas destas indústrias utilizam o contato interpessoal como principal meio de comunicação

Quanto aos processos (contabilidade fiscal e de custos, automação comercial, gestão do relacionamento com clientes, planejamento e indicadores, e orçamento de caixa), em geral, são operacionalizados pelas próprias empresas (com exceção da contabilidade fiscal que costuma ser terceirizada), informatizados, não estão integrados a outros sistemas (excetuando-se a contabilidade de custos), informações são utilizadas em períodos diversos (diário, semanal, mensal e eventual) e a satisfação com tais processos também varia.

No que condiz aos produtos e processos, grande parte das mudanças ocorre anualmente (acréscimo de novas funcionalidades, mudanças no processo de produção e de insumos/componentes) e mensalmente (correção de falhas, mudanças nos custos/preços). Além disso, a pesquisa interna realizada nas empresas, as sugestões de clientes e a participação em feiras são os principais fatores que originam inovações nas empresas.

Enquanto vantagem competitiva de inovação (TIDD; BESSANT, 2015), foram destacadas a qualidade, exclusividade, inovação dos atributos e pontualidade na entrega dos produtos e serviços. Agentes do setor público e privado concordam quanto à relevância da inovação para o sucesso dos negócios: *“tem que estar sempre criando, inovando”* (empresário de Jóia), *“uma política industrial precisa prever mecanismos de inovação, se o empreendedor não busca novos conhecimentos e tecnologias para aproveitar o que tem no mercado, vai ser diferente daquele que busca”* (agente público de Ijuí). Paralelo a isto, apesar das empresas não terem o costume de se inspirar em outras experiências de área ou distrito industrial, a maior parte delas teve expansão de mercado nos últimos três anos.

Sobre os fatores críticos para o sucesso das empresas das áreas industriais, os entrevistados apontam principalmente a falta de recursos (mão de obra qualificada, acesso logístico e recursos financeiros). *“Evolui quem tem mais recursos próprios para investir”* (agente público de Pejuçara). Pois muitas empresas demandam de recursos externos e *“o poder público está mantendo o que é básico”* (empresário de Jóia). Ou seja, *“o recurso é limitado, não existe recurso para ter uma repercussão efetiva”* (agente público de Panambi).

A falta de recursos, juntamente com a falta de incentivos e investimentos do Estado



é gerada, inclusive, pela instabilidade econômica do país, que desencadeia outros fatores, tais como: demanda de empresas locais para investir e dependência de pequenas empresas em relação a empresas maiores e mais consolidadas. Ainda, em decorrência da incipiência do projeto dos distritos industriais nos municípios em análise, evidencia-se a falta de competitividade nos custos dos produtos e serviços das empresas nas áreas industriais.

Quanto aos elementos de composição da política nas áreas industriais, constatam-se: mecanismos insuficientes para gerar inovação e demanda de fomentos de setores e de geração de externalidades. Também são evidenciadas quanto à: sinergia entre empresas e destas com o poder público, regulamentação e monitoramento de leis para atender diferentes necessidades e interesses das empresas beneficiadas e suas áreas, áreas recebidas para alavancar financiamentos frente às restrições políticas de concessão de terrenos, estrutura efetiva de governança envolvendo o Estado e as empresas beneficiadas, formalidade de metas, e política industrial planejada e articulada nestes espaços.

Paralelo a isto, quase todos os empresários desconhecem políticas para beneficiar seu empreendimento e área industrial. Portanto, na maioria dos casos, o potencial de desenvolvimento da região a partir da configuração das áreas industriais tem se mostrado, em termos técnicos e políticos, bastante limitada e restrita a iniciativas isoladas e individualizadas, restringindo os processos de desenvolvimento e de empreendedorismo.

Também, apesar de algumas indústrias já terem passado por processos ambientais, trabalhistas e fiscais, e da maioria realizar poucas ações de responsabilidade social (ações internas para colaboradores e suas famílias, arrecadações e doações em dinheiro, e doações de produtos e materiais para entidades beneficentes), os empresários afirmam preocupar-se com a sustentabilidade de suas empresas perante o mercado e a sociedade.

Levando em conta todos estes aspectos, são destacados caminhos para melhor organização, manutenção e potencialização destas áreas, como: planejamento estratégico de longo prazo, maior divulgação do projeto (empresas, áreas industriais, produtos e serviços), infraestrutura (água, luz, terraplanagem, energia solar, acesso, sinalização, coleta seletiva, descarte e reciclagem de lixo), mão de obra qualificada, logística e distribuição, produtos benéficos para a sociedade, redefinição de políticas de financiamento e concessão de terrenos, implementação de políticas específicas de investimentos em distritos e áreas industriais, e destinação de parte do lucro do distrito para investimento no distrito.



Para otimizar as ações, destaca-se a qualificação dos agentes públicos e privados em prol de uma visão mais contextual e empreendedora: *“desenvolvimento é o todo, é construção, sistema em rede, precisamos despertar para o senso do empreendedorismo, e aí entram a universidade, as pessoas, as entidades, o envolvimento dos atores procurando valorizar os recursos locais para investir”* (agente público do município de Ijuí).

Por fim, as estratégias e ações convergem para a relevância de maior cooperação entre empresas e destas com entidades e atores do poder público: *“o desenvolvimento são as pessoas, então é fundamental que as instituições se conversem, se aproximem e há uma necessidade dos empresários enxergarem que o vizinho não é concorrente, precisa haver essa convivência, podemos crescer juntos”* (agente público do município de Ijuí).

Marketing Territorial Aplicado às Áreas Industriais do Corede Noroeste Colonial

Considerando que o marketing territorial surge como um dos elementos centrais do planejamento estratégico das cidades e regiões (FERNANDES; GAMA, 2006a), para que possa constituir-se efetivamente como estratégia de otimização das dinâmicas de desenvolvimento das áreas industriais do Corede Noroeste Colonial, deve estar integrado ao planejamento estratégico dos projetos de desenvolvimento direcionados a este território.

Assim, deve primeiro realizar o diagnóstico de seu objeto de intervenção, considerando contextos, articulações, dinâmicas e limitações e oportunidades referentes a este objeto; e por ser uma ferramenta de marketing, o diagnóstico leva em conta os 4P's do *mix* de marketing – produto, preço, praça e promoção (GAIO; GOUVEIA, 2007).

Projetando os municípios do Corede Noroeste Colonial como o produto e as áreas e empresas industriais como subprodutos ou atributos que possam vir a agregar valor para este produto, percebe-se que – apesar do potencial mercado de indústrias e da variedade em produtos e serviços identificados neste território – tais atributos estão aquém das demandas e expectativas para tal finalidade, principalmente quanto aos elementos que poderiam contribuir para seus aspectos tangíveis (relações de governança, gestão e inovação em produtos e processos, infraestrutura das áreas industriais e mão de obra).

Referente ao fator preço e como consequência das limitações de atributos para a implementação e desenvolvimento das indústrias analisadas, evidencia-se falta de



competitividade nos preços dos produtos e serviços ofertados pelas empresas. Tal realidade – somada à falta de recursos financeiros em consequência da instabilidade econômica do cenário nacional, bem como à falta de incentivos e investimentos do Estado e demais agentes públicos – pode gerar empecilhos à sustentabilidade destas empresas a médio e longo prazos, tanto em relação ao território como também frente ao mercado industrial.

Quanto à praça, isto é, quanto às questões logísticas e de distribuição dos produtos e serviços ofertados pelas empresas das áreas industriais do Corede Noroeste Colonial, a dificuldade de acesso dos fornecedores, clientes e demais agentes envolvidos – ocasionada pela distância geográfica entre as áreas industriais e centrais dos respectivos municípios, bem como pelas más condições das estradas – aparecem como um dos principais entraves.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de maior efetividade e otimização dos canais de distribuição quanto à variedade, interatividade e ampliação de atuação territorial, identificada pela pouca demanda de indústrias locais para instalação nas áreas e pela falta de maior interação e colaboração do poder público com as indústrias e destas entre si, limitando a arrecadação de recursos para tal fim, em contexto local e mais amplo.

Por fim, quanto à promoção, ou seja, às estratégias e ações de comunicação e de divulgação elaboradas e implementadas para as empresas estabelecidas nas áreas industriais, estas restringem-se às informações sobre legislações, procedimentos, estruturas e serviços disponibilizados aos empreendedores interessados em tais áreas, sendo que pouca ou nenhuma estratégia ou ação é direcionada para a comunicação e divulgação acerca da relevância das áreas industriais e de seus produtos, serviços e processos para o desenvolvimento dos municípios, dos atores envolvidos e da sociedade local e regional.

Realizado o diagnóstico das áreas e indústrias do Corede Noroeste Colonial, o próximo passo é promover estratégias e ações para a otimização dos processos que permeiam estas áreas e indústrias, para fins de fortalecer o desenvolvimento, a identidade e a imagem deste território, possibilitando benefícios aos municípios e a todos os agentes envolvidos nesta dinâmica de desenvolvimento, inclusive, para a sociedade local e regional.

Levando em conta a relevância, a inter-relação e a demanda por melhorias identificados nos 4 P's do *mix* de marketing, verifica-se a necessidade de implementação de estratégias e ações de marketing territorial integradas e que contemplem cada uma destas dimensões; buscando materializar e fortalecer a imagem, o posicionamento e a marca das



empresas e áreas industriais do Corede Noroeste Colonial, e promover uma identidade comercial rentável e sustentável para este território (GAIO; GOUVEIA, 2007).

Assim, são necessárias estratégias e ações para captação de recursos financeiros, possibilitando melhorias em infraestrutura, tecnologia, mão de obra, logística, gestão e inovação de produtos e processos; maior implementação, reestruturação e monitoramento de políticas e leis para o funcionamento das áreas industriais; comunicação e divulgação com foco nas potencialidades das empresas e áreas e no desenvolvimento territorial; e estabelecimento de ações eficazes de governança, empreendedorismo, gestão e inovação que permitam colocar em prática o planejamento estratégico nestes aglomerados.

E embora os agentes públicos e privados reconheçam as demandas evidenciadas e a relevância de estratégias e ações para suprir tais demandas e contribuir para a positiva projeção das empresas e áreas industriais do Corede Noroeste Colonial, é também importante que estes aspectos sejam permeados por uma reestruturação e fortalecimento da participação, inter-relação e cooperação entre os agentes envolvidos nos processos de desenvolvimento territorial, abrangendo parcerias em nível político, econômico, social e cultural (ARAGONEZ; ALVES, 2013). Afinal, é fundamental, para uma estratégia de marketing territorial, que hajam condições e vontades, concertadas por diferentes agentes de uma forma única, coesa e coerente (FERNANDES; GAMA, 2006a), contribuindo para a reconfiguração e otimização do empreendedorismo e desenvolvimento na região em estudo.

Considerações Finais

Partindo da afirmação de que os distritos industriais e o marketing territorial são relevantes para o desenvolvimento local e regional, para o potencial mercado de indústrias e para as demandas de desenvolvimento do Corede Noroeste Colonial; este estudo cumpriu os objetivos de identificar, compreender e analisar as limitações e oportunidades das áreas industriais desta região, frente aos contextos, articulações entre os atores e dinâmicas de empreendedorismo e desenvolvimento, à luz das estratégias de marketing territorial, com vistas a contribuir para os processos de desenvolvimento local e regional

Concluiu-se que os distritos industriais e o marketing territorial estão estreitamente relacionados. Esta relação se dá pelas similaridades identificadas em suas estratégias de



desenvolvimento territorial (organização flexível, ação conjunta, eficiência coletiva, inovação, valorização dos meios social e cultural) e através da interdependência entre estas temáticas para a concretização eficaz de tais estratégias, uma vez que o marketing territorial utiliza como tática as vantagens competitivas das aglomerações produtivas locais, ao mesmo tempo em que pode vir a transferir as suas potencialidades a estas aglomerações.

Além disso, se bem planejados, articulados, implementados e comunicados, os distritos industriais e o marketing territorial constituem-se como estratégias relevantes e empreendedoras, podendo contribuir de maneira diferenciada e assertiva para a promoção do desenvolvimento socioeconômico e da imagem do Corede Noroeste Colonial.

Contudo, ao passo que o marketing territorial centra-se na otimização de vantagens competitivas e no desenvolvimento cooperativo da identidade, imagem, posicionamento e marca das empresas, áreas industriais e municípios desta região; é imprescindível uma transformação que converta limitações e ameaças em oportunidades e diferenciais competitivos e colaborativos no território. Tal transformação deve considerar reconfigurações nos 4P's do *mix* de marketing frente à realidade contextual dos atores envolvidos nos processos e nas dinâmicas das áreas industriais do território em análise.

Nestas dinâmicas, as inter-relações apontam para a necessidade de maior valorização e proximidade do poder público quanto às indústrias e suas demandas e potencialidades. Ao mesmo tempo, faz-se necessário acessar todos os agentes envolvidos a participarem ativamente nos processos e dinâmicas territoriais, para que possam contribuir para o desenvolvimento das áreas industriais do Corede Noroeste Colonial, possibilitando que tais áreas se convertam efetivamente em distritos industriais eficazes.

Além disso, os atores locais e as coletividades territoriais devem potencializar as redes locais de colaboração, com vistas à valorização da aprendizagem, do conhecimento e de ações inovadoras compartilhadas e aplicadas. Convém, pois, fomentar uma verdadeira política global de enquadramento das iniciativas locais, criando um ambiente de oportunidade econômica, mas também através do fortalecimento de políticas horizontais e transversais, abrangendo as dimensões social, cultural e ambiental do desenvolvimento.

Assim, a definição de novos rumos para o desenvolvimento deste território depende de uma reconfiguração socioterritorial que construa consensos pela articulação cooperativa dos diferentes atores e suas propostas e visões de mundo refletidas em iniciativas de



governança e novas estratégias para satisfazer as necessidades do mercado e dos diversos públicos, contribuindo para tornar o território mais competitivo, conceituado e sustentável.

Desta forma, constata-se contribuições teóricas e práticas do estudo para abordagens relacionadas aos distritos industriais e ao marketing territorial, e sua relevância para acadêmicos, docentes e teóricos da administração e do desenvolvimento regional, bem como para agentes públicos e privados envolvidos em projetos de implementação e consolidação de distritos industriais e outros tipos de aglomerações produtivas locais.

Para complementação do estudo, sugere-se estudos com outros agentes participativos nas dinâmicas de desenvolvimento das áreas industriais. Para maior contribuição à temática, recomenda-se pesquisas sobre marketing territorial em outros tipos de aglomerações produtivas locais. E com objetivo de investigar novos contextos, sugere-se estudos de caso ou multicaso em distritos industriais e demais aglomerações produtivas de outras regiões do Estado, inclusive, de outras escalas territoriais e de escalas mais amplas.

Referências Bibliográficas

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **C i. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 9-16, set./dez. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1028/1085>. Acesso em: 16 fev. 2019.

AMARAL FILHO, J. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Planejamento e políticas públicas**, Brasília, n. 23, p. 261-286, jun. 2001. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/78/89>. Acesso em: 15 fev. 2019.

ARAGONEZ, T.; ALVES, G. C. Marketing territorial: o futuro das cidades sustentáveis e de sucesso. **Tourism & Management Studies**: Faro, v. 1, p. 316-319, 2013. Trabalho apresentado 1ª Conferência Internacional de Estudos de Turismo e Gestão, 2012, Faro. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743874027>. Acesso em: 14 fev. 2019.

BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

BRANDÃO, C. **Território e desenvolvimento**: as múltiplas escalas entre o local e o global. 2. ed. São Paulo: Unicamp, 2012.



BÜTTENBENDER, P. L. Desenvolvimento cooperativo. In: GRIEBELER, M. P. D.; RIEDL M. (org.). **Dicionário de Desenvolvimento Regional e temas correlatos**. Uruguaiana: Conceito, 2017.

CARGNIN, A. P. **Política de desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul**: vestígios, marcas e repercussões territoriais. 2011. 318f. Tese (Doutorado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação em Geografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/36791>. Acesso em: 12 fev. 2019.

DALLABRIDA, V. R.; SIEDENBERG, D. R.; FERNÁNDEZ, V. R. Desenvolvimento a partir da perspectiva territorial. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, ano 2, n. 4, p. 33-62, jul./dez. 2004. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/97>. Acesso em: 11 fev. 2019.

FERNANDES, R.; GAMA, R. A cidade digital *versus* a cidade inteligente: estratégias de desenvolvimento sócio-econômico e/ou de marketing territorial. In: CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO PARA O PLANEJAMENTO URBANO, REGIONAL, INTEGRADO E SUSTENTÁVEL, 2, 2006, Braga. **Anais eletrônicos** [...]. Braga: Universidade do Minho, 2006a. Disponível: <https://pt.scribd.com/document/63053362/A-Cidade-Digital-vs-a-Cidade-Inteligente>. Acesso em: 14 fev. 2019.

FERNANDES, R.; GAMA, R. As cidades e territórios do conhecimento na óptica do desenvolvimento e do marketing territorial. In: COLÓQUIO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 5, 2006, Viseu. **Anais eletrônicos** [...]. Viseu: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, 2006b. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/144018012.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2019.

FÓRUM DOS COREDES. **Planos estratégicos de desenvolvimento dos COREDES 2015-2030**: perspectivas estratégicas das Regiões Funcionais. 1.ed. Lajeado: Univates, 2017. 199p.

GAIO, S.; GOUVEIA, L. B. O *branding* territorial: uma abordagem mercadológica à cidade. **Revista A Obra Nasce**, Porto, p. 27-36, 2007. Disponível em: http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/brandingterrit_obranasce07.pdf. Acesso em: 17 fev. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KELLER, P. F. *Clusters*, distritos industriais e cooperação interfirmas: uma revisão da literatura. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 8, n. 16, p. 30-47, set. 2008. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/4/4>. Acesso em: 11 fev. 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016.



OLIVEIRA, H. S. Gestão urbana e investimento industrial: considerações sobre o parque automotivo da região metropolitana de Curitiba. **Revista Gestão Industrial**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 104-117, 2005. Disponível em:

<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/181/177>. Acesso em: 16 fev. 2019.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

SANTOLIN, R. B.; TEN CATEN, C. S. Modelos de distritos industriais sob a ótica da sustentabilidade: uma revisão bibliográfica. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 7, n. 14, p. 129-150, 2015. Disponível em:

http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3768/pdf_108.

Acesso em: 12 fev. 2019.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO, MOBILIDADE E DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **PPA 2016-2019**: Cadernos de Regionalização – Região Funcional 7. Porto Alegre, 2015. 108p.

TIDD, J.; BESSANT, J. Inovação: o que é e por que importa? In: TIDD, J.; BESSANT, J. (org.). **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015, p. 3-54.

VEIGA, J. E. A face territorial do desenvolvimento. **Interações – Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Pelotas, v. 3, n. 5, p. 5-19, set. 2002. Disponível em:

<https://wp.ufpel.edu.br/ppgdtsa/files/2014/10/Texto-Veiga-J.-E.-A-face-territorial-do-desenvolvimento.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VILLASCHI FILHO, A.; CAMPOS, R. R. Sistemas/arranjos produtivos localizados: conceitos históricos para novas abordagens. In: CASTILHOS, C. C. (coord.). **Programa de apoio aos sistemas locais de produção**: a construção de uma política pública no RS. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002, p. 11-48.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2002. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/147612700311006>. Acesso em: 12 fev. 2019.