

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS-UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

LISSANDRA ANDRÉA TOMASZEWSKI

**PROCESSO DE INDUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NO
MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO/RS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ÓTICA DOS
ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS**

São Leopoldo

2014

LISSANDRA ANDRÉA TOMASZEWSKI

**PROCESSO DE INDUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NO
MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO/RS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ÓTICA DOS
ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda

Co-orientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior

São Leopoldo

2014

T655p Tomaszewski, Lissandra Andréa
Processo de indução do desenvolvimento econômico no município de Passo Fundo/RS: uma análise a partir da ótica dos ecossistemas de negócios / Lissandra Andréa Tomaszewski. – 2014.

159 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2014.

“Orientador: Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda ; Co-orientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior”.

1.Comunidade – Desenvolvimento – Passo Fundo (RS).
2.Ecossistemas de negócios – Passo Fundo (RS). 3.Negócios.
I.Título.

CDU 332.1(816.5PASSO FUNDO)

Catálogo na fonte:

Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

LISSANDRA ANDRÉA TOMASZEWSKI

**PROCESSO DE INDUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NO
MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO/RS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ÓTICA DOS
ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Dr. Luis Felipe Riehs Camargo - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof. Dr. Rafael Teixeira - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Visto e permitida a impressão.

São Leopoldo, 14 de março de 2014.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda

Co-orientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior

“[...] a diferença entre o velejador e o lancheiro. O lancheiro quer chegar o mais rápido possível ao porto de destino, enquanto o velejador curte o processo de navegar. Pesquisar tem um quê de velejar; curtir o processo de pesquisa”. (FLEURY, 2012).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, pela força nos momentos difíceis pelos quais passei durante o período desta pesquisa. À minha mãe, Vani, que me apoiou, acompanhou todas as entrevistas como “produtora de vídeo”, suportou os momentos ruins com sua paciência de mãe, enfim, por existir e por fazer parte de todo o meu processo de crescimento. À minha avó, Sabina, que sempre dizia: “Estuda minha filha, assim tu vais ser algo na vida”! Peço desculpas ao meu filho Thiago pelos muitos momentos de ausência, mas sei que um dia, e não vai tardar, vais entender o motivo de tudo isso. Agradeço aos meus irmãos Jairo e Eduardo, que me apoiaram do começo ao fim, sempre dispostos em ajudar! Às minhas cunhadas: Viviane, pelas palavras de força o tempo todo, e Talita, pela ajuda fundamental na finalização do meu trabalho. Ao meu esposo João Luís. Ao “grande chefe” e amigo Renato, por toda a força. Amo vocês!

Ao meu orientador, Daniel Pacheco Lacerda, pelo ensinamento, conhecimento e oportunidades de crescimento que vem me proporcionando desde a graduação, tanto pessoal quanto profissionalmente. A todos do GMAP: Aline Dresch, Secundino Corcini Neto, Maria Isabel Morandi, Luis Henrique Rodrigues, Luis Felipe Riehs Camargo, Dieter Goldmeyer, Ricardo Brandão Mansilha, Douglas Veit, Guilherme Trapp e Pedro Lima que, mesmo que indiretamente, contribuíram para o meu crescimento. Vocês são a grande família da qual tenho orgulho de fazer parte. Agradeço ao Grupo de Pesquisa em Modelagem para Aprendizagem (GMAP), à Fundação do Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e à Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), pelo custeio deste projeto. Ao Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior e ao Marcos Alexandre Cittolin, pelo apoio e carinho com que me receberam em Passo Fundo. Também ao Sérgio Roberto Kapron, à Luana Collet e ao Eron Vaz da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), pelas oportunidades e aprendizados durante este período.

Aos colegas de mestrado Marília Rodrigues, Gustavo da Silva Rocha, Ágata Ritter, Ana Paula Severo e Tiago Schuster. por juntos termos sorrído, brincado, discutido e chorado. Também ao Israel T. Lamb, pelo tempo disponível e ajuda. Enfim, gostaria de agradecer imensamente àqueles que não acreditaram em mim, pois me deram mais força ainda. Quero dizer que entendo a falta de entendimento sobre tudo o que eu estava fazendo e o porquê. A dedicação e o reconhecimento são palavras-chave. Depois de muito esforço, tempo de dedicação e leitura, recebo do meu orientador o seguinte comentário: "Sem palavras! Excelente!". Ouvir isso na primeira e importante fase do meu trabalho, anima, fortalece, traz felicidade! Obrigada!

RESUMO

Esta pesquisa procura analisar a indução do processo de desenvolvimento regional a partir de outra visão, com “outras lentes”, para além dos aglomerados ou Arranjos Produtivos Locais, com o intuito de proporcionar aos gestores públicos e privados a possibilidade de tomada de decisões mais assertivas, além de incentivar outros municípios a utilizarem o mesmo processo de desenvolvimento em planejamentos econômicos. Diante disso, o objetivo geral do presente trabalho é analisar o processo de indução do desenvolvimento econômico do município de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, a partir da ótica dos Ecossistemas de Negócios. Os objetivos específicos são identificar as relações entre os Ecossistemas de Negócios e o processo de desenvolvimento econômico; propor o termo Ecossistema de Negócios como uma forma de entender o desenvolvimento regional; e contribuir para a melhora de conhecimento que possibilite o fomento de Ecossistemas econômicos em uma região ou município. O estudo consiste em uma pesquisa exploratória, com levantamentos bibliográficos e documentais. O Método de Pesquisa utilizado foi o de Estudo de Caso Único. A coleta de dados ocorreu a partir de entrevistas semiestruturadas, realizadas no município de Passo Fundo. Os resultados obtidos mostram a significativa relação do processo de desenvolvimento econômico de Passo Fundo com o conceito de Ecossistemas de Negócios, corroborando, assim, o fato da utilização do termo em futuras tomadas de decisões, tanto de gestores quanto do governo, a fim de promover o desenvolvimento econômico de uma região/município.

Palavras-chave: Desenvolvimento Econômico. Ecossistemas de Negócios. Passo Fundo.

ABSTRACT

This research aims to analyze the induction of the regional development process from a different point-of-view, with "other lenses", beyond clusters or Local Productive Arrangements, in order to provide public and private managers with the possibility of making more assertive decisions, and encourage other cities to use the same process of economic planning improvement. Therefore, the overall goal of this work is to analyze the economic development induction process in the city of Passo Fundo (state of Rio Grande do Sul, Brazil) from the perspective of Business Ecosystems. The specific purposes are to identify the relation between the Business Ecosystem and the process of economic development; propose the term Business Ecosystem as a way to understand regional development; contribute to the improvement of knowledge that enables the promotion of economic ecosystems in a region or city. The study consists of an exploratory survey with a literature review and documentary survey. The research method employed was a single case study. The data collection was based on semi structured and non-structured interviews, performed in the city of Passo Fundo. Results show a significant relation between the process of economic development in Passo Fundo and the term Business "Ecosystems", thus corroborating the utilization of this term to future decision making from both managers and the Government, in order to promote the development of a city/region.

Keywords: Economic Development. Business Ecosystems. Passo Fundo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama de Conflito para o Desenvolvimento Regional	19
Figura 2- Síntese de termos utilizados para aglomerações de empresas	37
Figura 3 - Características dos Ecossistemas de Negócios	47
Figura 4 - Termos Conceituais	52
Figura 5 - Árvore Genealógica dos conceitos	53
Figura 6 - Visão do todo nos Ecossistemas de Negócios	63
Figura 7 - Mapeamento dos Ecossistemas de Negócios.....	64
Figura 8 - Mapeamento da Fase I - Pioneirismo	65
Figura 9 - Mapeamento da Fase II – Expansão	65
Figura 10 - Mapeamento da Fase III - Liderança	66
Figura 11 - Mapeamento da Fase IV - Renovação ou Morte	67
Figura 12 - Enlaces reforçadores	67
Figura 13 - Mapeamento dos desafios competitivos	68
Figura 14 - Mapeamento dos desafios cooperativos	68
Figura 15 - Mapeamento da coevolução.....	69
Figura 16 - Ciclo da coevolução.....	69
Figura 17 - Mapeamento da saúde nos Ecossistemas de Negócios.....	70
Figura 18 - Mapeamento dos líderes	71
Figura 19 - Modelo “cebola” de pesquisa	73
Figura 20 - Entrevistados pela Técnica Bola de Neve.....	87
Figura 21 - Localização de Passo Fundo no Estado do RS	91
Figura 22 - Rodovias em Passo Fundo	93
Figura 23 - Malha ferroviária do RS	93
Figura 24 - Visualização do município de Passo Fundo	94
Figura 25 - Quantidade de entrevistados por grupos.....	105
Figura 26 - Rede do Roteiro A	130
Figura 27 - Rede do Roteiro B	133
Figura 28 - Rede da Análise de Conteúdo global.....	135
Figura 29 - Síntese dos <i>codes</i> marcados nas redes	136

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Posição de Passo Fundo em relação à variação do PIB	99
Gráfico 2 - Posição de Passo Fundo na agropecuária (VAB).....	100
Gráfico 3 - Posição de Passo Fundo na indústria (VAB)	101
Gráfico 4 - Posição de Passo Fundo em serviços (VAB).....	101
Gráfico 5 - Posição de Passo Fundo nas exportações.....	101
Gráfico 6 - Posição de Passo Fundo nas importações	102
Gráfico 7 - Quantidade de empresas exportadoras e importadoras em Passo Fundo.....	102
Gráfico 8 - Quantidade de empresas importadoras por faixa de valor (U\$).....	103
Gráfico 9 - Quantidade de empresas exportadoras por faixa de valor (U\$).....	103
Gráfico 10 - Posição de Passo Fundo em quantidade de empresas locais.....	103
Gráfico 11 - Posição de Passo Fundo na educação	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparações entre os termos utilizados para aglomerações de empresas	38
Quadro 2 - Fases dos Ecossistemas de Negócios	49
Quadro 3 - Medidas de saúde para os Ecossistemas de Negócios.....	51
Quadro 4 - Estratégias nos Ecossistemas de Negócios	51
Quadro 5 - Conceitos conectados com os Ecossistemas de Negócios	54
Quadro 6 - Modelos de Ecossistemas de Negócios	60
Quadro 7 - Síntese do Método de pesquisa utilizado	75
Quadro 8 - Método de trabalho.....	77
Quadro 9 - Técnicas de Coleta de Dados	81
Quadro 10 - Destino dos Roteiros de entrevistas	82
Quadro 11 - Roteiro de entrevista para empresas (A)	83
Quadro 12 - Roteiro de entrevista para o Governo (B)	84
Quadro 13 - Entrevistados x Cargo/Empresa x Roteiro	85
Quadro 14 - Procedimentos a serem adotados na Análise de Conteúdo	88
Quadro 15 - Análise das Unidades de Contexto do Roteiro A: Fases dos Ecossistemas de Negócios	109
Quadro 16 - Análise das Unidades de Contexto do Roteiro A: outras Unidades.....	111
Quadro 17 - Análise das Unidades de Contexto do Roteiro B	119
Quadro 18 - Análise global dos resultados de todas as entrevistas	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - 10 municípios com maior valor de PIB no RS.....	79
Tabela 2 - Posição dos 10 municípios em relação à variação do PIB.....	79
Tabela 3 - Valores de exportação e importação em Passo Fundo.....	80
Tabela 4 - Investimentos do município X empregos gerados.....	98
Tabela 5 - Unidades de Registro (<i>Codes</i>) do Roteiro A.....	106
Tabela 6 - Frequência das principais Unidades de Registro nas Unidades de Contexto do Roteiro A.....	107
Tabela 7 - Coocorrência entre Unidades de Registro do Roteiro A.....	113
Tabela 8 - Unidades de Registro (<i>Codes</i>) do Roteiro B.....	115
Tabela 9 - Frequência das principais Unidades de Registro nas Unidades de Contexto do Roteiro B.....	117
Tabela 10 - Coocorrência entre Unidades de Registro do Roteiro B.....	124

LISTA DE SIGLAS

AGDI	Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção de Investimento
APL	Arranjo Produtivo Local
BELC	Ciclo de Vida do Ecossistema de Negócio
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
COREDE	Conselho Regional de Desenvolvimento
DBE	Ecossistema de Negócios Digitais
EN	Ecossistemas de Negócios
FARSUL	Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul
FEE	Fundação de Economia e Estatística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDESE	Índice de Desenvolvimento Socioeconômico
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KIS	Serviço Intensivo em Conhecimento
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MOBENA	Metodologia de Análise de Rede de Ecossistemas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PID	Programa de Incentivo ao Desenvolvimento
PNDR	Política Nacional de Desenvolvimento Regional
PRODIN	Programa de Desenvolvimento Integrado do Município de Passo Fundo
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
RS	Rio Grande do Sul
SDR	Secretaria de Desenvolvimento Regional

SEDAI	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
SIL	Sistema Industrial Local
SLIP	Sistema Local de Inovação e Produção
SLP	Sistema Local de Produção
SOBE	Ecosistema de Negócios Orientado a Serviço
SPIL	Sistema Produtivo Inovativo Local
TI	Tecnologia de Informação
TOC	Teoria das Restrições
UPF	Universidade de Passo Fundo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVO	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.3 JUSTIFICATIVA	24
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2 REVISÃO DA LITERATURA	31
2.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL	31
2.1.1 Formas de Organizações	34
2.1.2 Análise da Região	41
2.1.3 Políticas de Desenvolvimento Regional	42
2.2 ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS	45
2.2.1 Desenvolvimento dos Conceitos: Recuperação Histórica	52
2.2.2 Dissecando os Conceitos dos Ecossistemas de Negócios	62
3. MÉTODO	73
3.1 MÉTODO DE TRABALHO	76
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E COLETA DE DADOS	78
3.2.1 Seleção do Caso	79
3.2.2 Coleta de Dados no Estudo de Caso	81
3.3 ANÁLISE DE DADOS	88
4. ANÁLISE DO CASO	91
4.1 O MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO.....	91
4.2 INDUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PASSO FUNDO.....	94
4.3 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS	104
4.3.1 Roteiro A	105
4.3.2 Roteiro B	115
4.3.3 Análise Global	126
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	129
6. CONCLUSÕES	140
REFERÊNCIAS	144

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa não é a realidade, é um retrato da realidade. Por sua natureza interdisciplinar, as pesquisas sobre o desenvolvimento regional passam inevitavelmente pela busca de instrumentos de mensuração e avaliação de seus objetos que superem uma leitura apenas parcial e disciplinar das variáveis que já estão postas e iluminadas. O desafio é iluminar aspectos que ainda não estão visíveis ou que não foram incorporados nos indicadores oficiais. (OLIVEIRA, 2013a, p. 1).

Teorias relacionadas ao desenvolvimento regional sofreram algumas mudanças a partir dos anos 90. Isso ocorreu devido a aspectos como globalização, flexibilização, descentralização interna e externamente às organizações, e “emergência de regiões portadoras de novos paradigmas industriais”. (AMARAL FILHO, 2001, p. 261). Ademais, Ultramari e Duarte (2011, p. 53) dizem que “a partir de 1990, a globalização começou a ficar mais evidente e a exigir mudanças nas formas de entender os municípios, suas demandas e, também, suas relações com outros municípios”.

Marion Filho e Reichert (2013, p. 5) apontam que “a indústria ocupa uma posição importante na estrutura produtiva de qualquer região, uma vez que ela é indutora de mudanças a jusante e a montante na cadeia de produção”. Além disso, influencia toda a região, uma vez que aumenta a taxa de emprego e de escolas técnicas, busca novas tecnologias e melhorias na infraestrutura como um todo.

De acordo com Ultramari e Duarte (2011, p. 43) “[...] uma região se desenvolve e organiza-se em torno de um centro de concentração das atividades econômicas”. No entanto, a formação de aglomerações que não possuem interações com empresas devem ser impedidas por estratégias de desenvolvimento de uma região, sejam elas administrativas, econômicas ou políticas. (ULTRAMARI; DUARTE, 2011). Sem interação, não há compartilhamento de visões, pesquisa, planejamento, cooperação, entre outros, isto é, não há desenvolvimento. Em vista disso, o desenvolvimento e a implantação de projetos econômicos que viabilizem a interação e coordenação de agentes entre empresas são considerados essenciais para o sucesso da cadeia produtiva de uma região. (AMARAL FILHO, 2001). Contudo, Bandeira (1999) diz que em relação ao desenvolvimento regional a articulação social tem o caráter de instigar a tomada de decisão do setor público. Não obstante, há escassez de articulações entre organizações e instituições relacionadas a diferentes segmentos territoriais. As organizações políticas, por exemplo, geralmente se voltam para as problemáticas administrativas dos municípios e não ao desenvolvimento regional acarretando, assim, problemas econômicos e

sociais. (BANDEIRA, 1999, p. 6). Em contrapartida, segundo Amaral Filho (2001), deve haver a indução do local como estratégia competitiva.

Barquero (1995, p. 222) acrescenta que “a consolidação dos sistemas produtivos locais e as políticas de desenvolvimento local respondem à lógica da reestruturação do sistema capitalista, que tornou mais flexível a economia e o Estado na década de 80”. Além disso, aponta o sistema local como transformador na economia regional, com novas atividades econômicas.

Diante de um novo cenário urbano, de novas ocupações do território e de diferentes relações entre as regiões, tornou-se necessário uma reformulação de políticas públicas. (ULTRAMARI; DUARTE, 2011). Diniz (2001) apresenta a inovação como sendo relevante para o desenvolvimento de políticas públicas locais. De acordo com Schumpeter (1982), é a partir das crises econômicas que se formam os processos inovativos, pois há necessidade de novas abordagens nos setores produtivos no sentido de prover o crescimento da economia. Assim, os principais responsáveis pelas mudanças nesses setores são os empreendedores inovadores que, posteriormente, são seguidos por outros empresários. Estes, a fim de permanecerem no mercado, organizam-se com o intuito de se adequarem às novas abordagens de transformação. Amaral Filho (2001) apresenta a relevância da união do governo local, das instituições e do setor produtivo privado para construir localmente fatores de produção inovativos e competitivos. Barquero (1995) diz que, em geral, os sistemas locais de empresas se avigoram diante da competitividade existente no mercado.

Partindo desses pressupostos e das mudanças relacionadas ao desenvolvimento local e regional, Moore (1996) apresenta como vantagem competitiva os relacionamentos de cooperação e coevolução existentes entre diferentes empresas que fazem parte do cenário econômico regional. Diante disso, sugere que o termo “indústria” seja substituído por Ecossistemas de Negócios, pois tal conceito “abrange uma variedade de indústrias [...] que codesenvolvem capacidades de inovação e trabalham cooperativa e competitivamente para respaldar novos produtos, satisfazer às necessidades dos clientes e incorporar a próxima sucessão de inovações”. (MOORE, 1996, p. 28). “Organizações sempre coevoluem dentro de um ecossistema social e a coevolução não pode ocorrer isoladamente, mas deve acontecer dentro de um ecossistema”. (PELTONIEMI; VUORI, 2004, p. 5). Moore (1996, p. 32) diz que há uma nova visão da concorrência, isto é, “nesse novo mundo, a estratégia baseada na competição e cooperação convencional dá lugar à estratégia baseada na coevolução - a qual por sua vez define um novo nível de concorrência”.

Ultramari e Duarte (2011) dizem que, em um primeiro momento, houve desconfianças na generalização de modelos de desenvolvimento no mundo devido à falta de integridade e de cuidado com o meio ambiente. Entretanto, a interação entre as empresas é um fenômeno crítico e complexo, pois compartilha elementos tanto de competição quanto de cooperação, através de redes de produtos, serviços e tecnologias. Fundamentalmente, essa interação não se situa nos limites tradicionais das empresas, mas conecta estratégias e capacidades operacionais de clientes e fornecedores, de parceiros e competidores, remodelando a dinâmica competitiva e operacional em níveis fundamentais. (IANSITI; LEVIEN, 2004a). Moore (1993) afirma que empresas de sucesso evoluem com eficácia e rapidamente, porém necessitam de recursos para esse desenvolvimento. Diante disso, ocorrem interações entre parceiros, fornecedores e clientes, formando-se as redes de cooperação.

A fim de ensejar a interação, segundo Lastres e Cassiolato (2003b), surgem as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) que, além de reduzir custos e disseminar informações, proporcionam mudanças significativas nas organizações. Segundo Vatier (2013), a visão de empresas isoladas não existe mais devido, principalmente, ao nascimento do mundo digital, que proporciona oportunidades e modelos de negócios que em tempos passados não eram possíveis. Desse cenário resulta o aprimoramento da difusão do conhecimento como abordagem, possibilitando a identificação de oportunidades para políticas públicas. Campos, Vargas e Stallivieri (2010, p. 27) dizem que “[...] novas exigências de políticas para o desenvolvimento industrial e inovativo fazem parte da agenda de transformações associadas ao surgimento e difusão da Era da Informação e do Conhecimento”. Com isso, a intervenção na política industrial e tecnológica nos Estados ocorre quando há interações entre as empresas em um espaço geograficamente definido e nas características presentes no ambiente em que se encontram. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003a).

Hou et al (2010) apresentam os Ecossistemas de Negócios como uma nova perspectiva efetiva para enfrentar o novo ambiente gerencial, especialmente em alta tecnologia. Diniz (2001) acrescenta que a globalização vem proporcionando mudanças importantes, tanto na área de Tecnologia de Informação (TI) quanto na área do conhecimento. Segundo Tavares (2011), o Vale do Silício é um exemplo de sucesso na economia com inovações em empresas geradoras e produtoras de alta tecnologia. Considerado como um Ecossistema de natureza geográfica por possuir uma combinação de universidades, centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e empresas inovadoras, “o município de Campinas/SP ganhou o

apelido de ‘Vale do Silício Brasileiro’ por agregar características semelhantes da região norte-americana, sendo referência no país em produção de alta tecnologia”. (GONÇALVES JUNIOR, 2012, p. 1). De acordo com Tavares (2011), na França, especialmente a partir do ano de 1980, os municípios tornaram-se competitivos com a criação de parques tecnológicos. Diante do ambiente socioeconômico voltado para a globalização, houve a junção de empresas inovadoras com universidades e gestores públicos locais. A fim de estimular o desenvolvimento local para competir com outras empresas, e com o intuito de obter maior qualidade e inovação, há necessidade de processos de difusão do conhecimento e capacitação. Diante disso, “proliferou-se no Brasil e no exterior, um grande número de banco de dados e de projetos de desenvolvimento local considerados de sucesso que podem ser replicados em realidades diferentes”. (ULTRAMARI; DUARTE, 2011, p. 30). Moore (1996) argumenta que não é somente através da tecnologia ou da formação de novas ideias que ocorrem as inovações, mas também a partir da liderança no processo de cooperação, a fim de fortalecer a coevolução a longo prazo.

De acordo com Amaral Filho (2001), ao se propor estratégias de desenvolvimento locais, há a necessidade da criação de um sistema produtivo sustentável. As empresas locais devem se posicionar no sentido de serem líderes nos setores nos quais estão inseridas, acarretando, assim, um processo endógeno nos segmentos que fazem parte de sua cadeia produtiva. Fernandes e Sampaio (2006) apresentam o desenvolvimento endógeno como a capacidade de atores locais dominarem o desenvolvimento local, com estratégias de negócios tanto individuais quanto coletivas. Todavia, “a tentativa de criar um novo modelo de governança, com base na coesão e cooperação entre as autoridades locais, é o caminho para a melhoria da eficácia e eficiência das políticas públicas”. (MURGANTE et al. 2011, p. 101). Garcia, Motta e Amato Neto (2004) apresentam as formas de governança de aglomerações de empresas em sistemas locais como pauta relevante ao desenvolvimento.

Diante disso, a inovação é primordial para o processo de desenvolvimento e a disseminação de conhecimento com “foco na interação entre os agentes e a demonstração da importância da produção e da inovação para além dos espaços tradicionalmente considerados e privilegiados por políticas públicas”. (CAMPOS; VARGAS; STALLIVIERI, 2010, p. 33). Diniz (2001) acrescenta que o foco em planejamentos regionais está na localidade, e que o processo de inovação está em pesquisas e desenvolvimento existentes nas interações entre as empresas. Moore (1996, p. 62) diz que “modelar Ecossistemas de Negócios desperta as paixões internas e acende as fogueiras do entusiasmo. Numa empresa, a modelagem de

ecossistemas exige a verdadeira liderança”. Além disso, afirma que criar Ecossistemas de Negócios é uma maneira altamente evoluída de desenvolvimento econômico. Diante disso, esta pesquisa procura compreender o desenvolvimento regional do município de Passo Fundo/RS, a partir da ótica dos Ecossistemas de Negócios.

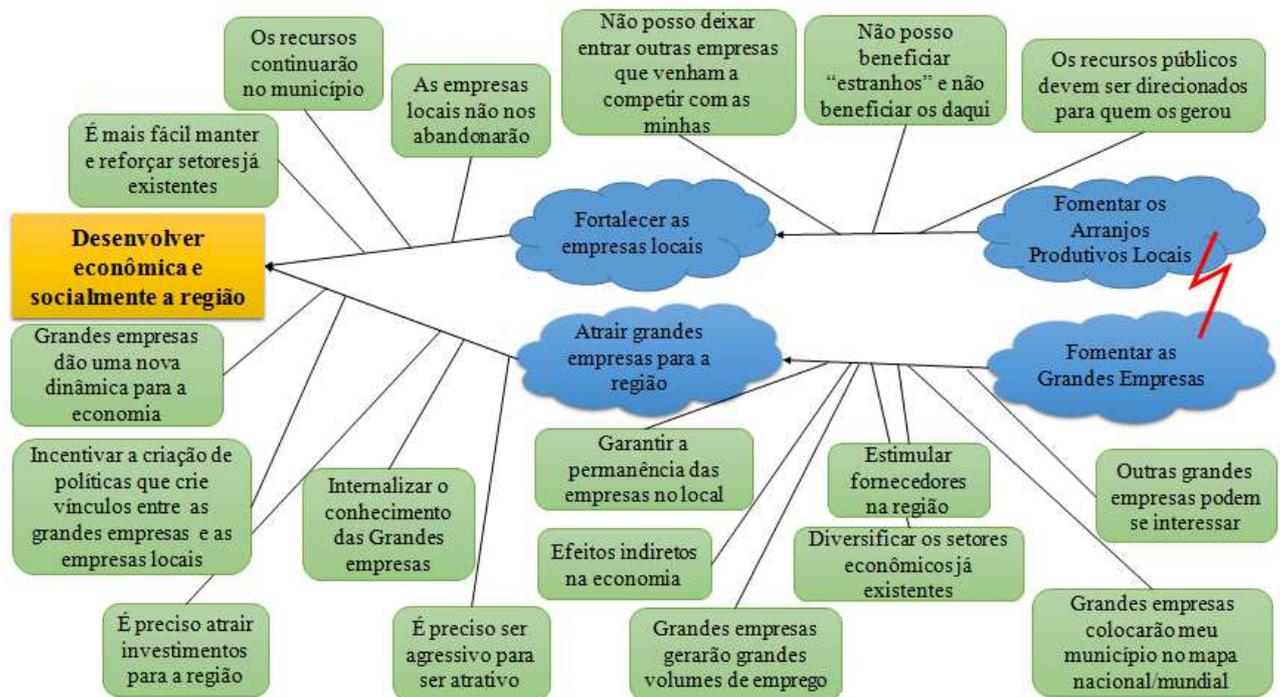
1.1 OBJETO E PROBLEMA DE PESQUISA

Procurando estabelecer uma dialética do desenvolvimento regional, em termos gerais pode-se partir de um sistema que apresenta prováveis conflitos para o desenvolvimento econômico e social de uma região. Por um lado, como estratégias de desenvolvimento, tem-se o fortalecimento das empresas locais, fomentando os Arranjos Produtivos Locais (APLs). Por outro lado, há a atração e o fomento de grandes empresas, tanto nacionais quanto internacionais, resultando em retenção de impostos, principalmente devido às exportações. Com isso, pode haver o favorecimento do fortalecimento das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), fazendo vigorar a economia da região/município como um todo. Entretanto, de acordo com Lastres (2007), há conflitos entre PMEs e empresas de grande porte, principalmente com as que provêm de outras regiões ou países, devido as acirradas competições destas com as empresas locais. O autor ressalta, ainda, que diante da “[...] ausência de políticas nesta direção, as grandes empresas não estabelecem vínculos nem internalizam o conhecimento no ambiente local. Nesta perspectiva, o território passa a ser um simples hospedeiro e fornecedor de fatores de produção”. (LASTRES, 2007, p. 20). Diante disso, conforme apresentado na Figura 1, há um conflito na ação de fomentar os APLs ou as grandes empresas.

A agressiva concorrência no mercado provoca mudanças no sistema produtivo como um todo. Isso acarreta a formação de organizações, tanto em âmbito local quanto regional, a fim de fortalecer o processo de desenvolvimento no qual as empresas estão inseridas. (BARQUERO, 2002). Diniz (2001) acrescenta que o processo de globalização proporciona mudanças estruturais, tanto no setor produtivo quanto nas relações organizacionais. Em contrapartida, Ultramari e Duarte (2011) dizem que, nos últimos anos, vê-se a valorização do local, porém a redução do papel do Estado nas ações de desenvolvimento. Entretanto, o poder local necessita de diretrizes e subsídios financeiros do governo, isto é, de parceria para a concretização de suas iniciativas. Diante disso, há pressupostos que podem servir como subsídio para ações e decisões do governo federal no desenvolvimento econômico das regiões.

A Figura 1 apresenta uma estruturação do problema dialético posto em uma síntese de estratégias de desenvolvimento antagônicas a serem percorridas para o desenvolvimento econômico de uma região. Para essa apresentação, utilizou-se uma das ferramentas do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições (TOC), a Evaporação das Nuvens. De acordo com Lacerda e Rodrigues (2009, p. 37-38) “essa ferramenta ajuda na verbalização de posições antagônicas que possuem o mesmo objetivo em comum e, principalmente, na apresentação dos pressupostos (lógicas, raciocínios e modelos mentais) que sustentam essas posições”. Além disso, segundo Antunes et al. (2004, p. 4), esses pressupostos induzem a adoção de soluções que partem de um problema (conflito) e respondem a uma das três questões propostas por Goldratt (1997) para o gerenciamento das restrições, isto é, “Para o quê mudar?”. Lacerda (2005, p. 62) salienta que “o próprio desenho da nuvem contribui para a focalização e o encontro das soluções para o problema”.

Figura 1 - Diagrama de Conflito para o Desenvolvimento Regional



Fonte: Autora.

A estratégia de desenvolvimento relacionada ao fortalecimento das empresas locais possui como pressuposto o fato de que manter e reforçar os setores econômicos já existentes não é uma tarefa difícil, visto que geralmente não há uma grande quantidade de diferentes setores em uma mesma região. Diante de uma certa “proteção” proporcionada aos empresários locais, as empresas se fixam e continuam provendo recursos ao município. Em compensação, as verbas públicas são direcionadas para fomentar os APLs, que geram renda e

empregos à região. Afinal, os recursos do município não podem ser direcionados às empresas que não pertencem ao local. Não obstante, Reis e Amato Neto (2012) dizem que diversos estudos mostram que para as PMEs manterem-se competitivas no mercado, as organizações de empresas devem se concentrar geograficamente em uma mesma região formando, assim, as redes locais ou APLs. Entretanto, Tatsch et al. (2007) dizem que não há um conceito uniforme de APL. Além disso, consideram limitados os mapeamentos relacionados às aglomerações produtivas no Estado do RS. Porém, a partir de apoios financeiros promovidos pelo governo estadual, atores locais começaram a se enquadrar em algum APL, a fim de receber os benefícios. Diante disso, foram identificadas aglomerações que não tem proximidade geográfica e tampouco interação e cooperação entre os atores.

De acordo com Carvalho (2009) e Hasenclever e Zissimos (2006), meras aglomerações de produtores não constituem APLs, pois é necessário haver interação entre agentes, instituições e empresas, em espaços geográficos definidos, a fim de haver a promoção dos suportes necessários para a constituição eficaz de um arranjo. Como dizem Batisti e Tatsch (2012), é preciso haver articulações econômicas, políticas e sociais entre os agentes. Em contrapartida, Lastres e Cassiolato (2003a, p. 22) acrescentam “[...] que onde houver produção de qualquer bem ou serviço haverá um arranjo em torno da mesma” e que “[...] tais arranjos variarão desde aqueles mais rudimentares àqueles mais complexos e articulados. Desta forma consideram que a quantidade de APLs existentes no Brasil seja tão grande quanto à capacidade produtiva nacional permitir”.

Coester e Kapron (2011, p. 5) apresentam como alguns dos problemas enfrentados pelo Estado do RS a “ausência e desarticulação de políticas públicas de fomento e de planejamento para a priorização de setores econômicos e baixa eficiência, baixa qualidade e gestão deficiente das empresas”. Diante disso, pressupõe-se a necessidade de políticas que induzam o adensamento das cadeias de APLs, a fim de elevar a competitividade, com exportações e inovações fomentando atividades na área da tecnologia na produção de componentes com valor agregado. (COESTER; KAPRON, 2011). Contudo, segundo Campos, Vargas e Stallivieri, 2010, nos modelos de APLs não há estratégias direcionadas para necessidades e oportunidades do local e nem para um desenvolvimento sistêmico. Além disso, ações descompromissadas com as atividades realizadas no local estimulam empresas a comprarem fora de seu arranjo ou mesmo de sua região.

Por conseguinte, Ultramari e Duarte (2011) dizem que diante de novos cenários, tanto locais quanto regionais, há a necessidade de reformulações de políticas públicas. Dessa forma,

apontam que, para medidas de desenvolvimento, os governos estaduais e federal consideram relevantes a diversidade e a interdependência entre as regiões. Complementando, Moraes (2008) diz que a formulação de políticas, tanto para o setor produtivo quanto para o tecnológico e o empresarial, deve focar a especificidade do município e a potencialidade do local e da região. Costa (2010, p. 195) acrescenta que “políticas públicas são bem vindas desde que estejam direcionadas de modo a ajudarem as empresas a perceberem rapidamente as mudanças e reagirem, ao invés de protegê-las ou isolá-las da concorrência ou da mudança externa”.

Todavia, Diniz (2001) salienta que vem ocorrendo mudanças na criação de cadeias de valor, a partir da cooperação e da competição, com a ampliação do mercado e de tecnologias advindas da globalização. Porém, Iansiti e Levien (2004b) argumentam que, geralmente, os impactos das mudanças tecnológicas são tratados como variáveis exógenas e não a partir da interação entre as empresas e a rede de parceiros de negócios. Além disso, não há a visão de rede com ligações de produtividade e inovação. “Os baixos investimentos das empresas em Pesquisas e Desenvolvimento, inovação e em serviços produtivos especializados são fatores determinantes para a diminuição da competitividade frente à crescente concorrência de empresas de outros países, mais avançados nestes quesitos”. (COESTER; KAPRON, 2011, p. 6). Diante desse fato, supõe-se que as grandes empresas possam ser as maiores indutoras desse processo. Para Perroux (1964, apud Tavares, 2011, p. 53) “o mundo econômico não é composto de unidades econômicas independentes que concorrem entre si; ao contrário, em primeiro plano encontram-se grandes empresas que exercem efeitos de dominação sobre as outras”. A partir disso, é possível ocorrer a atração de grandes empresas com o intuito de aproximar também PMEs aumentando, assim, a quantidade de fornecedores para o município, o que trará, igualmente, benefícios para toda a região.

Entretanto, a estratégia relacionada à atração de grandes empresas a fim de proporcionar uma nova dinâmica para a economia da região, a partir de novos investimentos de diferentes setores já existentes, não é uma tarefa fácil. A necessidade de arriscar e assumir o desafio, com prováveis barreiras que venham a ocorrer no processo de inserção dessas empresas, fortalece a “agressividade” no momento de atração e “venda” do município. Isso pode influenciar a tomada de decisão dos empresários no momento da definição do local de instalação da empresa. No entanto, como parte desse processo, tem-se a garantia de que a empresa ficará no município. Como resultado, poder-se-á atrair outros empresários que, indiretamente, poderão gerar volumes de emprego para a região/município, além de promovê-

lo nacional e mundialmente. Cabe ressaltar a possibilidade de instalação de empresas de diferentes setores dos já existentes na região, diversificando os fornecedores e fortificando a economia.

Com novos investimentos na região, com grandes empresas promovendo a pesquisa e o desenvolvimento, com o aumento de empregos, com o fortalecimento de PMEs tanto de bens quanto de serviços, aumentam os recursos para o município. A partir disso, há disponibilidade de recursos para infraestrutura, qualidade de vida, educação e saúde. Contudo, com fundos oriundos das grandes empresas exportadoras, o município poderá fomentar as PMEs, assim como os APLs, diminuindo as importações e aumentando o Produto Interno Bruto (PIB) municipal, expandindo melhorias ao local e favorecendo toda a região. Outro pressuposto é o incentivo à interação entre grandes e PMEs, através de políticas públicas. Além disso, com a interação o conhecimento das grandes empresas se internaliza ocorrendo, assim, inovações, desenvolvimento e cooperações locais.

Coester e Kapron (2011) consideram fundamental a articulação entre as Instituições Governamentais, tanto nas esferas Federal, Estadual e Municipal, e as Universidades e Centros Tecnológicos. Contudo, explanam que isso só pode ocorrer diante da formação de redes de desenvolvimento econômico, social e ambiental. Oliveira e Karnopp (2013) dizem que um dos principais desafios dos gestores é concretizar os planos estratégicos relacionados ao desenvolvimento regional. Segundo Sydow (2012), as ações empresariais e governamentais devem ser organizadas e articuladas mediante a interação entre as organizações, o governo e a sociedade, porém, para que isso aconteça, deve haver uma governança. De acordo com Garcia, Motta e Amato Neto (2004), as formas de governança de aglomerações de empresas em sistemas locais vem sendo tratadas como pauta relevante ao desenvolvimento local. Porém, diante da diversidade dos segmentos empresariais, podem ocorrer problemas nessas relações, havendo necessidade de maior interação e cooperação entre os atores. Sydow (2012) comenta, ainda, que é preciso capacitar em gestão e planejamento as empresas pertencentes aos APLs.

Sydow (2012) cita como exemplo as grandes empresas que fazem parte do APL moveleiro na região da serra do RS, no qual há participação ativa do Estado, porém falta de incentivo do município nas ações dessas empresas. Além disso, existem problemas de interação, e as ações prioritárias do governo têm ocorrido somente em PMEs. Em contrapartida, pode-se citar alguns exemplos de Estados que têm incentivado a instalação de empresas no Brasil, tais como o Programa municipal “Call Santos Telemarketing e Serviços”,

no município de Santos. Por meio de incentivos fiscais, a cidade atraiu uma grande empresa da área de TI, com capacidade para 4.500 colaboradores. O presidente da empresa relata que a tomada de decisão para se instalar em Santos ocorreu devido à mão de obra qualificada e ao acesso a diversas rodovias. (CIDADE..., 2013). Entretanto, nota-se que não é relevante o acesso a rodovias para esse tipo de setor e que a maior possibilidade de mão de obra qualificada não está em Santos, mas em São Paulo. Diante disso, pode-se dizer que os incentivos fiscais podem não ter sido direcionados corretamente, pois houve falta de planejamento na tomada de decisão. Antagonicamente, no Amapá, a partir de incentivos fiscais e da posição geográfica estratégica, nos últimos três anos foram constituídas mais de onze mil empresas. O mercado local prosperou principalmente pelo Programa de Desenvolvimento Regional Integrado realizado pelo governo. (AMAPÁ..., 2013).

Outro exemplo, citado por Araújo (2011), é o caso de Dourados, no Estado do Mato Grosso do Sul. A partir do Programa de Incentivos para Desenvolvimento Socioeconômico (PID), são atraídas grandes empresas com doação de áreas e isenções de impostos. Em entrevista, a secretária de Desenvolvimento Econômico Sustentável, Neire Colman, diz que há iniciativas para consolidar Dourados como polo regional. (DUAS EMPRESAS..., 2013).

Iansiti e Levien (2004b) e Zhang e Fan (2010) dizem que poucos estudos têm focado redes de organizações e que há problemas relacionados a assimetrias e à qualidade de informações. É necessário um melhor entendimento de dinâmica operacional complexa de alta interconexão de redes em organizações, ou de Ecossistemas de Negócios (EN). (IANSITI; LEVIEN, 2004a). Portanto, questões que envolvem os ENs, como interações entre empresas, modelagem e métodos de simulação de serviços de negócios, mecanismos de operações, etc., são novas mudanças e fatores-chave, mas não suficientemente explorados. (ZHANG; FAN, 2010).

Diante da teoria pesquisada em artigos publicados sobre Ecossistemas de Negócios, pode-se apontar que, atualmente, estudos, principalmente no setor de tecnologia e internacionais, têm se focado em como analisar as redes que se formam ou estão se formando como Ecossistemas de Negócios. A partir de prováveis limitações encontradas nos conceitos de APLs, tais como foco somente em PMEs, os ENs podem ser uma outra forma de olhar para as organizações de uma região e fomentar o seu crescimento. Em função de haver poucas abordagens, principalmente nacionais, do termo Ecossistemas de Negócios e, a partir da análise de alguns indicadores obtidos nos últimos anos no município de Passo Fundo, definiu-se tal conceito como propício para ser aplicado, analisado e estudado. Isso significa que se

deseja ampliar as análises realizadas até o momento, a fim de se obter outra visão do desenvolvimento das regiões/municípios. Diante disso, a questão central desta pesquisa é: Qual a relação dos Ecossistemas de Negócios com a indução do processo de desenvolvimento econômico no município de Passo Fundo?

A seguir, são apresentados os objetivos da presente pesquisa.

1.2 OBJETIVO

Os objetivos gerais e específicos são apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho visa analisar o processo de indução do desenvolvimento econômico do município de Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, a partir da ótica dos Ecossistemas de Negócios.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são os seguintes:

- Identificar relações entre os Ecossistemas de Negócios e o processo de desenvolvimento econômico;
- Propor o termo Ecossistemas de Negócios como uma forma de entender o desenvolvimento regional;
- Contribuir para aperfeiçoar um conhecimento que possibilite o fomento de Ecossistemas econômicos em uma região ou município.

1.3 JUSTIFICATIVA

Castanhar (2006, p. 337) elucida que “o mapa econômico do país passa por importantes transformações caracterizadas pela transferência crescente para o interior do país de setores de maior vitalidade econômica e ao mesmo tempo com maior capacidade de geração de emprego”. Além do mais, Andrade et al. (2010) dizem que os cenários de negócios mostram que as organizações devem se adequar aos novos formatos organizacionais. Diante disso, a integração e a troca de conhecimento entre as empresas são apresentadas como

mudanças de comportamento, a fim de que elas possam alcançar os objetivos em um ambiente cada vez mais competitivo. Amato Neto e Garcia (2003) apresentam o desenvolvimento de redes e aglomerações industriais como forma de solidificação das relações intra e interempresas.

Nesse contexto, o governo estadual necessita de diretrizes para a definição de onde, como e para quem direcionar recursos a fim desenvolver uma determinada região. Ao longo do tempo, foram criados termos com características específicas, com o intuito de esclarecer pontos que deem aporte à tomada de decisões do governo. O termo atual, para onde o Estado está destinando recursos para o desenvolvimento econômico, é o de APLs. Não obstante, Lastres (2007, p. 7) diz que “Arranjos Produtivos Locais designam aqueles casos fragmentados e que não apresentam significativos vínculos entre os atores de interação, cooperação e aprendizagem, [...] fundamentais para a geração e mobilização de capacitações produtivas e inovativas”. Castanhar (2006) acrescenta que o fortalecimento de novos empreendimentos reforça as iniciativas de aperfeiçoamento de competências e recursos disponíveis no local, com criação de novas oportunidades.

Por conseguinte, Peltoniemi e Vuori (2004) apresentam os Ecossistemas de Negócios como um novo conceito no campo de pesquisas em negócios. Diferentes analogias com o ecossistema biológico têm sido estudadas, já que o conceito em questão trata-se de um sistema de organismos que ocupa espaço juntamente com o ambiente físico e com interações, tais como: ecossistema industrial, economia como um ecossistema, ecossistemas de negócios digitais e ecossistema social. Além disso, segundo Hou et al. (2010), teorias relacionadas a comportamentos de gestão vêm evoluindo diante de ideias e conceitos da biologia, como metáfora dominante do século XXI. Moore (1996, p. 29), autor seminal do termo, diz que “os novos ecossistemas dominantes provavelmente consistirão em redes de organizações, prolongando-se por várias atividades diferentes, e combaterão redes similares com abrangência de outras indústrias”. Além disso, o autor ainda cita que “a observação atenta do meio ambiente econômico e daqueles que influenciam sua evolução é essencial para a prosperidade na nova economia”. (MOORE, 1996, p. 20). Para contribuir com a evolução do desenvolvimento econômico, deve-se entender primeiramente o sistema como um todo para depois definir os produtos e serviços que poderão ser utilizados. (MOORE, 1996). Este trabalho apresenta o desenvolvimento econômico de Passo Fundo como um sistema que está se formando, como política de desenvolvimento que se fortalece através de uma outra visão de crescimento de uma região/município.

Peltoniemi e Vuori (2004) designam que a nova onda é aplicar a pesquisa complexa em sistemas econômicos e sociais. Os autores consideram os ENs como um sistema complexo, com características auto-organizacionais, emergentes, coevolutivas e adaptativas, e que promovem mudanças no ambiente de negócios. Moore (1996) diz que os empresários devem aplicar como estratégia a análise do meio ambiente ao qual estão incorporados, a fim de conduzir as oportunidades de forma a se tornarem os líderes dos aglomerados que utilizarão seus produtos/serviços. “[...] numa economia em constante mudança, é menos importante aquilo que você faz do que como suas capacidades se relacionam com aquilo que os outros estão fazendo.” (MOORE, 1996, p. 21). Entretanto, a capacidade de uma região em que há recursos disponíveis para o desenvolvimento econômico pode se fortalecer diante da interação entre as empresas, ou seja, a partir do fomento de uma grande empresa que possui conhecimento e tecnologia, no intuito de produzir o que realmente o mercado necessita. Além disso, deve-se fortalecer as PMEs já instaladas no município e/ou as que venham a se instalar, com parcerias relacionadas ao crescimento integrado das empresas.

Diante disso, supõe-se que as relações entre as empresas sejam fundamentais para a expansão delas. De acordo com Campos, Vargas e Stallivieri (2010), a relevância dessas relações e a competitividade instigaram o desenvolvimento de redes, principalmente para pequenas e médias empresas. Tavares (2011) aponta que uma das formas de política de desenvolvimento do país é a cadeia produtiva em que exista a liderança de uma grande empresa agindo em redes de PMEs. A liderança da organização âncora de grande porte na cadeia produtiva é considerada essencial para a política de desenvolvimento regional. Aí, empresas de diferentes setores, formadoras de interesses estratégicos comuns, em torno de um líder, compartilham projetos e padrões tecnológicos. (TAVARES, 2011).

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente. (COLLINS; PORRAS, 1998, p. 1).

Moore (1996) cita um exemplo de empresa visionária, a fabricante de computadores “Sun”. Diante da oportunidade de fortalecer a marca mundialmente, a organização disponibilizou a linguagem Java para o mundo e assim, como líder, obteve a inserção de diversas outras empresas em seu EN, além do aumento de suas vendas e ações. Esse exemplo pode ser comparado ao do município em que aconteceu o presente estudo. Grandes empresas se instalaram e estão criando oportunidade para outras fazerem parte de sua cadeia produtiva. As políticas de desenvolvimento regionais, ao fornecerem recursos para alavancar a

economia, acarretam tanto o crescimento de empresas locais quanto regionais, além de proverem empresas que venham a se instalar no município. Isso se torna um ciclo, no qual todos os setores são beneficiados e fortalecidos pela eficiência local na produção de produtos e serviços, resultando em possibilidades de crescimento de toda a região.

Madureira e Thiele (2012) apontam que é possível obter visão e Planejamento Estratégico em redes, porém apresentam que devem existir empresas âncora (*hubs*) no processo, a fim de agregar valor a todo o sistema. Diante do reconhecimento do *hub*, há fortalecimento de resultados operacionais e financeiros em todo o ecossistema. “A grande empresa ou grupo de empresas exerce efeitos de difusão sobre um conjunto amplo e ao mesmo tempo favorece o surgimento de inovações, que, por sua vez, dão origem a novas indústrias”. (TAVARES, 2011, p. 53). Esse pode ser considerado um dos diferenciais das características do EN em relação aos APLs. No sistema de APLs, não há visão de uma empresa âncora que planeje, oriente e se integre com outras empresas menores a fim de crescerem juntas economicamente. Ademais, ao que se percebe, o foco do governo atual está em PMEs e não nas grandes empresas que podem fortalecer o fomento às PMEs.

Iansiti e Levien (2004b) dizem que em sistemas complexos, como rede de empresas, os *hubs* melhoram a eficiência e a estabilidade de todas as empresas, isto é, influenciam a saúde da rede como um todo. Eles podem representar diferentes papéis, podendo até reduzir a complexidade com efetiva coordenação e integração das empresas. Diante disso, há o fortalecimento de todas as organizações pertencentes à rede, mantendo-a saudável e robusta, capaz de superar os obstáculos advindos do ambiente em que se encontra. Isso significa que, com grandes empresas fomentando e fortalecendo as PMEs, a possibilidade de crescimento econômico de uma região se tonifica, juntamente com a dos municípios que a compõe. Moore (1996, p. 25) cita como exemplo de fortalecimento e aumento de resistência a coevolução existente na relação do lobo e do caribu (espécie de rena), em que “o lobo escolhe o caribu mais fraco, o que fortalece o rebanho”. Diante disso, há a necessidade de o lobo evoluir, a fim de continuar sobrevivendo. Por conseguinte, ecossistemas são a integração de empresas de diversos setores com o objetivo comum de criar valores que sozinhas não conseguiriam. Além disso, possuem capacidade de coevolução a partir da inovação, com desafios cooperativos e competitivos, com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes. (MOORE, 1996). Essa é a visão que se pretende ter com a aplicação do termo Ecossistemas de Negócios em Passo Fundo. Com a instalação de grandes empresas, com o intuito de inovação, estas estão sendo inseridas na cadeia, que torna-se cada vez mais forte, fazendo com que todas as outras

organizações também se fortaleçam. Moore (1993) cita como exemplo a empresa Apple, considerada um *hub* no ecossistema, com a liderança de pelo menos quatro setores, tais como: informação e comunicação, computadores pessoais, produtos eletrônicos e música e TV.

Nota-se que essa visão de uma grande empresa fortalecendo e interagindo com PMEs não se encontra no conceito de APLs. De acordo com Lemos et al. (2000), a criação de valor para as grandes empresas é proporcionada principalmente pelos sistemistas, mesmo estas sendo pequenas ou médias empresas. Sistemistas, segundo Sandes (2012), são fornecedores fisicamente ligados à empresa. Porém, geralmente, ao contrário das empresas de grande porte, empresas de menor porte não buscam nenhum tipo de apoio do governo. Moore considera isso um erro e diz que “os ecossistemas são o elemento detonador da mudança social”. (MOORE, 1996, p. 137). Ultramari e Duarte (2011, p. 26) dizem que a partir do acirramento competitivo, cabe ao governo municipal atrair investimentos para dentro do seu município, “viabilizando empreendimentos com fornecimento de infraestrutura urbana e de subsídios para a instalação de novas atividades econômicas”. Porém, esse cenário gera desconfiças, pois a promoção de atividades econômicas e a preocupação com a arrecadação municipal deixam de lado questões sociais atribuídas ao município. Ocorre, então, o *marketing* urbano como meio de comunicação entre o governo, a sociedade e o capital externo, a fim de promover o desenvolvimento local com a junção do poder político e dos recursos econômicos. (ULTRAMARI; DUARTE, 2011). Rambo e Filippi (2009) apresentam o papel do Estado e da sociedade civil como necessários ao desenvolvimento local/regional, com relevância às regiões periféricas, tais como as de agricultura familiar. Diante disso, a fim de atender a crescente demanda, busca-se apoio do Estado e de atores com condições superiores às do local, para suprir as deficiências. Ultramari e Duarte (2011) dizem que os maiores desafios para os que tomam a iniciativa de desenvolver questões relativas à economia são a limitação do poder de intervenção e a falta de recursos do município. Entretanto, a capacidade de inserção de produtos em um mercado globalizado vai além da própria capacidade de produzir algo. Em vista disso, prefeituras de todo o país, através de recursos locais, estão implementando iniciativas de desenvolvimento, principalmente na geração de renda, com a valorização do desenvolvimento regional. (ULTRAMARI; DUARTE, 2011).

No município de Passo Fundo, no ano de 2005, no governo de Airton Langaro Dipp, criou-se o Programa de Desenvolvimento Econômico de Passo Fundo. Esse programa teve como premissa a instalação de indústrias que promovessem o desenvolvimento econômico do município, com intuito de arrecadar recursos para fortalecer as PMEs. De acordo com Passo

Fundo... (2011), o município modificou o seu perfil com a diversificação da economia voltada para o desenvolvimento, com a instalação de novas indústrias. Anteriormente, a economia se sustentava nos setores de serviço e comércio. Porém, tal realidade mudou a partir de investimentos realizados para fomentar a economia local através da industrialização. Diante disso, outros setores como o de construção civil e os próprios setores terciários, de serviços e comércio, começaram a se expandir, a fim de atender o aumento da demanda diante das novas instalações. Todo esse processo beneficiou Passo Fundo como um todo, pois, além de melhorias para o próprio município, toda a região foi beneficiada. Segundo Passo Fundo... (2011, p. 1), em entrevista com Eduardo Finamore, presidente do Conselho de Desenvolvimento da Produção, “Há muito tempo Passo Fundo está no ranking das 100 melhores municípios para se viver e trabalhar no Brasil com alguns rankings recentes a colocando na 16ª posição em desenvolvimento econômico”.

No intuito de induzir o processo de desenvolvimento regional a partir de uma visão mais abrangente, esta pesquisa procura entender o desenvolvimento do município de Passo Fundo com “outras lentes”, para além dos aglomerados ou APLs, a saber, a partir do contexto de Ecossistemas de Negócios. Além de proporcionar aos gestores públicos e privados a possibilidade de tomada de decisões mais assertivas, uma visão sob o prisma de Ecossistema de Negócios poderá incentivar outros municípios a utilizarem o mesmo processo de desenvolvimento ao se expandirem economicamente e, com isso, elevarem a qualidade de vida da população, tanto do próprio município quanto da região. Esse é um dos pontos fortes que esta pesquisa pretende demonstrar, com a aplicação do conceito em um município cujo Programa de Desenvolvimento Econômico tem como foco a instalação de grandes empresas.

Segundo Li (2009), Ecossistemas de Negócios é um conceito de negócios emergente para estudiosos e gerentes. O foco da estratégia é a competição dentro e fora do ecossistema. Através dele, a empresa cria valor por meio de um ecossistema saudável, a fim de enfrentar a concorrência para além das questões de P&D. (LI, 2009). De acordo com Iansiti e Levien (2004b), conexões entre capacidade e competição são temas de trabalhos na história econômica e na estratégia de negócios. Entretanto, segundo Li (2009), as inovações geralmente dependem da cooperação entre as empresas e poucos estudos em pesquisa tem dado atenção a esse complexo sistema. O Ecossistema de Negócios não tem sido visto como oportunidade para novos mercados e como vantagem competitiva, somente como uma visão de ecossistema digital, como um caminho para evolução tecnológica. (LI, 2009).

De acordo com Tavares (2011, p. 66), no Brasil há grandes blocos estratégicos coordenados pelo Estado, sendo assim, o modelo de redes industriais de PMEs é viável.

“Nesse caso, a forma de cadeia produtiva, com a liderança de uma grande empresa, seria a mais indicada no âmbito de uma política de desenvolvimento no país”. Zanin, Costa e Feix (2013, p. 4) apontam que na década de 90 o Estado do RS foi pioneiro “no planejamento e na execução de ações públicas e privadas direcionadas a fortalecer os arranjos produtivos”. Além disso, consideram importante, atualmente, pesquisas relacionadas a aglomerações de empresas. Ademais, Moore (2006) sugere que a forma de organização do ecossistema deva ser reconhecida tanto teoricamente quanto na formulação de políticas públicas. Diante das análises de alguns indicadores relevantes ao crescimento econômico de Passo Fundo e do Estado, decidiu-se realizar a pesquisa em Passo Fundo. A seguir, é detalhada a estrutura do presente trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em 6 capítulos. Na presente introdução, são apresentados a justificativa, a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a estrutura do trabalho. No capítulo 2, visualiza-se o referencial teórico estudado, momento em que são abordados os temas referentes ao objeto de estudo, tais como o Desenvolvimento Regional e os Ecossistemas de Negócios. Tal seção serve como base para a posterior confecção dos roteiros de entrevistas e criação de categorias preliminares de análise dos dados. No capítulo 3, apresenta-se o método de pesquisa utilizado no presente trabalho, a saber, um Estudo de caso único, desenvolvido no município de Passo Fundo. No capítulo 4 está a análise do caso, onde serão detalhados, inicialmente, as características do município em estudo e os indicadores que apresentam o desenvolvimento econômico de Passo Fundo. Ademais, mostra-se as análises das entrevistas. No capítulo 5, verifica-se as análises dos resultados a partir da construção de redes e a síntese da presente pesquisa. Enfim, no capítulo 6, são apresentadas as conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, serão abordadas questões teóricas pertinentes ao objetivo da pesquisa. Tais pressupostos são o desenvolvimento regional, as formas de organizações, as análises da região, as políticas de desenvolvimento regional, além dos Ecossistemas de Negócios. Cada um desses conceitos será examinado a seguir.

2.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

As políticas de desenvolvimento regionais contribuem para a qualidade de vida dos brasileiros de todas as regiões, pois fornecem geração de renda e emprego. Uma das ações que motiva esse desenvolvimento é o apoio a programas regionais, tal como o incentivo ao programa dos APLs pela Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), sendo a implementação desta uma das principais mudanças ocorridas no Brasil. (LIMA, 2008). A PNDR tem como principais objetivos a redução das desigualdades e a potencialização do desenvolvimento das regiões no país. Diante disso, provê condições para o desenvolvimento, tais como infraestrutura, tecnologia, melhoria de qualidade de vida, capacitação dos recursos humanos, além de fortalecer o potencial das organizações produtivas regionais. Barquero (1995) corrobora dizendo que os governos locais e regionais favorecem o emprego e a produção.

Segundo Tavares (2011), as estratégias e políticas predominaram, dos anos de 1930 à 1980, nas indústrias de base, tais como siderurgia, mecânica, etc. A partir da década de 1980, as estratégias passam a ser focadas em PMEs aglomeradas territorialmente. Ultramari e Duarte (2011) dizem que no RS, por meio de estudos realizados pelo governo a partir da década em questão, ocorreram as primeiras estratégias de interiorização da industrialização no Estado, com desconcentração das atividades produtivas do eixo Porto Alegre - Caxias do Sul. Os autores apresentam, como primeiras iniciativas do governo, planejamentos descentralizados aplicados às necessidades regionais com a criação dos Polos de Modernização Tecnológicas e dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs). Diante das primeiras iniciativas de organizar os Estados em regiões para tratar de problemas e oportunidades comuns, as aglomerações produtivas começaram a ser vistas como alternativas para o incentivo e fomento de atividades produtivas nas regiões. (ULTRAMARI; DUARTE, 2011). Bandeira (1999, p. 21) mostra que, além da infraestrutura, de ações de fomento e de atração de investimentos privados, as políticas de desenvolvimento regional se direcionam

para o fortalecimento da participação da sociedade em questões de interesses públicos. O autor aponta a criação do COREDE como forma de articular as relações regionais entre a administração pública e a comunidade, promovendo o desenvolvimento regional. (BANDEIRA, 1999).

Algumas das estratégias de atuação das Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR) estão voltadas para: i) apoio a estruturas educacionais e tecnológicas nos APLs e Cadeias Produtivas; ii) apoio ao adensamento das cadeias produtivas no entorno de grandes empreendimentos, por meio de programas integrados com a metodologia de APLs; e iii) promoção e desenvolvimento de canais de comercialização, de encadeamento produtivo e de desenvolvimento de fornecedores fixados no território. (PROGRAMAS..., 2013?).

Segundo Paiva e Sehn (2013?, p. 5), o economista Douglass North, teórico do desenvolvimento, diz que a política de desenvolvimento econômico regional visa principalmente a ampliação da demanda e a agregação de valor dos produtos que predominam na região. Amaral Filho (2001) trata a possibilidade de desenvolvimento como sendo de natureza indutiva, a partir de pesquisas relacionadas às condições do desenvolvimento local, e como sendo de natureza dedutiva, com as organizações territoriais descentralizadas e as PMEs. O autor (2001) apresenta o processo de aprendizagem contínuo e interativo como necessário entre os colaboradores, entre estes e as empresas e entre as instituições públicas e privadas, para que a região e o local possam manter-se no mercado. A interação entre agentes públicos e privados ocorre de forma dinâmica e com sustentabilidade para o sistema produtivo local. Porém, tal processo só é viável se houver confiança, criação de bases para troca de informações e proximidade das organizações. (AMARAL FILHO, 2001).

Fernandes e Sampaio (2006) acrescentam dizendo que o Estado do RS, a partir de políticas sociais, tem realizado ações que visam a capacidade e potencialidade locais. Os municípios, após a globalização e a Constituição Federal de 1988, obtiveram autonomias relacionadas a questões internas, o que favoreceu mudanças na sociedade, isto é, o poder local adquiriu responsabilidades e atribuições com atuações no desenvolvimento municipal. (ULTRAMARI; DUARTE, 2011). Os autores citam ainda a “transferência aos governos locais da gestão de conflitos sociais e de demandas não atendidas como educação, saúde, lazer, segurança, entre outros, algumas já repassadas à gestão pelo setor privado”. (ULTRAMARI; DUARTE, 2011, p. 25).

De acordo com Diniz (2001, p. 1) “O processo de globalização e as mudanças tecnológicas e estruturais mudaram a natureza e as condições de desenvolvimento local. As

localidades devem ser vistas como espaços ativos dotados de cultura, história, recursos humanos e materiais diferenciados”. O desenvolvimento local tem relação direta com as competências de estruturação e mobilização da sociedade local, e com o conhecimento e a informação inseridos como essenciais na competitividade sistêmica. (BUARQUE, 1999). Como afirma Porter (1993, p. 20) “A vantagem competitiva é criada e mantida por meio de um processo altamente localizado [...] de modo que a localização das indústrias se difunde mundialmente”. Além disso, a questão das localidades tem relevância nas novas teorias do crescimento e do comércio internacional, intensificando o interesse pela geografia econômica. (PORTER, 2009).

O desenvolvimento local integrado e sustentável é um novo modo de promover o desenvolvimento, que possibilita o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de suprir suas necessidades imediatas, descobrir ou despertar suas vocações locais e desenvolver suas potencialidades específicas, além de fomentar o intercâmbio externo, aproveitando-se de suas vantagens locais. (FRANCO, 1998, p. 9)

Guimarães Neto (1995) diz que foi através de políticas setoriais direcionadas à agricultura e exportação que se iniciou o desenvolvimento das regiões no RS. Entretanto, Abdala e Santos (2007) explanam que a agricultura familiar, apesar de não ser tão relevante para as políticas públicas, se destaca pela contribuição na economia e no desenvolvimento social do Brasil. Lins (2005, p. 10) acrescenta a concentração espacial de tarefas produtivas, tanto nacionais quanto internacionais, como “importantes no crescimento econômico, na geração de empregos, na contribuição para uma melhor distribuição de renda e ainda na orientação de políticas públicas”. De acordo com Noronha e Turchi (2005) em 1970, na Terceira Itália, já se iniciavam estudos relacionados às políticas públicas direcionadas às PMEs.

Murgante et al. (2011) sustentam que a definição dos investimentos econômicos dos governos para o desenvolvimento local ocorre através do planejamento territorial. O desenvolvimento de sistemas integrados de ferramentas eletrônicas fornece suporte à gestão do desenvolvimento local e de ações para transformações territoriais. Além disso, o conhecimento ligado a ferramentas de planejamento pode fornecer camadas de dados informativos, tais como: estrutura territorial (estradas, rede ferroviária, etc.), características da população (empregos, faixa etária, etc.), planos urbanísticos, planos setoriais, planos socioeconômicos e dimensões espaciais de documentações da economia.

Campos, Vargas e Stallivieri (2010, p. 27) dizem que “[...] novas exigências de políticas para o desenvolvimento industrial e inovativo fazem parte da agenda de transformações associadas ao surgimento e difusão da Era da Informação e do Conhecimento”. A intervenção na política industrial e tecnológica dos Estados ocorre quando há interações entre as empresas em um espaço geograficamente definido e as características presentes no ambiente em que se encontram. (CASSIOLATO; LASTRES, 2003). Castilhos (2002) considera que, além do lançamento de novos produtos, modelos de interações entre organizações podem ser tratadas como inovações. Cita como exemplo de inovação no sistema a interação em forma de cooperação entre o ensino e as instituições, formando, assim, pessoal capacitado.

2.1.1 Formas de Organizações

Os formatos organizacionais que promovem a interação dos mais variados agentes como redes, arranjos e sistemas produtivos e inovativos se consolidam como os mais adequados para promover a aquisição, geração e difusão de conhecimento e inovações. A competitividade de empresas torna-se cada vez mais relacionada com a amplitude das redes de que participam. (CASSIOLATO; LASTRES, 2003). De acordo com Balestro et al. (2003), uma rede é composta por um conjunto ou grupo de organizações interconectadas por relações bem definidas, sejam elas de um mesmo setor ou situadas ao longo de uma cadeia produtiva.

Estudos relacionados a aglomerações de empresas ocorrem desde o século XIX. (FERRAZ; GOBB; LIMA, 2011). De acordo com Lastres e Cassiolato (2003b) existia, em pequenas empresas, um padrão organizacional de aglomeração nos centros produtores da Inglaterra, originando, pelo economista inglês Alfred Marshall, o termo Distrito Industrial. Em 1890, Alfred Marshall já iniciava estudos sobre as aglomerações em alguns municípios da Inglaterra. Cassiolato e Lastres (2003, p. 2) dizem que “[...] durante quase cem anos tal aspecto foi praticamente esquecido pelas teorias econômicas hegemônicas que deixaram de lado a dimensão espacial da atividade econômica”. Contudo, a partir de 1980, os estudos de dimensões espaciais se intensificaram com base em aglomerações de empresas eficientes de pequeno e médio porte, principalmente na Terceira Itália e no Vale do Silício, nos EUA. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003b).

Os casos que inicialmente despertaram o interesse de pesquisadores e estudiosos e que se transformaram em referência para toda uma vertente de economia voltada para o estudo do desenvolvimento regional foram os Distritos Industriais existentes

no norte e no nordeste da Itália - a chamada Terceira Itália - e o aglomerado de empresas de alta tecnologia e software que se localizaram na região da Califórnia, nos EUA, que veio a ser conhecida como Vale do Silício. (CASTANHAR, 2006, p. 339).

Segundo Amato Neto (2009), o termo aglomerado diz respeito a empresas que fazem parte de uma mesma cadeia produtiva. No ensejo surgiram, a partir do processo de desconcentração das atividades econômicas, novos centros econômicos regionais, dentre eles municípios de médio porte e os potenciais de cada região ou local. (SOUZA; LIMA, 2010). Courlet e Pecquer (1994 apud FAGUNDES, 2010) defendem que a formação de Sistemas Industriais Locais decorreu de mudanças nos espaços das regiões.

Há alguns anos podem-se observar novos processos de desenvolvimento econômico, comportamentos espaciais originais e políticas espaciais inovadoras [...]. No centro dessas mutações encontram-se as PMEs, dando lugar à industrialização difusa e a sistemas industriais locais. (COURLET; PECQUER, 1994 apud FAGUNDES, 2010, p. 49).

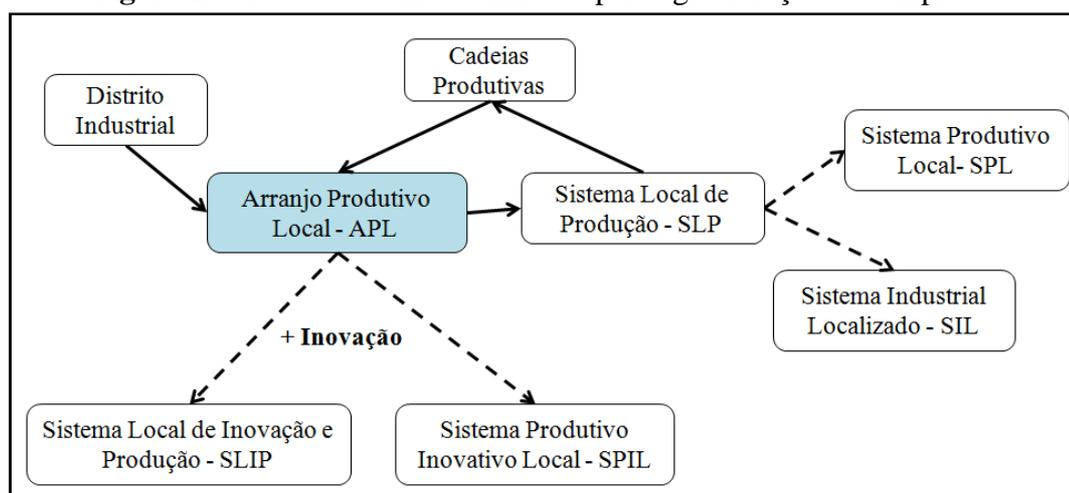
Diniz (2001) aponta que as aglomerações surgiram da necessidade de redução de custos e do aumento das relações interfirmas, quando se tornam importantes a proximidade, a cooperação e a confiança entre os agentes. Tais agrupamentos industriais favorecem a troca de conhecimentos, aprendizados e inovações. Lastres e Cassiolato (2003a) acrescentam que eles podem ser produtivos, científicos, tecnológicos e inovativos, podendo haver proximidade de agentes econômicos, políticos e sociais (outras empresas e organizações públicas e privadas). Tem-se como vantagem a proximidade geográfica dos agentes, facilitando as interações e a troca de informações. O desenvolvimento de aglomerações pode ser apresentado em três momentos, tais quais: i) aglomeração; ii) APL, após constituído; e iii) Sistema Local de Produção (SLP), após o surgimento da coordenação. (PAIVA, 2013?c). Ao longo do tempo, foram criados termos com características específicas, com o intuito de esclarecer pontos que fornecessem aporte à tomada de decisões do governo.

Segundo Tatsch et al. (2007, p. 3) a expressão Sistema Local de Produção apresenta “a noção de Sistemas Industriais Localizados (SILs) ou Sistemas Produtivos Locais (SPLs), introduzida por pesquisadores franceses, cujo principal representante é Courlet”. No RS, o programa de consolidação dos SPLs tinha como principais objetivos a implantação de políticas públicas setoriais, o fortalecimento de interações entre atores locais e as capacitações tecnológicas e organizacionais. Porém, no ano de 2003, a denominação mudou para Cadeias Produtivas, nas quais, segundo Cassiolato e Lastres (2003), agentes realizam etapas distintas do processo produtivo sem estarem necessariamente na mesma região (pode ser local,

regional, nacional ou mundial). Dentro de um APL pode haver uma cadeia produtiva estruturada localmente. Entretanto, como o novo termo não obteve aceitação, voltou-se a utilizar Arranjos Produtivos Locais (APLs). (TATSCH et al., 2007). Além disso, a palavra “inovação” começou a aparecer vinculada a alguns conceitos, como por exemplo, Sistema Produtivo Inovativo Local (SPIL).

De acordo com a definição da RedeSist, Sistemas Produtivos Inovativos Locais (SPILs) são conjuntos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. [...] incluem empresas - produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, associações e representações - e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento. (LASTRES, 2004, p. 5).

Em mais uma definição, Amato Neto (2009) apresenta o conceito de Sistema Local de Inovação e Produção (SLIP) como sendo a convergência de aglomerados, conhecimentos e governo local. O autor propõe um sistema de indicadores, a fim de auxiliar na tomada de decisão dos gestores desses aglomerados produtivos. Porém, tal visão é possível somente quando já existem esses aglomerados, isto é, na fase de mensuração proposta por Iansiti e Levien (2004a) como a saúde dos Ecossistemas de Negócios. Uma observação relevante é que os indicadores de Amato Neto (2009) não servem para um local em que não há empresas consolidadas. O SLIP contém características específicas, tais quais: valorização do local com relações de cooperação e interações entre empresas, associações, governo e centros tecnológicos; aglomerações ocasionais verticais e horizontais; e sistema de troca de informações na cadeia, tanto em nível de tecnologia quanto de venda do produto. (CASTILHOS, 2002). O termo atual utilizado pelo Estado para definir os locais para os quais são destinados os recursos de desenvolvimento econômico é APLs. A Figura 2 apresenta uma síntese desses termos, assim como sua trajetória. As linhas pontilhadas apresentam termos similares.

Figura 2- Síntese de termos utilizados para aglomerações de empresas

Fonte: Autora.

Aquino e Bresciani (2005) dizem que Arranjos Produtivos Locais podem ser tomados como tradução do termo *cluster*, até mesmo na ambiguidade que o termo em inglês envolve. De acordo com a definição proposta pela RedeSist APLs são:

[...] aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços finais, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa; desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. (LASTRES; CASSIOLATO, 2003b, p. 3).

Para Porter (1998), *clustres*, aglomerados ou APLs são consideradas concentrações geográficas de empresas e instituições em um determinado local. Englobam indústrias, fornecedores, serviços, instituições governamentais, universidades, prestadores de formação profissional, associações comerciais, entre outros. Um arranjo produtivo “constitui um tipo particular de cluster, formado por PMEs, agrupadas em torno de [...] um negócio, onde se enfatiza o papel desempenhado pelos relacionamentos [...] entre empresas e demais instituições envolvidas.” (CAPORALE; VOLKER, 2004, p. 9).

Amaral Filho (2001) considera ínfimas as diferenças existentes entre os conceitos de Distrito Industrial, *milieu innovateur* (ambiente inovador) e *cluster* (aglomerado), utilizados como modelo de desenvolvimento regional endógeno. Diante disso, cabe apresentar conceitos de diferentes termos que surgiram ao longo dos processos de desenvolvimento econômico

para aglomerados de empresas. No Quadro 1, há comparações de algumas características de diferentes termos utilizados para aglomerados de empresas encontrados na literatura.

Quadro 1 - Comparações entre os termos utilizados para aglomerações de empresas

Características	Distrito Industrial	Sistema Local de Produção	Cadeias Produtivas	Arranjo Produtivo Local
Porte das empresas	Pequeno	Pequeno e Médio	Pequeno e Médio	Pequeno e Médio
Concentração Geográfica	Existe	Existe	Pode existir	Existe
Integração entre os atores	Pode existir	Pode existir	Pode existir	Fundamental
Cooperação entre as empresas	Pode existir	Pode existir	Pode existir	Fundamental
Avanço Tecnológico	Pode existir	Pode existir	Pode existir	Pode existir

Fonte: Autora.

Pode-se notar que o porte das empresas no Distrito Industrial é pequeno, diferenciando-se dos outros termos. Além disso, somente em Cadeias Produtivas a proximidade das empresas “pode existir”. Ademais, em nenhum dos termos há empresas de grande porte e nem a tecnologia é relevante.

Segundo Tatsch et al. (2010), antes do ano de 1999 havia no Estado uma política de desenvolvimento local baseado nos Conselhos Regionais de Desenvolvimento Econômico e Social (COREDES). No entanto, a política direcionada aos APLs no Estado foi iniciada pelo Programa de Apoio aos SLPs, criado em 1999 pelo governo. A partir disso, governos estaduais e municipais vêm apoiando as aglomerações produtivas a fim de alavancar o desenvolvimento regional e local. De acordo com Ferraz, Gobb e Lima (2011, p. 80), foi a partir das interações sociais que surgiram as economias de aglomerações, tendo os APLs “como substrato da mobilização e da especialização produtivas de atores individuais, organizacionais e institucionais em bases corporativas e territoriais, para obtenção de benefícios recíprocos e do desenvolvimento local”.

“A concentração geográfica dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) ocorre porque a proximidade amplia benefícios decorrentes da aglomeração [...] representando uma combinação de competição com cooperação”. (PORTER, 2009, p. 238). Cassiolato e Lastres (2003, p. 1) apresentam os APLs como fortalecedores do crescimento e como “fontes geradoras de vantagens competitivas”. Reis e Amato Neto (2012) citam que o agrupamento geográfico das empresas, definido por Porter (2009, p. 213) como sendo as “inter-relações de instituições correlatas em determinada área, vinculadas por elementos comuns e

complementares”, evidenciam a eficiência de PMEs frente à competitividade e às exigências mercadológicas existentes.

“A abordagem dos APLs assume importante papel na estratégia das empresas e na política econômica”. (PORTER, 2009, p. 225). Porém, conforme Garcez et al. (2010, p. 37), há escassez nas definições de estratégias direcionadas “para as necessidades e oportunidades do local e para o desenvolvimento sistêmico”. As práticas de apoios às empresas não consideram os impactos de sua implementação. Como resultado, tem-se o fato de as organizações adquirirem produtos fora de suas regiões, desarticulando o desenvolvimento local. (GARCEZ et al., 2010). “APLs podem ser tomados como tradução do termo *cluster*, até mesmo na ambiguidade que o termo em inglês envolve. Essencialmente a definição está na especialidade da produção e na delimitação espacial”. (NORONHA; TURCHI, 2005, p. 8).

De acordo com Santos, Diniz e Barbosa (2004), a presença de PMEs concentradas em uma determinada região é uma das principais características dos APLs. Além disso, o conceito de Arranjos Produtivos Locais tem como importante característica a localização, pois esta é uma importante fonte de vantagens competitivas para as empresas instaladas. Geralmente são as pequenas e médias empresas que mais dependem desse aspecto. (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004). Alguns critérios utilizados para a escolha dos arranjos produtivos citados por Castilhos (2002) são a proximidade de instituições de ensino e de setores de pesquisa e desenvolvimento da região, além da capacidade de promover empregos e obter relações entre os atores locais. O autor cita que, a fim de fortalecer o PIB da região, pode-se criar polos regionais de industrialização. As empresas de pequeno e médio porte inseridas em um arranjo produtivo aliam a capacidade de cooperação no sentido de que os avanços da tecnologia da informação possam ali se fortalecer, e ao obterem iniciativas dos atores de governança do APL, percebem que a utilização de tecnologias como os sistemas de gestão tornam-se mais acessíveis. (SARACENI et al., 2011). A prática de medição de desempenho é o passo inicial do processo de construção de uma rede de cooperação de PMEs nos arranjos produtivos, pois possibilita a identificação dos pontos de desempenho do APL, verificando as lacunas, para então direcionar o processo de tomada de decisão. Através dessa prática, é possível apurar as informações que podem direcionar os investimentos e a formatação das políticas de desenvolvimento social, econômico e industrial do arranjo (GALDAMEZ; CARPINETTI; GEROLAMO, 2009).

Zanin, Costa e Feix (2013, p. 10) dizem que aglomerações denominadas parques tecnológicos ou polos industriais não podem ser considerados APL, pois nestes predominam

grandes empresas. Além disso, “não há cooperação horizontal entre empresas de um mesmo segmento de atividade, característica de um APL”. Contudo, “[...] economias de aglomeração, se apoiadas, podem fornecer vantagens competitivas capazes de melhorar o desempenho das empresas e o desenvolvimento de regiões do Rio Grande do Sul”. (ZANIN; COSTA; FEIX, 2013, p. 11). De acordo com Porter (1991), aglomerações de empresas e concorrentes em uma determinada região propiciam fatores de desenvolvimento diferenciados dos já utilizados ou criados.

Lastres (2007) apresenta o acréscimo da palavra “Inovativo” ao termo APL formando, assim, os Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (APILs). Estes vão além das tradicionais visões baseadas em organizações individuais e aglomerações, pois focam em conjuntos de atores de diferentes setores e nas relações entre eles, tanto em nível local quanto regional, e tornam efetivas as políticas que promovem a criação de capacitações a partir do ensino. Entretanto, o termo que se utiliza até a atualidade é APL. Tatsch et al. (2010) apresentam alguns critérios relacionados à importância econômica e social dos APLs. Dentre eles pode-se citar a relevância e o potencial do desenvolvimento local e regional, a oportunidade de emprego e renda, a presença de PMEs, o aumento das exportações, entre outros.

Ações de apoio à Micro e Pequena Empresa - MPE foram gradativamente incorporando dimensões e variáveis externas ao ambiente interno dos negócios, passando a considerar também as questões estruturais, o entorno ou ambiente institucional, político e infraestrutura, bem como a relação dos pequenos negócios entre si e com os demais elos de uma cadeia produtiva de setores prioritários. (SEBRAE, 2003, p. 8).

Peltoniemi e Vuori (2004) apontam que o termo de EN pode ser utilizado juntamente com os conceitos de *clusters* e rede de valor. Vaz et al. (2013) corroboram dizendo que o conceito de cadeia de valor está inserido nas análises de ecossistemas. Mediante todos esses termos, com suas respectivas características, a análise do termo Ecossistemas de Negócios como forma de entender o desenvolvimento econômico de uma região ou localidade, torna-se pertinente no sentido de que tal conceito possa englobar todas essas características. Um dos pontos primordiais das análises é o fato de que o foco do termo APLs é PMEs e não empresas de grande porte, prováveis líderes que possam fomentar as PMEs, como é característica relevante dos Ecossistemas de Negócios. Na seção a seguir, trata-se alguns pontos relacionados à análise de regiões.

2.1.2 Análise da Região

Segundo Diniz (2001), em regiões que possuem universidades e instituições de pesquisa, há o fortalecimento da rede de serviços, em função do aumento da concentração de pessoas e, conseqüentemente, da produção e renda regional. Costa (2010) considera o Vale do Silício como sendo uma região com interações relacionadas a aprendizados e compartilhamento de informações entre as empresas, em que há confiança entre os profissionais. Apesar de haver acirradas competições entre as organizações, as interações tornam as mudanças no mercado e em tecnologias conhecidas por todos. Outro ponto a ser considerado é a infraestrutura social, ou seja, as condições de vida, tais como moradia, saneamento básico, áreas de saúde e lazer, fatores que tornam o local atrativo para novos empresários e trabalhadores. A adequação de infraestruturas econômicas e sociais em “novos espaços produtivos” é relevante e fundamental para o desenvolvimento das regiões com o intuito de aumento de produtividade. (COSTA, 2010).

Diniz (2001, p. 13) diz que “a integração agricultura-indústria-serviços aumenta a demanda dos chamados serviços à produção, especialmente com o crescimento da internacionalização e a necessidade de administração e controle das grandes organizações”. Por sua vez, há a ampliação de serviços de terceiros, ocorrendo, assim, a aglomeração de empresas próximo a essas organizações. Além disso, com o crescimento da renda, a exigência do consumidor aumenta em diversos setores, tais como: educação, saúde, transporte, segurança, comércio, entre outros. A concentração de fornecedores e consumidores em um mesmo local tonifica a competição entre as empresas que compõem o aglomerado, fornecendo a fortificação do poder de barganha e de vantagens estratégicas. (PORTER, 1998).

Ao reduzir a distância entre as empresas, há a facilidade da troca de informações, de aprendizados e de inovações. (DINIZ, 2001). Porter (1991) diz que a capacidade de aprendizado e inovação é a vantagem competitiva que uma região ou um local pode ter. Em entrevista à Revista Exame, Porter (2004) diz que para uma empresa ser produtiva é necessário que tenha fornecedores, prestadores de serviços e pessoal capacitado localmente. O mesmo autor (2009, p. 171) acrescenta que “A vantagem competitiva é gerada e sustentada por um processo altamente localizado. As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores que contribuem para o êxito competitivo”.

No desenvolvimento de uma região, há organizações no entorno de um centro de concentração das atividades econômicas. Diante da mobilização rural para urbana, com aumento de emprego, houve um crescimento na renda da população. Conseqüentemente, ocorreu aumento do consumo e a necessidade de maior produção das empresas, aumentando, assim, o PIB regional. (SOUZA; LIMA, 2010). De acordo com Souza e Lima (2010, p. 20), “nos Estados da região sul, a produção agropecuária perde força e abre espaço para consolidação e expansão das agroindústrias de carnes e grãos, que são espalhadas pelos Estados”. Segundo Guimarães Neto (1995), a produção industrial na região sul do país, além de relevante na área de alimentos, se expande para a fabricação de máquinas e equipamentos agrícolas, a fim de atender o Estado e fortalecer a exportação.

“O determinismo ambiental foi o primeiro paradigma para definição de uma região. [...] a região natural é um ecossistema onde seus elementos estão integrados e são interagentes [...] classificada pela influência dos elementos da natureza”. (ULTRAMARI; DUARTE, 2011, p. 41). Contudo, a partir do século XX, a inserção do homem como agente da natureza, alterando o espaço com agregação de decisões locais, muda esse conceito com a criação de propostas de gestão para o desenvolvimento local. (ULTRAMARI; DUARTE, 2011). Surgem, então, as políticas de desenvolvimento regional, abordadas a seguir.

2.1.3 Políticas de Desenvolvimento Regional

Amaral Filho (1996) apresenta a descentralização da política regional como uma forma de valorizar as regiões mais promissoras do Estado. Segundo Oliveira e Lima (2003), o processo de desenvolvimento regional ocorre diante da internalização do crescimento, isto é, endógeno à região. Ele também se manifesta em inclusões sociais e preservação do meio ambiente.

[...] o conceito de desenvolvimento endógeno pode ser entendido como um processo interno de ampliação contínua da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou da região, em um modelo de desenvolvimento regional definido. (AMARAL FILHO, 1996, p. 37).

Paiva (2013?b, p. 4) utiliza como analogia as fases de crescimento de uma criança para explicar o desenvolvimento local endógeno. Para a criança passar para a fase adulta, é necessário um sistema que englobe primeiramente a família, depois a comunidade, a

localidade, a sociedade e a nação, formando, dessa maneira, os subsistemas. Existem padrões e determinações em cada fase do crescimento e desenvolvimento do indivíduo, como também, do local. (PAIVA, 2013?b, p. 4). Esses subsistemas são considerados endógenos quando há articulações de dentro para fora, isto é, das micro e pequenas empresas locais para as maiores. (PAIVA, 2013?a).

[...] uma criança não se torna adulta, capaz de sustentação e autodeterminação, sem internalizar criticamente e dentro de padrões e organizações particulares e individuais as interdições que garantem sua reprodução na sociedade. Porém, nenhuma criança se torna adulta sem a mediação “endógena” da autoridade e da educação. Toda a criança em transição para a fase adulta é um sistema em desenvolvimento endógeno. Mas um sistema que vive dentro de outro sistema – a família, que vive dentro de outro – a comunidade, a localidade, que vive dentro de outro – a sociedade, a nação, e assim por diante. (PAIVA, 2013?b, p. 4).

Moraes (2008) diz que não deve haver enfoques de mudanças somente na atração de recursos externos, mas também no desenvolvimento econômico endógeno. Amaral Filho (1996) complementa dizendo que o desenvolvimento endógeno ocorre a partir de políticas de fortalecimento internas, a fim de consolidar o desenvolvimento local e buscar condições sociais e econômicas que atraiam diferentes atividades produtivas. “[...] uma política de fomento a um sistema local de produção ganha sentido pela busca de fortalecimento dos fatores endógenos e de capacitação da região para agregar valor e para reinvestir a renda localmente”. (KAPRON; REIS, 2008, p. 787).

Amaral Filho (2001) apresenta o termo competitividade como sendo relevante para o fortalecimento do desenvolvimento endógeno. Além disso, tal modelo contém ações descentralizadas entre empresas e instituições públicas, movimentos estes diferentes dos modelos tradicionais, uma vez que apresentam a coopetição entre as empresas formadoras dos aglomerados, o que se caracteriza por um misto de cooperação e competição. Amaral Filho (2001) comenta, ainda, que a endogeneização se relaciona firmemente com o futuro, através do uso de recursos relacionados à economia da região, fortalecendo, assim, o setor industrial.

Oliveira (2013?b) “define o desenvolvimento endógeno como o processo de ampliação do bem-estar da população de um determinado território que se estrutura e se sustenta na melhoria do padrão de utilização dos recursos disponíveis no mesmo”. Trata-se de um crescimento econômico, com ampliações de capacidade de agregação de valor e de absorção da economia local ou regional, com conseqüente aumento do emprego e da renda da população. (AMARAL FILHO, 2001). Mesmo que, segundo Porter e Kramer (2002), tanto os objetivos econômicos quanto os sociais não estão sendo vistos de forma conjunta, e sim como

concorrentes, a expansão do conhecimento pelo mundo faz com que haja necessidade de interações entre empresas e sociedade. “As empresas não funcionam isoladamente da sociedade em torno delas”. (PORTER; KRAMER, 2002, p. 2).

Segundo Amaral Filho (2001) há alguns pontos do desenvolvimento endógeno ausentes nos conceitos tradicionais, tais quais: i) a absorção de externalidades tecnológicas a partir de articulações sistêmicas entre universidades e instituições de pesquisas; ii) a flexibilidade para adaptações frente a mudanças no mercado a partir integrações entre empresas, atores e agentes locais; iii) a busca de competitividade no desenvolvimento da região, com ações integradas, com estratégias de criar empresas-chave líderes.

No desenvolvimento endógeno os investimentos locais, diante da tomada de decisões tanto públicas quanto privadas, possuem caráter de crescimento econômico, superando questões que possam sucumbir as ações alavancadoras de mercado. (BARQUERO, 2002).

North (2013?) considera a distribuição de renda em uma região como fortalecimento de questões relativas a pesquisas e educação, como direcionamento de gastos públicos para esses setores. Além disso, diz que a indústria de exportação induz o crescimento de outras indústrias, contudo, se tecnologias, logísticas e recursos naturais não precisam ser importados, há o aumento do desenvolvimento econômico da região.

Kapron e Reis (2008, p. 777) expressam que o fortalecimento do potencial endógeno no desenvolvimento local ocorre a partir da ampliação das PMEs, resultando como estratégia vantagens que podem ser aprimoradas por “políticas públicas de estímulo à cooperação entre agentes, à geração e à difusão de externalidades e, sobretudo, de capacidade inovativa”. Costa (2010) considera como características de um APL o desenvolvimento regional, a verticalização com agregação de valor na produção, a diferenciação na produção, melhorias salariais, qualificações técnicas, nascimento do processo endógeno e desenvolvimento de capacitações em governança dos agentes locais.

Com o Projeto APLs, o programa objetiva fomentar a governança e a capacidade técnica das comunidades dos APLs e de setores e comunidades priorizadas pelo Estado a estimularem seus fatores endógenos que ampliam sua capacidade de agregação de valor, geração e apropriação local da renda. (SOBRE..., 2013?, p. 1).

Kapron e Reis (2008) consideram um problema a assimetria nas relações entre PMEs e grandes empresas, sobretudo em empresas mundializadas que possuem interesses aquém da economia local. A seguir, apresenta-se o estudo relacionado ao termo Ecossistemas de Negócios.

2.2 ECOSSISTEMAS DE NEGÓCIOS

A principal diferença entre o ecossistema biológico e o social é o fator consciência, isto é, enquanto os animais se adaptam inconscientemente ao ambiente em que estão inseridos, o homem planeja essa adaptação. Principalmente no mundo econômico, gestores vislumbram possibilidades de mudanças e adaptações diante de planejamentos a partir da análise dos contextos social, econômico e ambiental em que estão inseridos. (MOORE, 1996). Iansiti e Levien (2004b) apresentam o ecossistema biológico como uma rede de negócios caracterizada por diversos participantes interconectados que dependem um do outro para sobrevivência e eficiência mútua. Ecossistemas são dinâmicos, renovam-se constantemente e reagem a intempéries da natureza, competindo no âmbito da própria espécie e com outras. A rica mistura de espécies pode ser vista como a flora e a fauna que formam um dado ecossistema. A complexidade do ecossistema é considerada como um pacote de produtos e serviços, com interações locais no ambiente físico e na comunidade biológica. (WRI, 2000, p. 11). Iansiti e Levien (2004a) apresentam algumas diferenças entre o ecossistema biológico e o de negócios, tais como a inteligência, a capacidade de planejamento e visão de futuro dos atores e a produção de inovações.

Da mesma forma que em um ecossistema biológico, em que as espécies tornam-se mais seguras e protegidas quando agrupadas e vivendo em um mesmo ambiente, em um “Ecossistema de Negócios”, as empresas, clientes, fornecedores e parceiros podem compartilhar produtos, processos, sistemas e competências, formando redes de negócios que fortalecem seus membros individualmente. (MENDES, 2012, p. 1).

Os Ecossistemas de Negócios compreendem todos os atores que contribuem para o desenvolvimento dos processos que influenciarão o fortalecimento da rede a longo prazo. É possível dizer que um ecossistema biológico também é formado por conexões de redes. Como ocorre com as espécies, as empresas possuem interações complexas entre si, sendo que a saúde de uma compromete a de todas. (IANSITI; LEVIEN, 2004b). James F. Moore (1996), fundador da *GeoPartners Research, Inc.*, empresa de consultoria em estratégia e investimentos sediada em Massachusetts/EUA, foi o primeiro a conceituar o termo Ecossistemas de Negócios como sendo uma comunidade econômica suportada pela interação organizacional e individual, como os organismos do mundo dos negócios.

Uma comunidade econômica erguida sobre um alicerce de organizações e indivíduos interagentes – os organismos do mundo dos negócios. Esta comunidade econômica produz bens e serviços de valor para os clientes, os quais também são membros do ecossistema. Os organismos-membros incluem também fornecedores, fabricantes, concorrentes e outros grupos de interesse. Com tempo, suas capacidades

e papéis coevoluem e eles tendem a se alinhar com os rumos estabelecidos por uma ou mais empresa especial. Essas empresas líderes podem mudar com o decorrer do tempo, mas a função do líder do ecossistema é valorizada porque possibilita aos membros compartilhar visões para nivelar seus investimentos e encontrar papéis mutuamente apoiadores. (MOORE, 1996, p. 39).

Pode-se notar, como principal diferença do conceito de APLs, a presença de empresas líderes nos Ecossistemas de Negócios. De acordo com Governança... (2012, p. 1), nos APLs há “uma Entidade Gestora que assume a responsabilidade da mobilização e contratação de recursos técnicos e humanos para a execução das atividades de coordenação, governança, elaboração e execução de projetos cooperados”, mas essa não é uma empresa líder que compartilha visões de desenvolvimento e projetos entre as empresas pertencentes ao ecossistema.

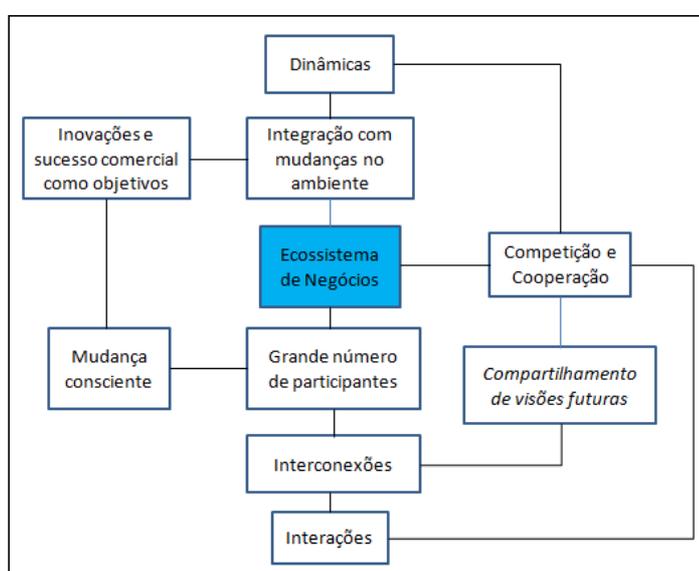
Li e Fan (2011) consideram o EN como uma analogia do sistema biológico que descreve a relação de colaboração e o modo de operações entre as empresas. Em relação a negócios, a partir de perspectivas ecológicas, as empresas podem encontrar e/ou achar coisas que ainda não foram descobertas, frente ao rápido desenvolvimento tecnológico, à alta rivalidade e ao ambiente dinâmico. O EN se torna uma forma organizacional e um dinâmico mecanismo de coevolução. Limitado pela geografia e pelos fatores de informações operacionais, aprimora as necessidades dos clientes com inovações eficientes e atividades de negócios.

De acordo com Moore (1996), as empresas coevoluem na medida em que tornam suas relações simbióticas, isto é, quando se fortalecem a partir da interação e têm como objetivo comum alcançar a inovação. Baixar preços e realizar promoções e aprimoramento de produtos e serviços, por exemplo, funciona somente a curto prazo. Contudo, para manter-se no mercado a longo prazo, é fundamental a inovação no desenvolvimento de vantagens competitivas. Para elaborar estratégias a fim de acirrar relacionamentos cooperativos e coevolutivos, deve-se entender os sistemas econômicos que estão evoluindo ao redor e descobrir formas de contribuir com a evolução. “Comece pela compreensão do quadro geral, e não pelos produtos ou serviços.” (MOORE, 1996, p. 21).

O modelo conceitual do Ecossistema de Negócios é composto por quatro camadas diferentes, a saber, liderança, colaboradores, usuários e meio ambiente. (BAGHBADORANI; HARANDI, 2012). Madureira e Thiele (2012) apontam a necessidade de construções estratégicas na gestão das organizações a fim de contornar os desafios encontrados nessas camadas e corroboram que estes podem ser tratados com a estratégia do EN. Moore (1996) apresenta sete dimensões de vantagem competitiva: clientes, mercados, produtos, processos,

organizações, públicos de interesse, governo e sociedade. Moore (2006) expõe que o termo Ecosistemas de Negócios, tanto no singular quanto no plural, se refere a comunidades de atores econômicos em que a participação individual de cada um interfere no destino de toda comunidade. Além disso, apresenta como os maiores desafios do EN o saber como fazer um negócio sustentável a partir de diversas possibilidades, como ser capaz de resolver problemas reais com inovações e como distribuir o conhecimento entre outros atores pertencentes ao ecossistema. A Figura 3 resume as características dos Ecosistemas de Negócios, apresentando também as suas relações.

Figura 3 - Características dos Ecosistemas de Negócios



Fonte: Peltoniemi, Vuori e Laihonon (2005, p. 2).

Ecosistemas de Negócios estão interligados através de competição e cooperação, apresentados simultaneamente. Assim, uma mudança no comportamento de uma organização pode induzir outra a alterar o seu comportamento o que, por sua vez, incentivará a organização inicial a mudar o seu comportamento e, assim, sucessivamente. (PELTONIEMI, 2006). De acordo com Moore (1996), existem algumas premissas para estratégias ecossistêmicas, tais como: i) tornar-se melhor do que o concorrente na criação de produtos e de modelos ecossistêmicos; ii) inovar com ousadia; iii) criar uma comunidade econômica abrangente de indivíduos e organizações, em que o conjunto das atividades seja tratado como um EN; e iv) saber quando e como construir ecossistemas, a fim de obter vantagem competitiva e coevoluir. Entretanto, segundo Moore (1996), além de criar ecossistemas, é necessário enraizar a liderança dentro do ecossistema no qual se está inserido. “[...] o jogo central da gestão estratégica é migrar da autogestão para a liderança de uma comunidade de

aliados”, na busca de diferentes visões, a fim de expandir o ecossistema como um todo, isto é, com o objetivo de modelar o futuro. (MOORE, 1996, p. 68).

Para Moore (1996, p. 71), o que limita a inovação “não é a falta de boas ideias, de tecnologia ou de capital, mas a incapacidade de comandar a cooperação entre amplas e diversas comunidades de participantes que precisam integrar-se ao processo de coevolução”. Moore (1996) apresenta o processo de simbiose como essencial, tanto para a sobrevivência do ecossistema biológico quanto para o de negócios. Como analogia em relação a quais espécies/empresas podem existir numa comunidade, mostra que somente depois da existência das plantas é que puderam surgir os gafanhotos, as libélulas e, assim, sucessivamente, com um se alimentando do outro. A partir daí formou-se um sistema de relacionamentos simbióticos, no qual um depende do outro para sobreviver. O mesmo ocorre com os ENs, já que empresas diferentes dependem umas das outras para se manter no mercado. A criação de um EN ocorre, geralmente, com um pequeno grupo de pessoas com ideias, capital e com clara capacidade de coordenação e legitimidade de planos e ações. A partir disso, se as ideias fornecerem benefícios crescentes, formam-se as inter-relações entre clientes e fornecedores, produtos e serviços, processos e organizações. (MOORE, 1996). Empresários deveriam desenvolver novas ideias e ferramentas para suas estratégias. Essas ferramentas são importantes para fazer escolhas quando houver inovações bem como negócios de alianças e liderança para clientes e fornecedores. Além disso, são relevantes para modelar as estratégias no intuito de beneficiar o ecossistema global. (MOORE, 1993).

“A identificação de capacidades e relacionamentos e as escolhas de como e quando estabelecê-los constituem os fatores centrais da formulação de estratégia na economia”. (MOORE, 1996, p. 78). O que muda de negócio para negócio é o processo de coevolução: a complexidade na inter-relação entre competitividade e cooperatividade em estratégias de negócios. (MOORE, 1993).

De acordo com Moore (2006), para que as empresas coevoluam, deve haver alinhamento de suas visões, de modo que a pesquisa e o investimento em desenvolvimento apoiem-se mutuamente. Deve haver, ainda, sinergia nos investimentos de capital e nos processos operacionais. Segundo Moore (1996, p. 82) “fazer algo de enorme valor, em comparação com o que já está disponível para os clientes, é a condição *sine qua non* dos primeiros dias de vida de um ecossistema de negócios”. Conforme demonstrado no Quadro 2, há quatro fases ao longo de todo o ciclo de vida de um Ecossistema de Negócios. (MOORE, 1996).

Quadro 2 - Fases dos Ecossistemas de Negócios

FASES	CARACTERÍSTICAS
Pioneirismo	Fase em que acontece o nascimento do processo de desenvolvimento. Nela há identificações de possíveis inovações, sejam elas tecnológicas ou conceituais, com a criação de produtos ou serviços melhores dos que já existem. Nesse estágio é que se constroem ecossistemas que atendam as necessidades dos clientes, identificando cadeias de valor, a fim de definir oportunidades de negócio. “Uma capacidade para criar ofertas que servirão de ponto de partida para a construção maior”.
Expansão	Fase em que ocorre o crescimento do território de abrangência da empresa, quando a logística, produção, compras e finanças devem ser tratadas conjuntamente. Nesse estágio se identifica os aliados potenciais, tais como clientes, fornecedores e canais, a fim de mantê-los na cadeia de valor. “Comece com um conjunto central de relacionamentos sinérgicos e invista na expansão de sua escala e de seu âmbito”.
Liderança	Com o ecossistema formado, é nesta fase que há o amadurecimento do ecossistema como um todo, o que é essencial para o seu desenvolvimento. Nesse estágio o fortalecimento das relações se torna crucial para a sobrevivência de todos os que compõem o Ecossistema de Negócios. Na fase em questão a autoridade, os benefícios para a comunidade e a estabilidade do ecossistema tornam-se atrativos para novos entrantes, aliados potenciais. Porém, é principalmente nesse período, em que o ecossistema já está consolidado, que há riscos em relação a ecossistemas alternativos. Entretanto, deve haver liderança na inovação e coevolução naquilo que se construiu. “Concentre-se em inculcar suas próprias contribuições no núcleo da comunidade ecológica”.
Renovação ou Extinção	Esta fase visa a melhoria contínua de desempenho, tanto no próprio ecossistema quanto na criação de um novo, isto é, no processo de inovação. É a fase em que há adaptação a mudanças que possam ter acontecido no meio ambiente do EN, a fim de mantê-lo competitivo. “Descubra formas de inserir novas ideias nas velhas ordens” Nessa fase, ocorre a melhoria contínua do desempenho ou a extinção da empresa, isto é, a falência.

Fonte: Adaptado de Moore (1996, p. 80-89).

Pode-se citar alguns exemplos de empresas líderes em Ecossistema de Negócios, tais como a Apple, IBM, Ford e Wal-Mart. Essa liderança é reconhecida por outras empresas que se agregam ao ecossistema, no intuito de crescerem em conjunto. Assim, a competição não está limitada de empresa para empresa, mas de ecossistema para ecossistema. (MOORE, 1993). Iansiti e Levien (2004b) dizem que uma das funções de um *keystone* é criar uma plataforma na qual ocorram estratégias que criam e dividem valor entre todas as empresas participantes do ecossistema. Citam como um dos principais exemplos disso a empresa Wal-Mart. “Por várias décadas a Wal-Mart estabeleceu uma infraestrutura de cadeia de suprimentos centralizada que significativamente aumentou a eficiência do ecossistema de varejo e baixou preços para consumidores”. (IANSITI; LEVIEN, 2004b, p. 97).

Choi e Phan (2012) observam que ainda é necessário um suporte teórico para entender o que permite que o líder da plataforma obtenha e mantenha a hegemonia no ecossistema. Adner e Kappor (2010) ressaltam que o sucesso de uma empresa inovadora depende muitas vezes de outras organizações inovadoras estarem no mesmo ambiente, bem como da sua

localização em relação à empresa-âncora dentro do ecossistema. Liderança tecnológica gera vantagem competitiva para as empresas. Assim, escolhas em relação à concepção do modelo de negócios e projetos de organizações precisam ser revistas à luz da criação de integração.

Moore (1993) apresenta como exemplo algumas estratégias de expansão da empresa Wal-Mart, projetos considerados como capacidades organizacionais, tais como formação de pessoal capacitado, gerenciamento de troca de informações e criação de centros de distribuições. Nessas estratégias está inserida a visão de que a cooperação é tão ou mais importante do que a competição. As empresas, tal como todos os seres, não conseguem viver sozinhas, isoladas. Os produtos devem ser construídos, desde a concepção até a produção final, em conjunto, no ambiente de negócios. Diante disso, todas as empresas pertencentes ao Ecossistema de Negócios devem estar bem, para todos ficarem bem. (MOORE, 2006). Moore (1996) propõe que o empresário pense em si como um jardineiro, e o ambiente de negócios como um ecossistema.

Iansiti e Levien (2004a) expressam que desafios relacionados à gestão de operações ou inovações em grandes redes com vagas ligações entre as empresas começaram a caracterizar as indústrias líderes (*hubs*), mas isso não é explorado. Mendes (2012, p. 1) contextualiza que os *hubs* são os que conectam as competências com as necessidades das organizações, sendo que estas podem ser tanto da própria empresa-*hub* quanto de outra organização pertencente à rede. “A vantagem de se optar por uma estrutura terceirizada é que ela abre espaço para a formação de uma rede significativa de empreendimentos, gerando ocupação e renda para um grande número de pessoas”. O desenvolvimento de uma plataforma é uma forma essencial de organizar parcerias dentro dos Ecossistemas de Negócios, a fim de lidar com incertezas no mercado. Cusumano e Gawer (2002) destacam a importância das plataformas nas empresas. Os desafios operacionais na gestão da inovação em grandes redes, vagamente ligadas, começam a caracterizar uma série de empresas-âncora pouco exploradas. Moore (1996) define que a partir da proliferação da área de TI e de novas ideias gerenciais surgiram diversas empresas trabalhando em rede. Outrossim, apresenta a contribuição da empresa *Apple* como líder de um EN quando esta se refere ao estabelecimento de uma estrutura de participação que atrai outros sinergicamente. De acordo com Li e Fan (2011), pesquisas relacionadas aos Ecossistemas de Negócios estão mais focadas em áreas digitais, porém tem atraído a atenção de pesquisadores no últimos anos. Segundo Iansiti e Levien (2004b), solucionar problemas através da “quebra” destes em pequenas “partículas” se torna menos complexo se as empresas

estiverem ligadas em redes. Os autores analisam que a rede não é somente a soma das partes, mas o fortalecimento de capacidade de solução de problemas.

Moore (1996) sugere como modo de mensurar a robustez e a liderança de um EN, já na fase madura, alguns tópicos a serem analisados, como: i) os relacionamentos simbióticos que resultaram na criação de valor; ii) a definição de todos os participantes do EN; iii) a verificação de quem lidera a inovação e a coevolução; iv) a existência de melhoria contínua de desempenho. Já Iansiti e Levien (2004b), a fim de mensurar o desenvolvimento do EN, propuseram a questão da saúde do EN. Eles apresentam três fatores críticos para o sucesso do EN: produtividade, robustez e vantagem competitiva, com habilidades para mudanças no ambiente. Iansiti e Levien (2004b), no Quadro 3, propõem três medidas de saúde para os ENs.

Quadro 3 - Medidas de saúde para os Ecossistemas de Negócios

FATORES	MODOS DE MENSURAÇÃO
Produtividade	Habilidade do ecossistema de melhorar o valor de produtos e serviços e a transformação para o cliente. Pode ser medido pelo retorno de capital investido.
Robustez	Habilidade do ecossistema em persistir em face de mudanças de ambiente. Pode ser medida de acordo com o número de empresas.
Criação de nicho (ou inovação)	Habilidade do ecossistema em absorver novas tecnologias e potencial de inovações produtiva.

Fonte: Adaptado de Iansiti e Levien (2004a).

Segundo Peltoniemi e Vuori (2005), a capacidade de adaptação em um Ecossistema de Negócios provém de auto-organização, interdependência e coevolução das organizações para as quais a concorrência e a cooperação são apresentadas simultaneamente, isto é, formando a coopetição. Além disso, Iansiti e Levien (2004b), no Quadro 4, apresentam que as empresas podem influenciar no ecossistema e no seu próprio desenvolvimento através da escolha adequada e da execução operacional de três tipos de estratégias.

Quadro 4 - Estratégias nos Ecossistemas de Negócios

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
<i>Keystones</i>	Empresas que possuem alto impacto em todo o sistema. Encontram-se em pequenas quantidades. Empresas-âncora.
<i>Niche players</i>	Grande quantidade de empresas.
<i>Dominators</i>	Organizações que atraem a pesquisa para o sistema.

Fonte: Adaptado de Iansiti e Levien (2004b).

Moore (1993) e Iansiti e Levien (2004a) dizem que empresas têm buscado externalizar suas capacidades estrategicamente a fim de obter maiores recursos de rede para criação e entrega de seus produtos, cuidando, assim, da “saúde” do seu ecossistema.

Empresas de sucesso fazem isso através de uma plataforma de serviços, de ferramentas e tecnologias, melhorando o ecossistema de todos. Moore (1993) aponta que há diversas pesquisas relacionadas a redes organizacionais. Contudo, explicita a falta de pesquisas relacionadas a estratégias sistêmicas que auxiliem os gestores na tomada de decisões, e, consequentemente, em inovações.

Saúde dos Ecossistemas de Negócios significa bem-estar financeiro a longo prazo e força da cadeia produtiva. Além disso, a saúde de uma empresa influencia o todo, resultando em um Ecossistema de Negócios saudável, com longevidade e propensão ao crescimento econômico (IANSITI; LEVIEN, 2004b). A saúde das empresas e dos produtos do ecossistema são importantes para desenvolver maneiras de caracterizar a saúde coletiva do Ecossistema de Negócios. (IANSITI; LEVIEN, 2004b). A seguir, é apresentada uma recuperação histórica do desenvolvimento de alguns conceitos relacionados ao Ecossistema de Negócios.

2.2.1 Desenvolvimento dos Conceitos: Recuperação Histórica

A partir de pesquisas em artigos e periódicos relacionados aos Ecossistemas de Negócios, definiu-se alguns termos considerados relevantes para o entendimento do que se está estudando. A Figura 4 apresenta os termos conceituais encontrados na teoria em estudo, com diferenciação de cores para definir tanto o autor quanto o ano de publicação relacionado à expressão pesquisada.

Figura 4 - Termos Conceituais

	Conceitos
	Ecossistemas de Negócios Orientados a Serviços (SOBE)
	Riscos/Desafios/Incertezas
	6Cs/Teoria de rede
	Visualização/Análise de rede (MOBENA)
	Gestão Estratégica/Plataforma
	Proximidade Geográfica
	Integração (PME)/Cooperação/Aliança Estratégica
	Criação de Valor/Inovação
	Coopetição/Simbiose
	Modelagem/Simulação/DBE
	Saúde
	Serviços Intensivos em Conhecimento (KIS)
	Pensamento Estratégico

Fonte: Autora.

Diante desses termos conceituais, construiu-se uma Árvore Genealógica (ver Figura 5), no intuito de garantir que os principais textos e conceitos fossem cobertos. Desses artigos e periódicos encontrados, nenhum é nacional, além do que a maioria dos autores é de nacionalidade chinesa. Cabe ressaltar esse fato como mais um motivo importante para realizar trabalhos sobre o assunto no Brasil.

Figura 5 - Árvore Genealógica dos conceitos

2013	Smith	Huang et al.	Batistella et al.	Vaz et al.	Rong et al.	Rong; Shi; Yu	J. Stead; W. Stead	Letaifa; Rabeau	
2012	Koenig	Allen	Zahra; Nambisan	Choi; Phan	Borgh; Cloodt; Romme	Baghbadorani; Harandi	Calcei; Chirgui	Chou; Huang	Reficco; Márquez
2011	Rong; Liu; Shi	Gueguen; Isckia	Basole; Karla	J. Wan et al.	J. Zhang; Liang	Li; Fan	Karhu et al.	Rosa et al.	
2010	Rong et al.	Kin; Lee; Han	Adner; Kappor	J. Zhang; Fan	Liu; P. Zhang; Nie	Rong; Shi	Hou et al.	Sánder; Ricart	
2009	Rong; Shi	Ding et al.	Isckia	Hoyer; Stanoevska-Slabera	Singer	Li	Pierce		
2008		Basole	Tian et al.	Wang; De Wilde	Xie, Lv; Liu				
2007				Anggraeni; Hartigh; Zegueld					
2006		Moore	Iansiti; Richards	Hartigh; Tol; Vissher	Peltoniemi				
2005		Peltoniemi		Vuori	Peltoniemi; Vuori; Laihonen				
2004		Iansiti; Levien		Iansiti; Levien	Peltoniemi; Vuori				
2002			Cusumano; Gawer						
1998		Moore		Gossain; Kandiah					
1996			Moore						
1993			Moore						

Fonte: Autora.

De acordo com as pesquisas realizadas em artigos e periódicos, segue uma síntese com alguns pontos principais definidos pela pesquisadora. “A terminologia de Ecossistemas de Negócios foi inicialmente utilizada por Moore (1993; 1996) e, em seguida, por vários outros pesquisadores com foco e abordagens diferentes”. (ANGGRAENI; HARTIGH; ZEGUELD, 2007, p. 4). Em 1993, James Moore, no artigo “*Predators and prey: a new ecology of competition*”, diz que as empresas coevoluem em torno de suas capacidades de inovação, tanto de forma cooperativa quanto competitiva. Além disto, o autor detalha que o Ecossistema de Negócios se desenvolve em quatro fases: nascimento, expansão, liderança, renovação ou extinção.

Moore (1993, p. 75) aduz que “Em essência, os executivos devem desenvolver novas ideias e ferramentas para a elaboração de estratégias, ferramentas que auxiliem em escolhas difíceis quando se trata de inovações, alianças de negócios e liderança de clientes e fornecedores”. Entretanto, no conceito de Moore (1996) explanado em seu livro “*The death of competition*”, traduzido como “O fim da concorrência”, há a criação de valor relacionada ao uso de ferramentas tecnológicas, com intuito de auxiliar na tomada de decisões em um Ecossistema de Negócios. Já Peltoniemi (2006), conforme evidenciado no Quadro 5, apresenta conceitos importantes conectados com os Ecossistemas de Negócios, tais como: coevolução, auto-organização, emergência, escolha consciente, conhecimento ilimitado, interconectividade, feedback e interação de variação, seleção e desenvolvimento.

Quadro 5 - Conceitos conectados com os Ecossistemas de Negócios

TERMO	CONCEITO
Coevolução	No contexto dos Ecossistemas de Negócios, a coevolução ocorre entre organismos que estão interligados e, assim, um tem efeito sobre o outro. As decisões de uma organização podem forçar outras organizações a tomarem outras decisões ou mudar as que já tinham.
Auto-organização	Geralmente ocorre com tomadas de decisão descentralizadas. Porém, nos Ecossistemas de Negócios há intervenções do setor público inibindo a auto-organização. “No sistema de economia o mercado é um elemento central da auto-organização. Ele garante a capacidade de cada organização na tomada de decisões”.
Emergência	“É um fenômeno que surge de motivos e ações em nível de organização que podem levar a um comportamento imprevisível e até surpreendente”. A partir de conhecimentos internos à organização ocorre uma ação que induz outras organizações a agirem também, amplificando o fenômeno.
Feedback	Ocorre a partir das interações entre as organizações. Como resultado, surtem efeitos em empresas, tornando-as dependentes umas das outras.

Fonte: Adaptado de Peltoniemi (2006, p. 13-14).

Pode-se notar que as pesquisas, após estudos do autor seminal em 1996, intensificaram-se recentemente, isto é, a partir do ano de 2009. Ademais, além da utilização do próprio termo como conceito para explicar alguns fenômenos, há integração de outros que fortalecem e corroboram ideias iniciais relacionadas a ele. Há apenas um autor que contradiz a analogia do termo com a ecologia. Koenig (2012) expressa que Ecosistema de Negócios não deve ser definido com referência à ecologia, pois há diversos pontos contraditórios como, por exemplo, a ideia trazida por Moore (1996) de que não há concorrência entre os indivíduos e sim entre os ecossistemas. Além disso, segundo os ecologistas, o ecossistema biológico não possui um corpo de controle.

Ding et al. (2009) apresentam as relações entre os Ecosistemas de Negócios e os Ecosistemas Biológicos, tais quais: simbiose, integração, fluxo de informações. Isso significa que cada membro possui uma função e que a perda de um pode destruir todo o sistema, o equilíbrio através da coordenação. Os autores também apresentam algumas diferenças entre os sistemas em questão, como planejamento e projeções futuras, que não existem em Ecosistemas Biológicos. Anggraeni, Hartigh e Zegveld (2007) tentam amadurecer o conceito de Ecosistema de Negócios a partir da relação entre empresas e redes de negócios, analisando empresas, redes, desempenho e governança. Hou et al. (2010) mostram que ENs são uma nova perspectiva efetiva para enfrentar o novo ambiente gerencial, especialmente em alta tecnologia. Zhang e Fan (2010) abordam a questão do estado da arte do Ecosistema de Negócios. Dizem que as pesquisas estão focadas em teorias e estratégias, enquanto questões de modelagem e simulações são pouco exploradas. Zhang e Fan (2010) acrescentam que pesquisas relacionadas à coevolução em metodologia de modelagem são importantes para melhorar a eficácia e reduzir os custos das empresas. Porém, ainda não se estruturou como o ambiente afeta o Ecosistemas de Negócios. Os autores apontam algumas fraquezas nas pesquisas, tais como: i) o papel do cliente é tão importante na condução quanto na propagação de valor no Ecosistema de Negócios; ii) a participação de pessoas nas interações entre empresas causa incertezas, diante disso falta abordagem de modelagem; iii) a cooperação e a competição mudam as dinâmicas entre as organizações, sendo que pouco se estuda sobre a Gestão da mudança; e iv) o Ecosistema de Negócios tem que interagir com o ambiente em diferentes estágios, sendo que ainda não se estruturou como o segundo afeta o primeiro.

Isto posto, Gossain e Kandiah (1998) apresentam, como ampliação do conceito de Moore, a importância da criação de valor através da utilização de tecnologias (cita a *internet*) que forneçam informações aos clientes. Isso também permite que uma empresa se diferencie

de seus concorrentes, podendo ocorrer criações de outros Ecosistemas de Negócios. Com a utilização de tecnologias seguindo esse conceito, Vuori (2005) apresenta, como parte do Ecosistema de Negócios, o Serviço Intensivo em Conhecimento (KIS). A fim de distinguir as organizações de serviços intensivos em informação, o KIS produz conhecimento de alto nível, utilizado em sistemas complexos. Aspectos do conceito de ENs tais como interdependência, auto-organização, emergência, coevolução dos atores, interação e coopetição estão presentes também nos ENs de KIS, devido este ser considerado também um sistema complexo. O KIS apresenta-se como uma abordagem para modelagem e simulação organizacional das populações, isto é, dos Ecosistemas de Negócios. (VUORI, 2005; PELTONIEMI, 2005). “Um ecossistema é uma comunidade de negócios que reúne empresas de diversos setores interdependentes. Ecosistemas que nasceram recentemente em torno do *iPod*, da *Apple*, [...], *Facebook*, ou *Google* ilustram a riqueza complexa e dinâmica dessas estruturas”. (ISCKIA, 2009, p. 333).

Até o ano de 2007, a ênfase foi em pesquisas relacionadas ao conceito do termo, porém em 2004, com Iansiti e Levien (2004a), já se iniciavam pesquisas direcionadas à “saúde” e gestão estratégica em Ecosistemas de Negócios. Como mensuração da saúde, três fatores poderão ser analisados: produtividade, robustez e habilidade na criação de redes e oportunidades para outras empresas. Cabe ressaltar que “a saúde de um depende da saúde do todo”. (IANSITI; LEVIEN, 2004a, p. 22). Em relação à gestão estratégica, Iansiti e Levien (2004b) citam as seguintes “entidades” que podem existir no ecossistema: gestores-chave (*keystones*), rede de jogadores (*nicho players*), dominadores e *hub lanlords*. Singer (2009) apresenta esses atores como espécies de negócios dentro do ecossistema, que contribuem para a saúde do todo. Dentre eles, os *Keystones*, traduzido como “pilares” pela autora, estão em pequenas quantidades, porém têm maior importância por manter o ecossistema unido e moldar sua direção; já os dominadores, em maior quantidade, e os jogadores nichos, desenvolvem capacidades específicas dentro do ecossistema. Cabe ressaltar que, segundo Singer (2009), essa definição de identidade é considerada crítica, influenciando toda a economia.

Iansiti e Richards (2006) e Hartigh, Tol e Visscher (2006) abordam a questão da saúde dos ENs. Ambos realizam a pesquisa em empresas de TI. Em relação aos três indicadores da saúde do ecossistema, a saber, robustez, produtividade e inovação, o da área de TI está aquém nos três fatores. Trata como analogia aos Ecosistemas de Negócios as redes em torno de uma plataforma de tecnologia. Estas não diferem de ecossistemas biológicos, pois existem

diferentes espécies, com diversas funções que necessitam umas das outras para sobreviver. Coevoluem e cooperam a fim de criar um ambiente saudável. Devido a tais fatores, o termo Ecosistema de Negócios é utilizado nesse tipo de redes. Kim, Lee e Han (2010, p. 154) dizem que as informações no Ecosistema de Negócios são como a energia nos Ecosistemas Biológicos e que as empresas devem controlar e gerenciar o fluxo de dados assim como os organismos na natureza controlam a energia. “Um fluxo de informação saudável é uma indicação de um ecossistema saudável”. Isckia (2009) analisa a saúde da empresa *Amazon*, considerada um *Keystone* do Ecosistema de Negócios ao qual pertence. De modo geral, a *Amazon* disponibiliza para seus parceiros meios para que possam desenvolver capacidades inovadoras. Como planejamento futuro, a empresa irá monitorar o seu ecossistema, além de detectar empresas parceiras com o intuito de inovar, capacitar e aprimorar conhecimentos tecnológicos.

Evoluindo as pesquisas relacionadas ao termo, Rong e Shi (2010) e Rong, Liu e Shi (2011) apresentam estratégias direcionadas para a fase de renovação em ecossistemas maduros, proposta por Moore (1993). Tais estudos comparam os Ecosistema de Negócios de redes tradicionais, como Nokia, Samsung e LG com as redes maduras da indústria de celulares, como a Shanzhai. Foram analisados três fatores a fim de definir a maturidade do ecossistema: orientações à tecnologia, inovação e rede. Como resultado, obteve-se como estratégia de um ecossistema a redução de barreiras nas integrações, o processo de inovação com a criação de plataformas, a recentralização organizacional com integração da rede, o processo de inovação com foco no mercado e não somente em P&D e a flexibilidade e adaptação ao ambiente. Com o intuito de renovar a indústria madura [...], a rede tradicional prefere expandir geograficamente para países de economias emergentes para construir novos ecossistemas de negócios, ao passo que a rede Shanzhai prefere trazer produtos de nicho para substituir os já existentes e, em seguida, renovar o ecossistema com sucesso. (RONG; LIU; SHI, 2011, p. 188). Liu, Zhang e Nie (2010), além de apresentarem um novo termo, propõem uma modelagem dos Ecosistemas de Serviços, a fim de agregá-la às pesquisas realizadas até o momento. Os autores apresentam a estrutura da modelagem em três camadas: de negócios, da sociedade e da rede física.

Moore (2006) sugere uma terceira forma de estudar, tanto teoricamente quanto em políticas públicas, as organizações econômicas, não como mercados e hierarquias, mas sim como formas de organização dos Ecosistemas de Negócios. Além disso, cita essas três camadas como pilares do pensamento empresarial, que servem como base para políticas de

concorrência, regulações e antitrustes. Moore (2006) diz que os trabalhos mais interessantes estão sendo realizados nos países em desenvolvimento. Como objetivo da organização dos ecossistemas, haveria o favorecimento da troca de informações entre empresas e clientes, de modo que se saberia o que o cliente quer e o quanto está disposto a pagar. Além disso, poder-se-ia criar interfaces e protocolos que favorecessem esse tipo de interação. (MOORE, 2006). “Em um Ecossistema de Negócios, os líderes de um grande número de empresas se reúnem em torno de uma ampla visão de um futuro que eles querem fazer acontecer”. (MOORE, 2006, p. 73).

Pesquisas relacionadas aos Ecossistemas de Negócios começaram a se intensificar a partir do ano de 2009, abrangendo diversos conceitos. Em 2002, se inicia a visão de plataformas nos Ecossistemas de Negócios e estudos vinculados a esse conceito são realizados até os dias de hoje. Cusumano e Gawer (2002) citam como exemplo a empresa Intel, líder no mercado de venda de computadores pessoais em 2001, porém dependente de P&D de outras empresas para se manter no forte mercado. O foco para permanecer no mercado é a inovação e, diante disso, todas as empresas que compõem o Ecossistema de Negócios devem inovar juntas. Além disso, Iansiti e Levien (2004b) corroboram essa visão de plataforma, na qual concorrentes trabalham para uma única plataforma, isto é, um conjunto de empresas atuam em um ambiente de negócios adquirindo possibilidades maiores de inovação. Plataformas são consideradas a base dos Ecossistemas de Negócios, a partir de um conjunto comum de interfaces. Organizações utilizam essas interfaces como ferramentas para a criação de seus produtos e como ponto de partida para a criação de valor. (IANSITI; LEVIEN, 2004b).

Li (2009, p. 379) apresenta os Ecossistemas de Negócios como um conceito emergente. Para ele, a competição entre e dentro dos ecossistemas é o foco das estratégias de negócios. Empresas de sucesso têm criado plataformas com serviços, ferramentas e tecnologias que podem ser utilizados para o desempenho de todo o ecossistema. Singer (2009, p. 686) explana que “o novo ambiente de trabalho é caracterizado por complexidade, interatividade e rápida evolução”. Esse autor considera os Ecossistemas de Negócios como plataformas colaborativas que integram, moldam e regulam o funcionamento das redes de negócios, abrangendo diversas empresas. Basole (2008) e Zhang e Liang (2011) afirmam a relevância das plataformas nas indústrias de tecnologia, tanto no processo de inovação de produtos e serviços quanto na modelagem de negócios, com ênfase em plataformas de ecossistemas móveis. Além disso, há abordagem de visualização dos Ecossistemas de

Negócios com auxílio de software específico para análise de redes. Zhang e Liang (2011) consideram as questões regulatórias e a assimetria de informações um problema dos líderes de ecossistemas móveis, pois são estes que administram e criam valor no ecossistema. “Plataformas tornaram-se fundamentais no núcleo de muitas indústrias de tecnologia. [...] não só permitem novos produtos e serviços, mas também têm demonstrado que influenciam as estratégias, moldam modelos de negócios, e até mesmo transformam indústrias inteiras”. (BASOLE; KARLA, 2011, p. 313). No entanto, Gueguen e Isckia (2011) dizem que fronteiras nos ecossistemas de telefonia móvel não são claras e apresentam empresas que possuem relacionamentos com diferentes ecossistemas. Assim, apontam estratégias cooperativas como relevantes para plataformas móveis.

Já Peltoniemi e Vuori (2004, p. 5) expõem que o “Ecosistema de Negócios Digital (DBE) adota tecnologias baseadas na *internet* para negócios”. “O principal objetivo é aumentar as possibilidades de competição das PMEs com as empresas maiores de software”. (PELTONIEMI; VUORI, 2004, p. 5). De acordo com Karhu et al. (2011), o ecossistema digital é utilizado para conectar serviços e informações e realizar transações em redes. No trabalho do autor, o foco é explorar como os desenvolvedores individuais e as empresas de pequeno porte que se formaram interagem com as empresas do DBE. Assim como o KIS faz parte do ecossistema, o mesmo ocorre com o DBE, pois atua como organismo dentro dos Ecossistemas de Negócios. Além do mais, um complementa o outro. Wang e De Wilde (2008, p. 1) proferem que DBE é uma abordagem para modelar complexos sistemas em evolução. “Assim, o ecossistema digital representa a infraestrutura técnica, com base na distribuição tecnológica de software que transporta, encontra e conecta serviços e informações sobre os *links* de *internet*, permitindo transações em rede”. (HOYER; STANOEVSKA-SLABEVA, 2009, p. 181). Rosa et al. (2011) apresentam o *Open Negotiation Environments* (ONE) como uma plataforma a ser utilizada principalmente por pequenas empresas, a fim de negociar contratos, termos e condições aplicáveis a serviços. Essa plataforma tem como objetivo o aumento do nível de conhecimento para negociações, afetando positivamente o ecossistema global.

Zahra e Nambisan (2012, p. 220) identificam o termo Pensamento Estratégico como forma de visualizar o futuro, “num processo que envolve a construção de diferentes cenários [...] com aglomerações de diferentes visões que dão sentido a um conjunto global de suposições e previsões sobre estados futuros”. Cabe ressaltar que esse tipo de integração requer criatividade e inteligência por parte dos participantes. Também surgiram pesquisas

relacionadas ao Ecosistema de Negócios Orientado a Serviços (SOBE). De acordo com Tian et al. (2008) e Li e Fan (2011), o SOBE foi proposto como forma de gerenciamento dos serviços de negócios. Os autores em questão apresentam algumas diferenças entre o Ecosistema de Negócios relacionado às empresas e o Ecosistema de Negócios Digital, no sentido de que no EN os atores são as empresas, no DBE são os softwares e no SOBE são os serviços empresariais. No SOBE surgem modelos de gestão, com a finalidade de operar e reorganizar os serviços de negócios a partir da visão dos Ecosistemas de Negócios. Li e Fan (2011) apresentam o comportamento e os negócios em evolução dos Ecosistemas de Negócios como problemas complexos e desafiadores a serem tratados.

Rong et al. (2010) propõem uma estrutura nova de pesquisa para Ecosistemas de Negócios chamada de 6Cs: Construção, Configuração, Contexto, Capacidade, *Change* e Cooperação. A partir disso, poder-se-á definir como as empresas se posicionam em relação a tecnologias, produtos e organizações. Ainda, a avaliação evolutiva pode ser realizada a partir de quatro perspectivas: comunidade, plataforma, cooperação e competição e coevolução. Além destes, Baghbadorani e Harandi (2012) apresentam um modelo conceitual de Ecosistemas de Negócios a fim de esclarecer a estrutura, a diferenciação dos atores e as interdependências presentes em um ecossistema. O modelo possui quatro camadas, que são: liderança, contribuições, usuários e meio ambiente. O intuito é facilitar o posicionamento das organizações, a fim de definir os papéis de cada empresa. Ademais, Zahra e Nambisan (2012) sugerem quatro diferentes modelos de ecossistemas, de acordo com a inovação e a governança. O Quadro 6 apresenta esses modelos.

Quadro 6 - Modelos de Ecosistemas de Negócios

MODELOS	CARACTERÍSTICAS
<i>Orchestra</i>	envolve um grupo de empresas a fim de explorar oportunidades de mercado, com intuito de inovação, modeladas pela empresa líder
<i>Creative Bazaar</i>	a empresa dominante da inovação constrói e comercializa as suas ideias
<i>Jam Central</i>	várias organizações independentes, tais como centros de pesquisas que desenvolvem a inovação
<i>MOD Station</i>	empresas de jogos digitais nas quais há possibilidades de os clientes criarem modificações

Fonte: Adaptado de Zahra e Nambisan (2012).

A partir do ano de 2012, questões ligadas à gestão estratégica, visualizações, análises de redes, coevolução e simbiose ocorrem com maior frequência. Vaz et al. (2013) apresentam um modelo para a visualização dos ENs, com a produção de um gráfico, a fim de mostrar os posicionamentos estratégicos de editores e plataformas. O principal objetivo é apoiar as

análises de fusões, aquisições e alianças. A criação de gráficos, com auxílio do *software NodeXL*, possibilita conectar todos os atores do ecossistema e ajuda a visualização e análise dos ecossistemas. Battistella et al. (2013) contextualizam a Metodologia de Análise de Rede no Ecossistema de Negócios (MOBENA) como um mapeamento de relacionamentos tangíveis e intangíveis em um ecossistema de imagens digitais. Há mudanças vinculadas ao conceito de valor para empresas e organizações, pois as relações entre elas podem mudar toda a estrutura dos ENs. Entretanto, entender como as empresas se relacionam e monitorar essas interações através de ferramentas e metodologias apropriadas para tal, propicia a visão do todo e, como resultado, influencia positiva ou negativamente os negócios. Além disso, permite a construção de cenários futuros a fim de prever mudanças, a partir de visões dinâmicas com possíveis evoluções nos ENs.

Allen (2012), nos resultados de pesquisa direcionada à inovação em *software*, mostra a presença de uma quantidade considerável de empresas de pequeno porte como parte dos Ecossistemas de Negócios. Borgh, Cloudt e Romme (2012) explanam que vem aumentando a quantidade de empresas e pesquisas localizadas em KIS, com ênfase em empresas de alta tecnologia, em que a criação de valor ocorre diante de interações e parcerias. Os autores citam a coevolução como forma de fortalecer o ecossistema com a saída de empresas que não se encaixam e a entrada de outras que podem reforçar os ENs. Já Calcei e Chirgui (2012) manifestam que a presença de empresas de grande porte de diversos setores ligados ao Ecossistemas de Negócios, a quantidade de concorrentes e o tamanho da rede podem afetar o sucesso e influenciar atritos entre as organizações.

Chou e Huang (2012) apontam a visão de interações em relacionamentos de ENs como relevantes em pesquisas futuras. Apresentam três formas de Ecossistemas de Negócios, que são: orientado para o conhecimento, orientado para negócios e orientado para recursos. Os autores explanam, ainda, a necessidade de ecossistemas da área de TI nas diferentes fases de desenvolvimento do projeto.

De acordo com Reficco e Márquez (2012, p. 512) “a ideia de que as empresas podem desempenhar um papel na redução da pobreza chama a atenção tanto de acadêmicos quanto de profissionais”. Em suas análises, obtiveram a formação, implementação e desempenho de alianças como relevantes para o desenvolvimento das organizações. Smith (2013) verifica os riscos dessas formações, isto é, a entrada em ENs. A partir de análise de técnicas de gestão de riscos na literatura, o autor apresenta algumas recomendações para empresários que queiram entrar em Ecossistemas de Negócios e se manter fortalecidos, tais como: i) identificar a categoria de Ecossistemas de Negócios antes de entrar; ii) fazer uma inspeção de pré-entrada

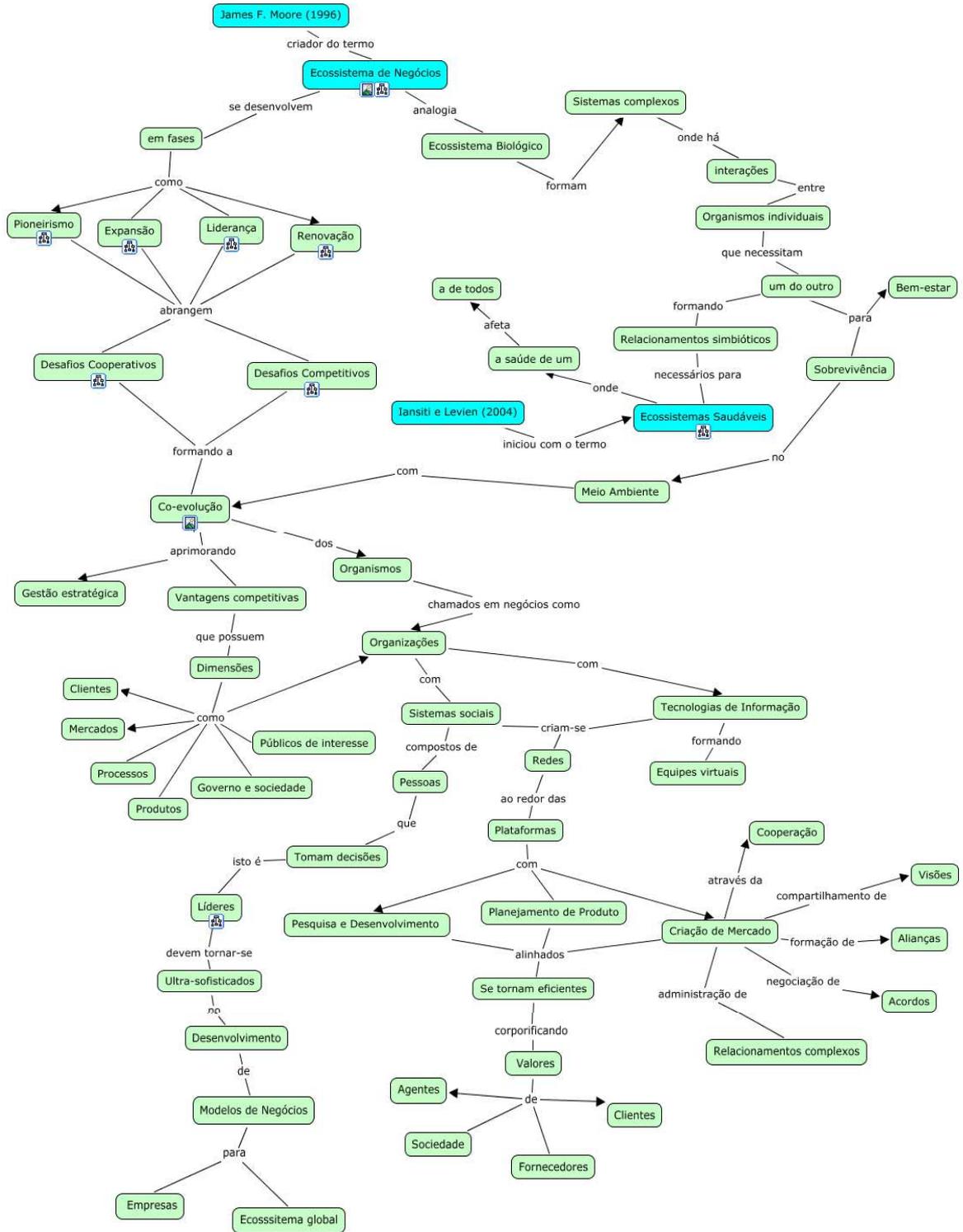
sistemática do Ecossistemas de Negócios; iii) praticar a gestão de recursos em tempo real depois de entrar; iv) prestar atenção às relações horizontais, porque os riscos são diferentes entre os atores.; e v) prestar atenção às coligações, porque podem tanto adicionar valor quanto destruir. Rong, Shi e Yu (2013) apontam que as plataformas são as interfaces de interações entre os Ecossistemas de Negócios, o ponto de partida da criação de valor e de formação de redes. Entretanto, mostram que há poucos estudos sobre estratégias de plataforma e mudanças dinâmicas em relação ao Ciclo de Vida do Ecossistema de Negócios (BELC). J. Stead e W. Stead (2013, p. 162) refletem que a gestão estratégica sustentável surgiu a partir da coevolução do pensamento estratégico e que Ecossistemas de Negócios servem de estrutura para implementação dessas estratégias, visto que as responsabilidades sociais e econômicas estão inseridos em seu contexto.

À guisa de conclusão, Letaifa e Rabeau (2013) apresentam a proximidade geográfica sem relevância para diversos aglomerados, pois mesmo próximos não há cooperação e muito menos inovação. Os autores acrescentam que a proximidade social é a mais importante e que a proximidade geográfica pode se tornar uma barreira para a proximidade social. A moderna tecnologia de comunicação e a competição global podem reduzir a importância geográfica. (MOORE, 1996). A seguir, contextualizam-se os conceitos de Ecossistemas de Negócios.

2.2.2 Dissecando os Conceitos dos Ecossistemas de Negócios

A fim de entender o termo Ecossistemas de Negócios na íntegra, assim como a vinculação dos principais conceitos que o compõem, utilizou-se o *Software Cmap Tools* como ferramenta no auxílio da construção do Mapa Conceitual. Essa construção facilita a representação do conhecimento. Para isso, a base foi o livro de James F. Moore, considerado o autor seminal do termo, no ano de 1996, cujo título original é “*The death of competition: leadership & strategy in the age of business ecosystems*”, traduzido por Lenke Peres como “O fim da concorrência: como dominar o ecossistema em que sua empresa está inserida”. Na Figura 6 está a visão do todo e, nas figuras seguintes, visualiza-se as partes.

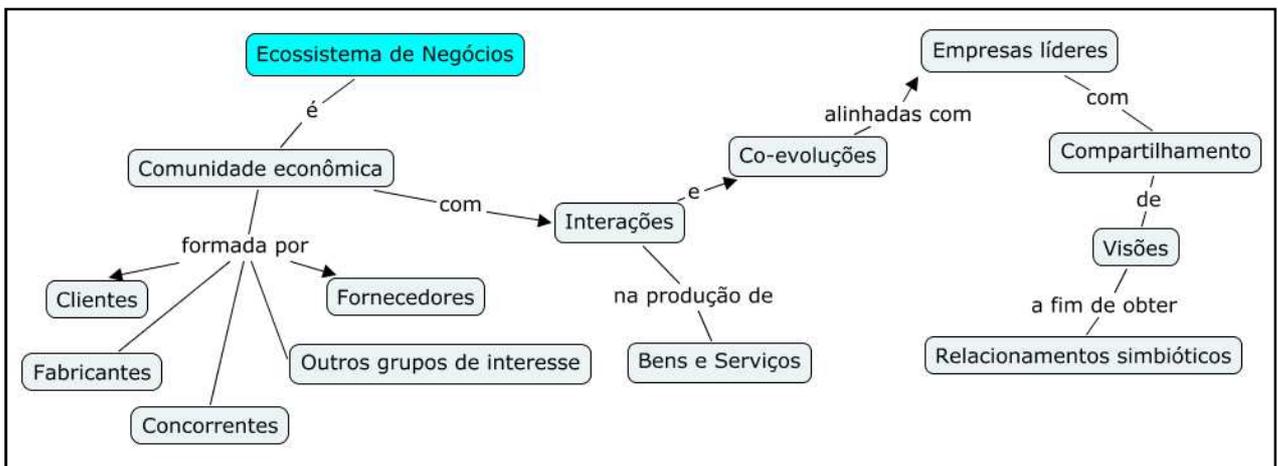
Figura 6 - Visão do todo nos Ecossistemas de Negócios



Fonte: Autora.

O termo propriamente dito pode ser entendido, conforme a Figura 7, como uma comunidade econômica, formada por clientes, fornecedores, fabricantes, concorrentes e outros grupos de interesse. Tal comunidade interage tanto na produção de bens e serviços quanto em coevoluções necessárias para o desenvolvimento do ecossistema. Essas coevoluções estão alinhadas com as empresas que mantêm a liderança, a partir do compartilhamento de visões mantidas com relacionamentos simbióticos entre as empresas, isto é, com interações cooperativas.

Figura 7 - Mapeamento dos Ecossistemas de Negócios

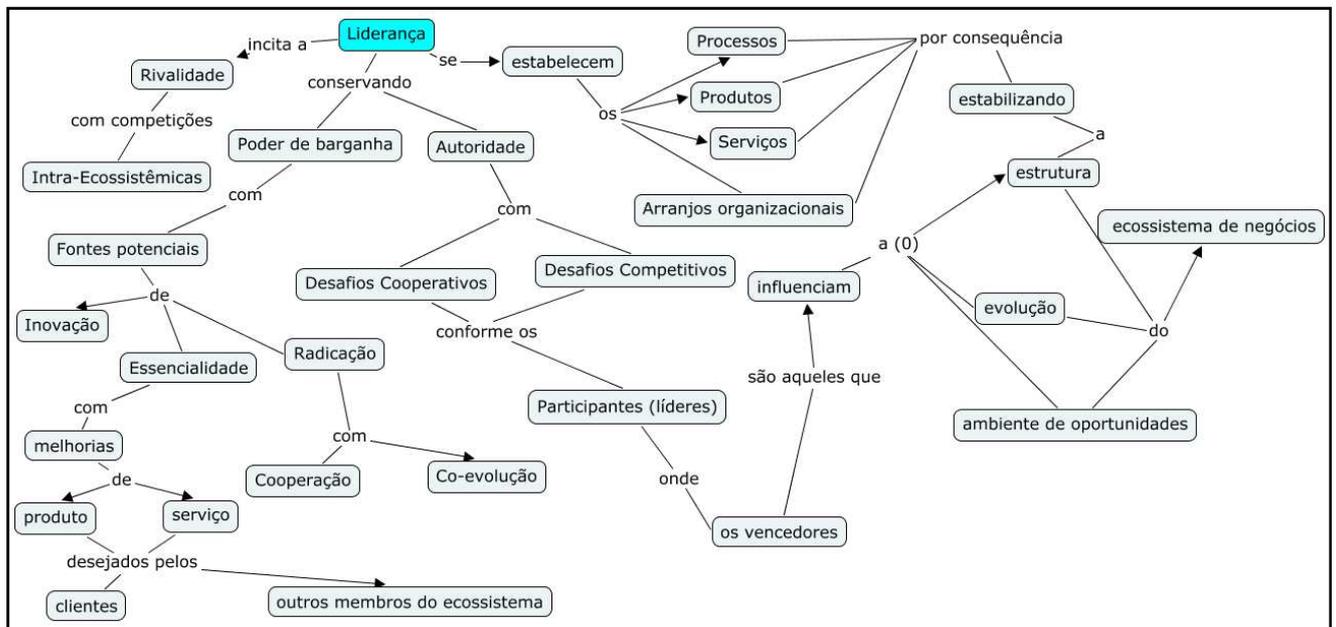


Fonte: Autora.

A seguir, explana-se as quatro fases citadas por Moore (1996) para o desenvolvimento do Ecossistema de Negócios. Na Figura 8, está a fase 1, chamada de “*Birth*” ou, na tradução, “Nascimento ou Pioneirismo”. Nessa fase há uma proposta de análise a partir de diversas dimensões, tais como: clientes, ofertas, mercados, público de interesse, valores sociais e política governamental, organizações e processos. É também nesse estágio que ocorrem as cooperações, a partir de formar alianças e de modelar as redes com novas propostas de mudanças. Entretanto, tal processo tem alto risco de implementação, pois podem ocorrer problemas relacionados à aceitação ou não do novo produto pelo cliente, por exemplo. Além disso, é através do compartilhamento de ideias, principalmente dos clientes, de visões de futuro e de aprendizados individuais que identificam-se as inovações, que têm como fator limitante a incapacidade de comandar a cooperação. Todavia, elas são estimuladas pela globalização do mercado, pelos avanços tecnológicos, pelas habilidades gerenciais, pela difusão do conhecimento e pela disponibilidade de capital de risco, elementos que fortalecem a criação de produtos e serviços com valor para os clientes.

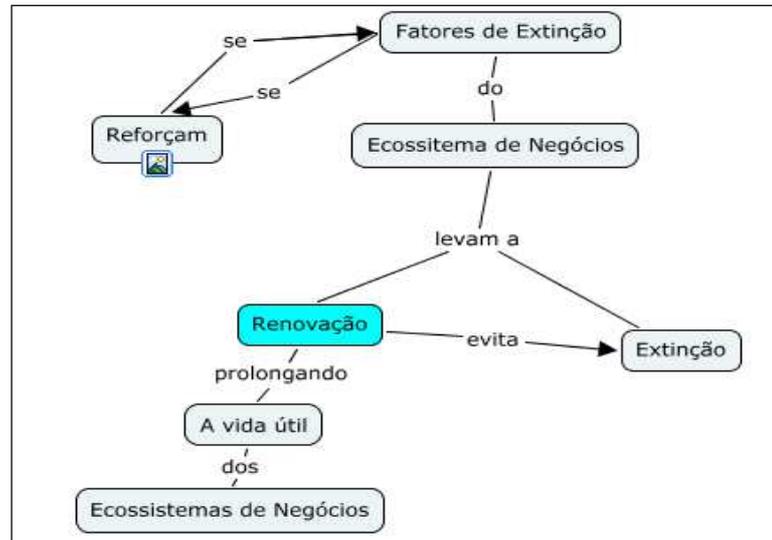
Já a liderança, apresentada na Figura 10, incita a rivalidade propondo competições dentro do próprio ecossistema, ou seja, competições intraecossistêmicas. Ainda assim, conserva o poder de barganha com fontes potenciais de inovação, essencialidade nas melhorias de produtos e serviços desejados pelos clientes e por outros membros do ecossistema e radicação com a cooperação e a coevolução. Além disso, mantém a autoridade com desafios cooperativos e competitivos, conforme os líderes, sendo que os vencedores são aqueles que influenciam a estrutura, a evolução e o ambiente de oportunidades dos Ecossistemas de Negócios. É nessa fase que se estabelecem os processos, produtos, serviços e arranjos organizacionais. Por consequência, há a estabilização da estrutura do Ecossistema de Negócios.

Figura 10 - Mapeamento da Fase III - Liderança

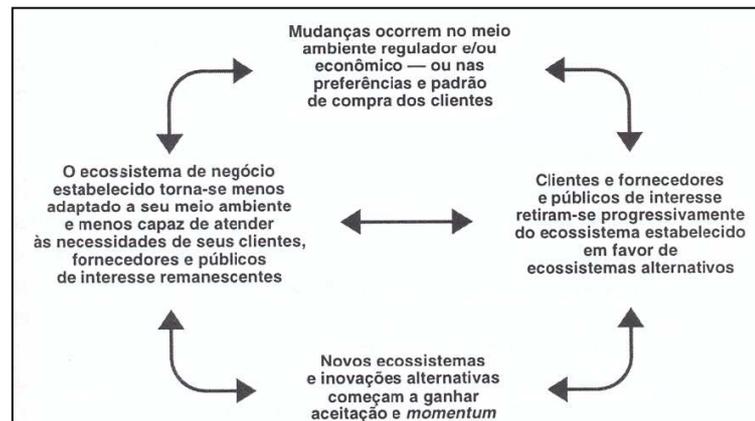


Fonte: Autora.

A quarta e última fase é a Renovação ou extinção (Figura 11). É nesse estágio que ocorrem os enlaces reforçadores, apresentados na Figura 12, que levam os Ecossistemas de Negócios à renovação, prolongando sua vida útil e evitando a extinção propriamente dita.

Figura 11 - Mapeamento da Fase IV - Renovação ou Morte

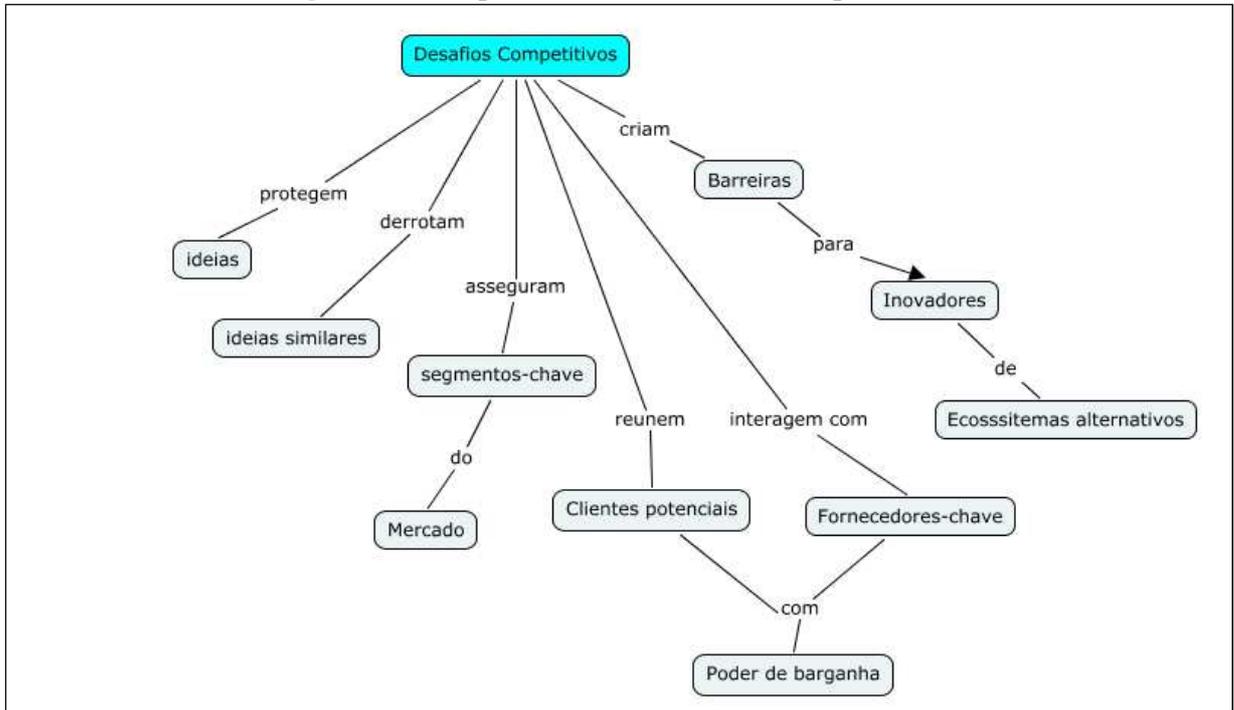
Fonte: Autora.

Figura 12 - Enlaces reforçadores

Fonte: Moore (1996, p. 239).

Essas quatro fases juntas abrangem os desafios competitivos e cooperativos, formando a coevolução. Os principais desafios competitivos, representados na Figura 13, são a necessidade de proteger as ideias e derrotar ideias similares. Para assegurar os segmentos-chave do mercado, reúnem os clientes potenciais e interagem com fornecedores-chave, no intuito de obter poder de barganha. Além disso, criam barreiras para inovadores de ecossistemas alternativos.

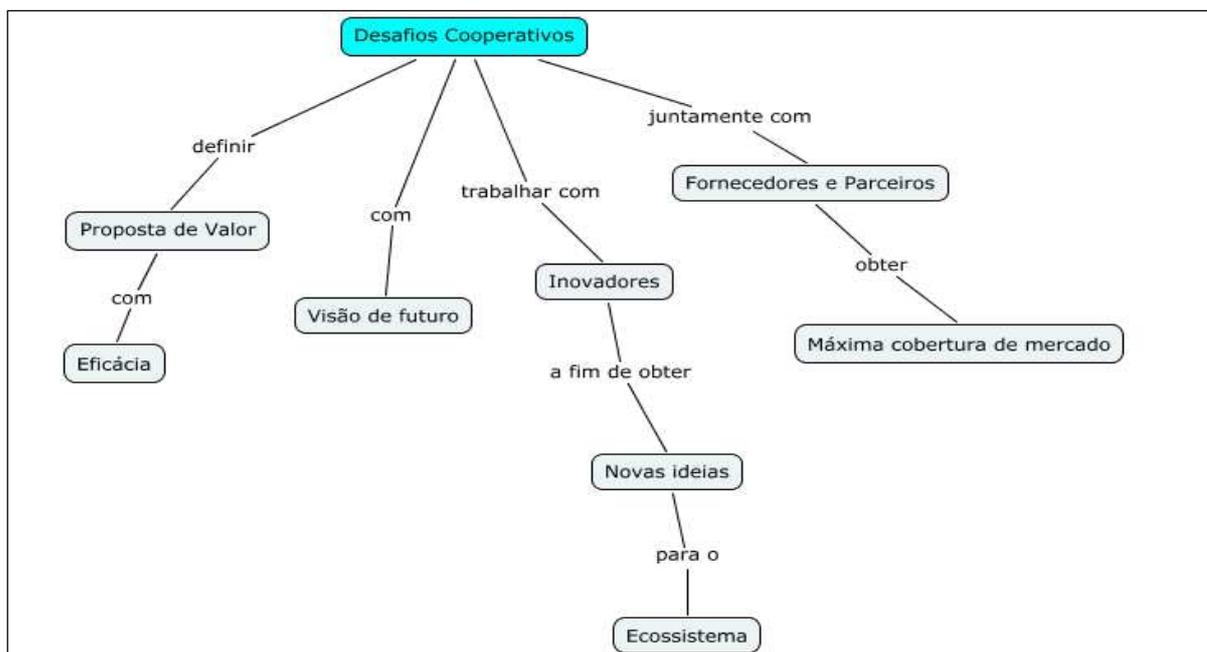
Figura 13 - Mapeamento dos desafios competitivos



Fonte: Autora.

Os desafios cooperativos, ilustrados na Figura 14 definem a proposta de valor com eficácia. Possuem a visão de futuro, trabalhando com inovação para obter novas ideias para o ecossistema. Portanto visam, juntamente com fornecedores e parceiros, obter máxima cobertura de mercado.

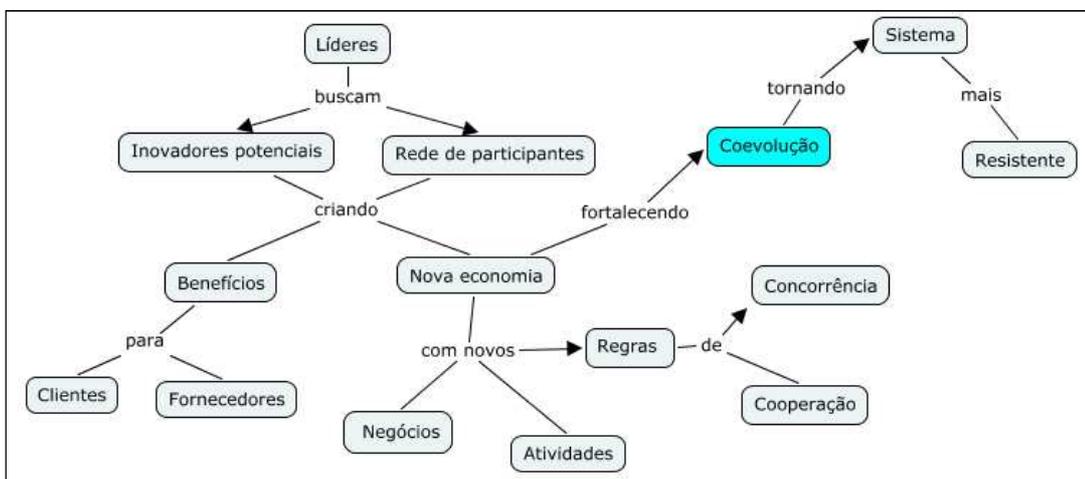
Figura 14 - Mapeamento dos desafios cooperativos



Fonte: Autora.

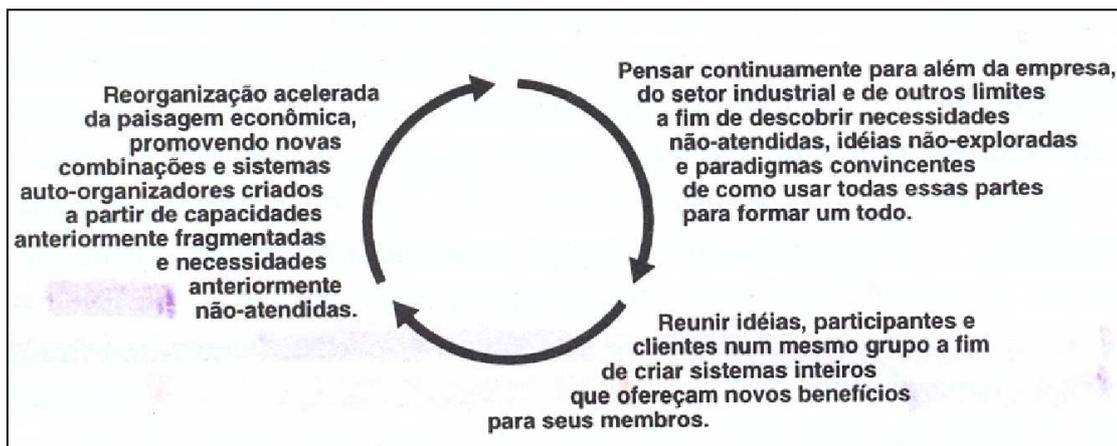
A partir dos desafios competitivos e cooperativos, ocorre a coevolução, apresentada Figura 15, a partir do que líderes de empresas buscam inovadores potenciais e redes participantes que possam criar benefícios para clientes e fornecedores, além de uma economia com novos negócios, atividades e regras de concorrência e cooperação. Essa nova economia fortalece a coevolução, tornando o sistema como um todo mais resistente. O ciclo da coevolução, que pode ser visualizado na Figura 16, dispõe pontos-chave como rapidez reorganizacional e pensamento em necessidades não atendidas e ideias não exploradas, a fim de inovar e interagir com outros membros para criação em conjunto.

Figura 15 - Mapeamento da coevolução



Fonte: Autora.

Figura 16 - Ciclo da coevolução

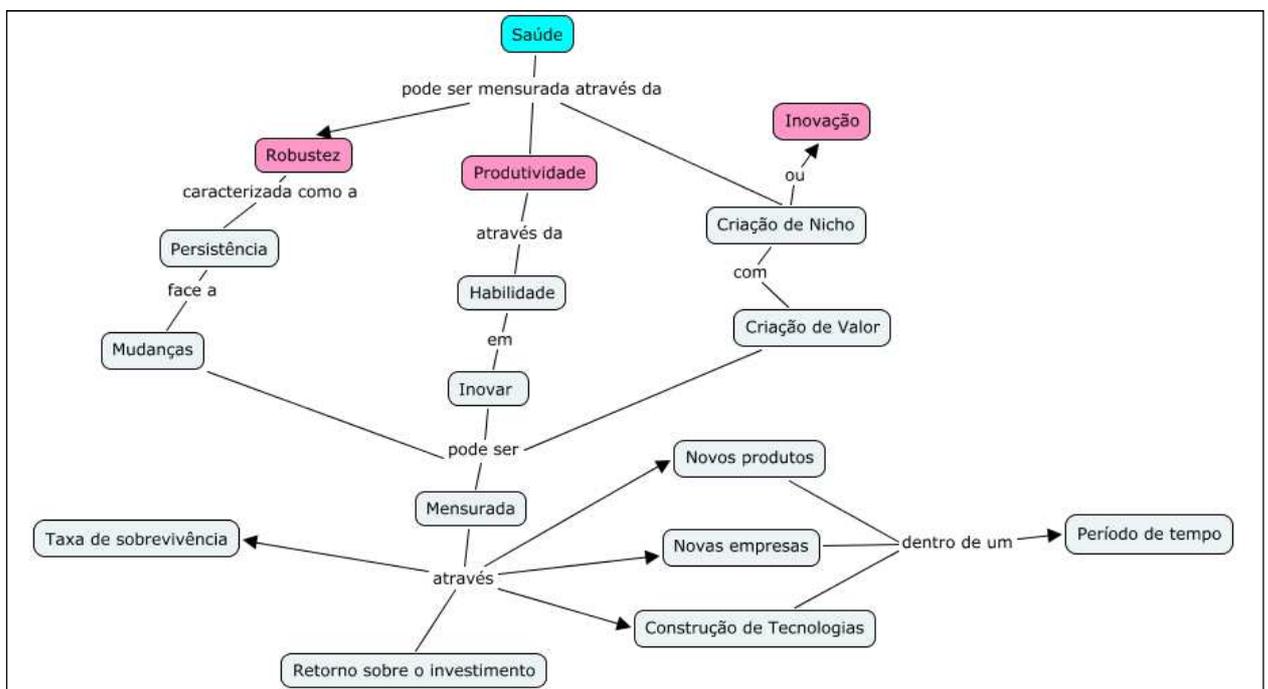


Fonte: Moore (1996, p. 61).

Segundo Moore (1996), os Ecossistemas de Negócios são análogos ao Ecossistema Biológico, sendo que ambos formam sistemas complexos, com interações entre organismos individuais, que necessitam um do outro para o bem-estar e a sobrevivência no meio ambiente em que se encontram. Assim, formam-se os relacionamentos simbióticos necessários aos

Ecosistemas Saudáveis. Esse conceito tem origem com Iansiti e Levien (2004b) e traz como premissa a visão de que a saúde de um afeta a do todo. Na Figura 17, aparece a visão do conceito de saúde proposta pelos autores como um modo de mensurar as organizações que compõem os Ecosistemas de Negócios. A saúde pode ser medida através de: i) robustez, caracterizada como a persistência em face de mudanças; ii) produtividade, habilidade de inovar; e iii) inovação ou criação de nicho, com criação de valor. Esses itens são mensurados através da taxa de sobrevivência, do retorno sobre o investimento, de novos produtos e empresas e da construção de tecnologias, tudo isso em um período de tempo.

Figura 17 - Mapeamento da saúde nos Ecosistemas de Negócios

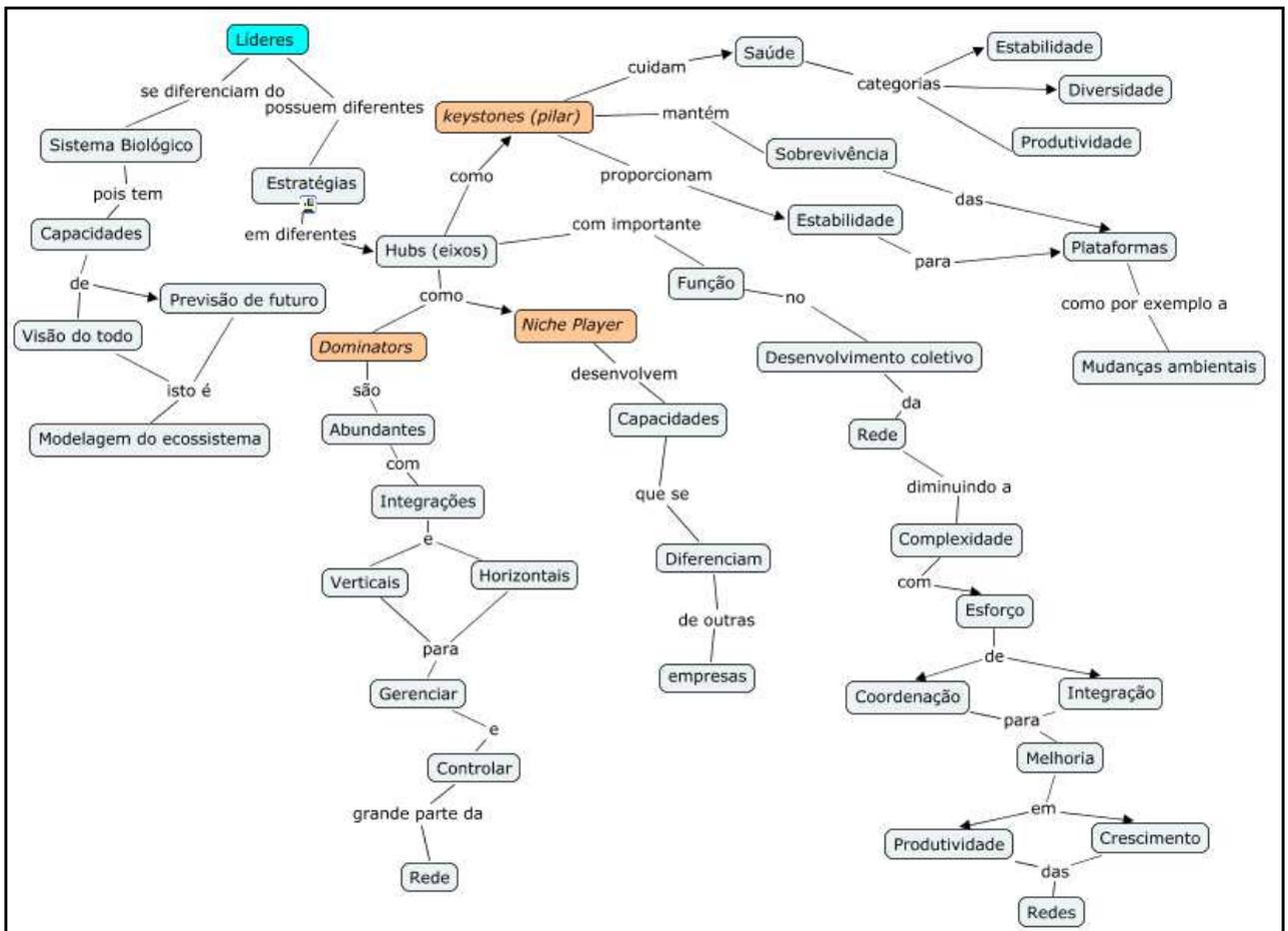


Fonte: Autora.

A sobrevivência no meio ambiente, com a coevolução, aprimora a gestão estratégica e as vantagens competitivas, que possuem dimensões como clientes, mercados, processos, produtos, governo e sociedade e públicos de interesse, além dos organismos, chamados em negócios como organizações. Essas organizações são compostas por pessoas que tomam decisões, isto é, por líderes que devem tornar-se ultrassofisticados no desenvolvimento de modelos de negócios para empresas e para o ecossistema global. O conceito de líder pode ser visualizado na Figura 18, sendo que tal premissa diferencia o EN do Ecossistema Biológico, devido a capacidade de visão do todo e a previsão do futuro através da modelagem do sistema. São definidas estratégias relacionadas a diferentes líderes, chamados de *hubs*, que têm importante função no desenvolvimento coletivo da rede, diminuindo a complexidade com esforço de coordenação e integração, com melhoria em produtividade e crescimento das

redes. Os líderes são divididos em: i) *Keystones*, que cuidam da saúde, proporcionando estabilidade e sobrevivência das plataformas; ii) *Dominators*, que são abundantes e possuem integrações verticais e horizontais para gerenciar e controlar grande parte da rede; e iii) *Niche players*, que desenvolvem capacidades que os diferencia de outras empresas.

Figura 18 - Mapeamento dos líderes



Fonte: Autora.

As organizações com seus sistemas sociais e tecnologias de informação, formando redes virtuais, criam redes ao redor das plataformas de P&D, planejam produtos e criam mercados que, alinhados, se tornam eficientes, incorporando valores de agentes, da sociedade, de fornecedores e de clientes. Cabe ressaltar que a criação de mercado ocorre através da cooperação, do compartilhamento de visões, da formação de alianças, da negociação de acordos e da administração de relacionamentos complexos.

Enfim, este capítulo procurou apresentar a revisão teórica de acordo com os objetivos desta pesquisa. Para tanto, iniciou-se com questões relacionadas ao desenvolvimento regional, avançando para as formas de organizações. Além disso, analisou-se características de diferentes conceitos dos termos utilizados para definição de aglomerações de empresas. Em

seguida, averiguou-se a análise da região e as políticas de desenvolvimento regional, com foco no desenvolvimento endógeno como fortalecedor do desenvolvimento econômico local.

Após, abordou-se a teoria relacionada ao conceito de Ecossistemas de Negócios, assim como apresentou-se as fases desse processo de desenvolvimento, definidas pelo autor seminal do termo, James F. Moore (1996). Além deste, citou-se Iansiti e Levien (2004b), cujas pesquisas focam a mensuração do desenvolvimento dos Ecossistemas de Negócios, isto é, a “saúde”. Em seguida, efetuou-se a recuperação histórica de conceitos relacionados aos Ecossistemas de Negócios, com o intuito de abranger textos e definições que obtiveram como ponto base o termo em questão. Para a visualização cronológica desses elementos, construiu-se a Árvore Genealógica, que apresenta os autores e os anos de publicação, esquema elaborado com diferentes cores na intenção de mostrar o principal conceito tratado em cada pesquisa. Para finalizar, realizou-se o dissecamento das abordagens dos Ecossistemas de Negócios a partir da construção de um Mapa Conceitual baseado nos livros de Moore (1996) e Iansiti e Levien (2004b).

Diante do estudo teórico realizado, foi possível construir fundamentalmente os roteiros de entrevistas, no intuito de triangular os dados e alcançar os objetivos propostos. Dessa forma, o próximo capítulo apresenta o método de trabalho realizado, assim como a unidade de análise e os procedimentos de coleta e análise de dados.

trabalhos futuros. (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2012). Segundo Lutosa (2002, p. 178), a ciência positivista tem como premissa a qualidade dos dados obtidos, isto é, a relevância no tratamento destes. “Dessa forma, se observa que a qualidade, diferentemente da quantidade, também pode ser percebida como uma função da intensidade, do aprofundamento, conduzindo a análise para o melhor e não para o maior”.

Ademais, o método científico utilizado foi o indutivo. De acordo com Marconi e Lakatos (2008), tanto o método dedutivo quanto o indutivo partem de premissas. Entretanto, o indutivo surge da observação de uma parte para o todo, ocorrendo conclusões prováveis, enquanto no dedutivo estas devem ser obrigatoriamente verdadeiras. Além disso, no método indutivo “há a ampliação do alcance dos conhecimentos”. (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 92). De acordo com Barrat, Choi e Li (2011), protocolos de pesquisas que utilizam o método indutivo são melhor desenvolvidos do que os que usam o dedutivo. O método indutivo é empregado para alcançar o resultado da pesquisa, após se analisar, descrever, e verificar os dados (BARDIN, 1995). Para Marconi e Lakatos (2008), a indução se realiza em algumas etapas, que são: i) observação dos fenômenos, a fim de analisar as suas prováveis causas; ii) descoberta de relações entre esses fenômenos; e iii) generalização dessas relações. Cabe ressaltar que Saunders, Lewis e Thornhill (2012, p. 163) apresentam a abordagem indutiva como “uma perspectiva teórica mais rica do que a já existe na literatura”.

A escolha metodológica utilizada foi a qualitativa de natureza única. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 272), “na pesquisa qualitativa, primeiramente faz-se a coleta de dados a fim de poder elaborar a “teoria de base”, ou seja, o conjunto de conceitos, princípios e significados [...] sendo necessário correlacionar a pesquisa com o universo teórico”. Na pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais. (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Além disso, o Método de Pesquisa utilizado foi o Estudo de Caso Único. De acordo com Cauchick Miguel (2007), o Estudo de Caso ou a “estratégia”, como definido no Modelo “cebola”, é um dos mais utilizados em pesquisas. Conforme Yin (2004, p. 32) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Cauchick Miguel (2007, p. 223) relatam que “[...] o Estudo de Caso é uma espécie de histórico de um fenômeno, extraído de múltiplas fontes de evidências onde qualquer fato relevante à corrente de eventos que descrevem o fenômeno é um dado potencial para análise”. Além disso, a partir desse método, pode ocorrer o processo de

construção de teorias. (GRAEBNER; EISENHARDT, 2007). Saunders, Lewis e Thornhill (2012) complementam dizendo que a estratégia desse método de pesquisa é responder as questões Por quê?, O quê? e Como? os fenômenos ocorrem. Já de acordo com Yin (2005, p. 62), um estudo de caso definido como único representa uma confirmação, contestação ou extensão de uma teoria, além de ser “uma importante contribuição à base de conhecimento”. Outro ponto importante é que o método tem como objetivo obter circunstâncias ou condições de um lugar. Entretanto, o estudo de caso desta pesquisa foi definido como único por sugerir o termo Ecossistema de Negócios como um novo conceito de análise de desenvolvimento regional, aplicado no município de Passo Fundo/RS.

O horizonte temporal utilizado foi o transversal definido por Saunders, Lewis e Thornhill (2012, p. 190) como sendo “o estudo de um fenômeno (ou fenômenos) específico em um tempo específico [...] muitos estudos de caso são baseados na condução de entrevistas dentro de um curto período de tempo”. No âmbito desta pesquisa, utilizou-se como horizonte temporal o desenvolvimento econômico do município de Passo Fundo/RS entre os anos de 2005 e 2013. Isso ocorreu devido ao Programa de Desenvolvimento Econômico, que tinha como premissa a atração de empresas para o município, ter sido criado no ano de 2005, no governo de Airton Langaro Dipp. No Quadro 7, está a síntese do método, baseado no modelo “cebola” proposto por Saunders, Lewis e Thornhill (2012).

Quadro 7 - Síntese do Método de pesquisa utilizado

Objetivos	Técnicas
Filosofia	Positivismo
Abordagem	Indutiva
Escolha metodológica	Método qualitativo único
Estratégia (ou Método de Pesquisa)	Estudo de caso
Horizonte temporal	Transversal

Fonte: Autora.

Enfim, a coleta de dados da presente pesquisa ocorreu a partir de entrevistas semiestruturadas. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2012, p. 321), entrevistas semiestruturadas são aquelas em que não há um padrão, podendo o escopo variar de entrevista para entrevista. Além disso, “a ordem das perguntas pode variar de acordo com o fluxo da conversa”. Um dos pontos negativos desse tipo de entrevista, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2012), é que pode ocorrer um viés, por parte do entrevistador, em relação à resposta do entrevistado. Além disso, pode o entrevistado, por motivos confidenciais, não revelar algo que poderia ser relevante para os resultados da pesquisa. Diante disso, a maioria

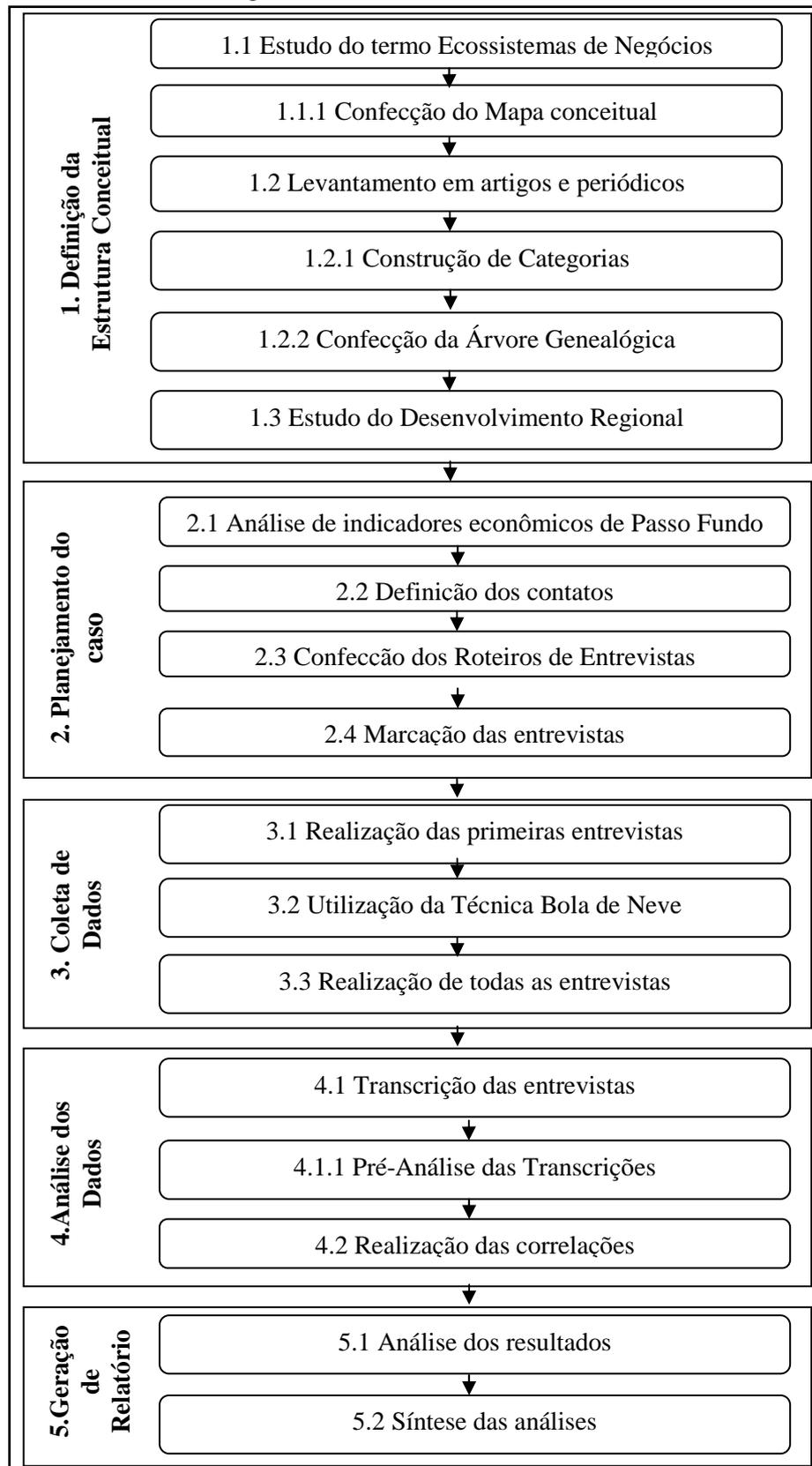
das entrevistas foi gravada e filmada. Para análise dos dados, todas as entrevistas foram transcritas e, posteriormente, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, com o auxílio do software *Atlas.ti*, para as avaliações e respectivas correlações. A seguir, discute-se o método de trabalho utilizado nesta pesquisa.

3.1 MÉTODO DE TRABALHO

De acordo com Marconi e Lakatos (2006), o estudo de obras, teorias e conhecimentos já existentes se torna essencial para o pesquisador investigar determinado assunto. Neste trabalho, a análise partiu primeiramente da obra do autor seminal James Moore (1996) relacionada ao termo em questão. Após, realizou-se um levantamento em periódicos nacionais e internacionais, com o intuito de interagir com o que está sendo atualmente pesquisado sobre o termo em questão. Nesta busca, obteve-se diversos estudos internacionais e nenhum periódico nacional que tivesse como foco os Ecossistemas de Negócios. Com o intuito de alcançar uma visão macro do termo, foi construído um Mapa conceitual, com auxílio do software *Cmap Tools*. Após, produziram-se categorias relevantes ao tema, com a construção da Árvore Genealógica, também com auxílio de uma ferramenta, o software *Visio*. Em seguida, efetuou-se o estudo do desenvolvimento regional, para fundamentar um dos objetivos desta pesquisa.

A etapa de planejamento do caso ocorreu inicialmente com a análise de indicadores do município de Passo Fundo/RS. A partir disso, ocorreu a confecção do roteiro para as entrevistas. Como o foco das entrevistas foi o governo e as empresas de pequeno, médio e grande porte, foram elaborados dois roteiros, um para o governo e outro para as empresas, devido a possíveis divergências de visões e a diferentes participações no processo de desenvolvimento econômico do município.

A coleta de dados ocorreu a partir de entrevistas semiestruturadas. Definiu-se que as entrevistas seriam pessoais e realizadas no próprio município. Os contatos foram obtidos a partir da técnica “Bola de Neve”. Segundo Goodman (1961), essa é uma técnica em que um entrevistado vai indicando outro de seu relacionamento para também participar da amostra. Para a análise dos dados, todas as entrevistas foram transcritas e, com a utilização do software *Atlas.ti*, realizou-se as correlações, a partir das categorias já definidas anteriormente. Por fim, efetuou-se as análises e gerou-se um relatório delas. A síntese do método de trabalho está delineada no Quadro 8. Ela foi construída a partir da condução de Estudo de Caso proposta por Cauchick Miguel (2007).

Quadro 8 - Método de trabalho

Fonte: Autora.

Em seguida, resume-se a unidade de análise e a coleta de dados.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2004, p. 62), “O caso único pode ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas [...] e pode representar uma importante contribuição à base de conhecimento”. Além disso, pode redirecionar futuras investigações à região estudada. “Uma etapa fundamental ao projetar e conduzir um caso único é definir a unidade de análise (ou o próprio caso)”. (YIN, 2005). Diante disso, foi definido que a pesquisa seria aplicada no município de Passo Fundo/RS, devido ao relevante desenvolvimento ocorrido na cidade, principalmente após a posse do prefeito Airton Langaro Dipp, no ano de 2004. Nesse governo se iniciou o Programa de Desenvolvimento Econômico do município. A partir dos dados pré-analisados, notou-se um elevado percentual no valor do PIB municipal. Yin (2005) menciona como um dos pontos importantes para coleta de dados a obtenção de acesso a organizações ou a entrevistados-chave. Por esse motivo, outro item a ser considerado para a escolha de Passo Fundo foi o fato de a pesquisadora ter obtido, além do entrevistado-chave, a acessibilidade aos dados e ao caso do município. Ademais, para alcançar um número suficiente de entrevistas com informações que poderiam ser sustentadas pela teoria pesquisada, o foco foi obter material de qualidade, independente da quantidade que poderia ser conseguida.

Algumas notícias relacionadas ao município fortaleceram essa decisão. De acordo com As maiores... (2012, p. 1), “o município de Passo Fundo atraiu grandes indústrias como Italc, Manitowoc, Ambev e BSBIOS, que devem se somar a outras de menor porte e proporcionar, nos próximos anos, um salto na arrecadação gerada pelo retorno dos impostos, entre os quais o ICMS”. Nada obstante, nos últimos anos Passo Fundo está batendo recorde em volume de exportação e está prestes a se transformam em um centro logístico no sul do Brasil. “O desempenho está ligado à saúde financeira das empresas locais, à diversificação e ao alto valor agregado da produção local, [...] onde não há uma dependência de crescimento em um só setor da economia”. (RUMO..., 2012, p. 33). A seguir, descreve-se o processo de desenvolvimento da seleção do caso.

3.2.1 Seleção do Caso

Para as análises de indicadores, utilizou-se os 10 municípios com maior valor de PIB do Estado, de acordo com a Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2013). Dentre eles estão: Canoas, Caxias do Sul, Gravataí, Novo Hamburgo, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Rio Grande, Santa Cruz do Sul e Triunfo. A Tabela 1 apresenta o município de Passo Fundo como um dos dez maiores em relação a valores do PIB, sendo que os dados são apresentados em ordem decrescente, utilizando como referência o ano de 2011.

Tabela 1 - 10 municípios com maior valor de PIB no RS

MUNICÍPIO	PIB (mil reais)						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Porto Alegre	28.132.955	30.130.789	33.590.020	35.844.547	36.873.055	43.038.100	45.506.017
Caxias do Sul	8.294.152	8.607.676	9.789.217	11.804.006	12.265.677	15.692.359	16.636.859
Canoas	8.868.100	9.596.231	10.763.588	14.783.276	16.237.175	16.547.966	15.515.129
Rio Grande	3.015.265	3.477.888	4.442.147	6.302.581	6.372.569	7.737.855	8.194.552
Gravataí	3.547.232	3.869.984	4.864.820	5.088.837	5.796.916	7.081.795	7.304.668
Triunfo	4.909.808	4.550.485	4.704.463	5.401.032	5.216.372	5.777.746	5.932.342
Novo Hamburgo	3.838.605	3.896.190	4.103.038	4.336.207	4.565.195	5.395.053	5.502.785
Pelotas	2.629.072	2.859.906	3.169.402	3.500.008	3.885.295	4.564.464	5.422.372
Passo Fundo	2.398.871	2.613.112	3.063.426	3.417.589	3.752.949	4.551.198	4.989.677
Santa Cruz do Sul	2.849.688	2.803.260	2.960.499	3.363.017	4.494.899	4.810.913	4.943.635

Fonte: Adaptada pela autora. Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2013).

A análise ocorre até o ano de 2011 devido à série história da FEE ter apresentado dados do PIB do município até o ano em questão (durante a realização desta pesquisa). A Tabela 2 apresenta a posição dos 10 municípios em relação à variação do PIB do ano de 2005 ao ano de 2010. Nota-se que Passo Fundo encontra-se no segundo lugar de maior variação do PIB durante o período.

Tabela 2 - Posição dos 10 municípios em relação à variação do PIB

Município	Variação do ano de 2005 a 2011 (%)	Posição(º)
Rio Grande	171,76	1
Passo Fundo	108,00	2
Pelotas	106,24	3
Gravataí	105,00	4
Caxias do Sul	100,58	5
Canoas	74,95	6
Santa Cruz do Sul	73,48	7
Porto Alegre	61,75	8
Novo Hamburgo	43,35	9
Triunfo	20,82	10

Fonte: Adaptado da Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2013).

Na Tabela 3, constam os valores de exportação e importação de Passo Fundo, assim como suas respectivas variações ano a ano. Esses dados incentivam a pesquisa, pois mostram um crescimento relevante na economia do município. Pode-se notar um aumento considerável de valores de exportação entre os anos de 2005 e 2011, por exemplo. Isso ocorreu, principalmente, devido à instalação de grandes empresas no município.

Tabela 3 - Valores de exportação e importação em Passo Fundo

Ano	Exportação		Importação		Saldo
	US\$ FOB (A)	Var(%)	US\$ FOB (B)	Var(%)	US\$ FOB (A) - (B)
2003	43.603.152	38,69	2.513.824	-44,13	41.089.328
2004	45.753.399	4,93	4.302.100	71,14	41.451.299
2005	19.861.024	-56,59	3.082.062	-28,36	16.778.962
2006	20.667.457	4,06	3.302.327	7,15	17.365.130
2007	41.982.972	103,14	6.973.990	111,18	35.008.982
2008	111.048.278	164,51	61.602.050	783,31	49.446.228
2009	80.196.680	-27,78	12.961.853	-78,96	67.234.827
2010	206.104.035	157,00	19.749.662	52,37	186.354.373
2011	709.040.250	244,02	40.513.383	105,13	668.526.867
2012	609.224.444	-14,08	98.452.409	143,01	510.772.035
2013 (até nov.)	1.008.162.240	75,65	110.113.962	23,03	898.048.278

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2013).

Em relação ao município de Passo Fundo, de acordo com Lopes (2012, p. 1), “A economia da cidade cresceu acima do Brasil e do Rio Grande do Sul em 2010, com 21,3% de avanço sobre 2009”. A autora diz que 80% do PIB está no setor do comércio e de serviços públicos, e que o PIB industrial, em 2010, obteve acréscimo de 14,7%, situando-se como o 4º melhor desempenho do Estado. Conforme dados recentes publicados pela FEE (2013), na comparação de 2013 com igual período de 2012, o PIB do RS teve um aumento de 6,6%, sendo que a agropecuária, com ênfase na produção de soja e milho, expandiu 48% e a indústria 2,9%.

Diante desse cenário e de notícias da instalação de empresas de grande porte no município, este trabalho realizou-se em Passo Fundo/RS. A seguir, explana-se os procedimentos para a coleta de dados.

3.2.2 Coleta de Dados no Estudo de Caso

A coleta de dados para o estudo de caso de Passo Fundo se iniciou a partir da busca de notícias sobre o desenvolvimento econômico do município. Primeiramente, coletou-se notícias encontradas na internet e, após, artigos e periódicos nacionais e internacionais. Essa procura foi agregada com o livro “*The death of competition: leadership & strategy in the age of business ecosystems*” do autor seminal do termo Ecosistemas de Negócios, James F. Moore (1996). Também foram considerados artigos e capítulos de livros enviados pelas professoras entrevistadas na Universidade de Passo Fundo (UPF). Pesquisou-se, ainda, os Anuários do Jornal O Nacional, pioneiro no município, além de jornais atuais recebidos durante a realização da entrevista com o proprietário do Jornal.

Yin (2004, p. 80) diz que “as habilidades exigidas para coletar os dados para um estudo de caso são mais exigentes do que aquelas necessárias para realizar um experimento ou um levantamento”. Além disso, ressalta que em um estudo de caso deve haver “uma contínua interação entre as questões teóricas que estão sendo estudadas e os dados que estão sendo coletados”. De acordo com Dresch (2013, p. 57), as técnicas de coleta de dados podem ser definidas conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Técnicas de Coleta de Dados

Objetivo	Técnicas
Coleta de Dados	Documental
	Bibliográfica
	Entrevistas
	Grupo Focal
	Questionários
	Observação direta

Fonte: Adaptado pela autora. Dresch (2013, p. 57).

Diante disso, para esta pesquisa, utilizou-se como coleta de dados as seguintes técnicas: documental, bibliográfica e entrevistas. De acordo com Yin (2005, p. 116), “uma das importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Martins (2008) acrescenta que a entrevista é uma forma de entender questões e situações que por ventura não tinham ainda sido levantadas pelo pesquisador. Contudo, demanda tempo e custa mais do que outras formas de coleta, como por exemplo, os questionários. Além disso, em um Estudo de Caso, o pesquisador deve manter uma relação amistosa com o entrevistado, a fim de obter informações coerentes com o esperado e indicações de outros membros de organizações que sejam de seu interesse. (MARTINS, 2008). Dresch (2013) considera que existem algumas

desvantagens na utilização de entrevistas como coleta de dados. Dentre elas podem estar: a dificuldade tanto de comunicação quanto de interpretação, por parte do entrevistador e do entrevistado; a retenção de dados relevantes; e a alta demanda de tempo. Marconi e Lakatos (2006) explanam que para obter um resultado coerente e condizente com a realidade, o pesquisador não deve intervir nas respostas dos entrevistados e nem induzi-los a responder o que espera.

Como os Ecossistemas de Negócios abrangem desde empresas de pequeno a grande porte, governo, universidades e outras organizações, a relação entre esses setores é fundamental para o entendimento do termo. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), empresas de grande porte são consideradas as que tem mais de 500 colaboradores, de médio porte as que tem de 200 a 499 e de pequeno porte as que tem menos de 200 colaboradores. Diante disso, definiu-se, *a priori*, que o foco seria entrevistar no mínimo uma empresa de cada porte dentre as instaladas no município, pessoas do governo que fizeram parte e/ou ainda fazem do processo de desenvolvimento econômico do município e outras que pudessem agregar informações relevantes ao trabalho. Com a utilização da técnica “Bola de Neve”, esse objetivo foi alcançado, pois, segundo Malhotra (2012, p. 279), “a principal vantagem desta amostragem é que ela aumenta substancialmente a possibilidade de localizar a característica desejada na população; resultando também em variância e custos relativamente baixos de amostragem”.

Manzini (2012) contextualiza a relevância do planejamento de questões do roteiro de entrevistas, a fim de alcançar os objetivos da pesquisa. Portanto, foram construídos dois roteiros de entrevistas, um direcionado às pessoas vinculadas ao governo e outro aos empresários de organizações de pequeno, médio e grande porte. Quando as informações começam a se repetir de um entrevistado para outro, se assume que a etapa chegou ao “ponto de saturação”, isto é, que de acordo com os objetivos da pesquisa, não há novas informações relevantes. Diante disso, a fim de se obter respostas condizentes com o interesse do presente estudo e a relação do entrevistado com o tema em questão, segue, no Quadro 10, os atores a quem foi destinado cada roteiro.

Quadro 10 - Destino dos Roteiros de entrevistas

Roteiro	Destino
A	Empresas de pequeno, médio e grande porte
B	Governo

Fonte: Autora.

Para a coleta de dados, foram utilizados roteiros de entrevistas considerados semiestruturados. Para Malhotra (2012), a entrevista semiestruturada não apresenta um padrão em relação a perguntas e respostas, o que a torna flexível, espontânea. e profunda ao abordar os dados. Além disso, o autor manifesta que em entrevistas em profundidade o entrevistado pode alastrar-se sobre o tema em questão. Ademais, os roteiros foram elaborados com divisão em blocos, a partir das categorias definidas diante do estudado na teoria, a fim de atingir os objetivos propostos.

A seguir, nos Quadros 11 e 12, situam-se os roteiros de entrevistas, tanto das empresas quanto do governo. Estes foram construídos a partir do estudo exposto anteriormente, a fim de obter informações que possibilitassem atingir os objetivos pretendidos com a presente pesquisa. Como as fases de análise dos Ecossistemas de Negócios estão diretamente associadas às empresas, o roteiro está vinculado a elas, tendo em vista análises posteriores.

Quadro 11 - Roteiro de entrevista para empresas (A)

(continua)

Bloco	Categoria	Questões	Objetivos
A	Pioneirismo	A empresa já estava instalada no município no ano de 2005?	Compreender o processo de instalação da empresa no município
		Se não, por que instalar a empresa em Passo Fundo?	
		Quais pontos foram analisados inicialmente para a decisão de instalar ou não a empresa no município?	
		Houve incentivo do governo e/ou de grandes empresas para se instalar no município? Se sim, quais foram?	
		Quais foram as dificuldades/barreiras iniciais?	
		Quais os tipos de riscos que a empresa teve ao se instalar no município?	
		Você vê alguma relação do Programa de Desenvolvimento Econômico de Passo Fundo com os APLs?	
		Há formação de alianças entre as empresas pertencentes ao seu eixo econômico?	
		Quais são as visões de futuro para o desenvolvimento econômico e social do município?	
B	Expansão	Houve critérios para escolha de aliados potenciais?	Analisar critérios utilizados para expandir a empresa
		Há disputas entre os eixos existentes no município?	
		Quais critérios são utilizados para a definição de entrada e saída de empresas no eixo? Por quê?	
		Onde estão localizados seus clientes e fornecedores potenciais?	
C	Liderança	Quais consideras os principais desafios para um líder da cadeia produtiva?	Definir o processo de liderança da cadeia
		Qual o porte das empresas participantes no seu eixo?	
		Você é a empresa-chave no seu eixo? Se não, qual é?	

(conclusão)

Bloco	Categoria	Questões	Objetivos
D	Renovação ou Extinção	Como a empresa se vê diante de mudanças no ambiente?	Entender as estratégias para se manter no mercado
		Existe algum tipo de estratégia relacionada à inserção de elos faltantes na rede?	
		Qual produto/serviço falta hoje no eixo?	
		Quais são as estratégias para manter a empresa forte no mercado? Para que não seja extinta?	
E	Cooperação/ Interação	Quais consideras os desafios cooperativos em relação à obtenção de máxima cobertura de mercado?	Definir a existência de cooperação entre as empresas
		Existe cooperação nas relações entre as empresas?	
		Como funciona a troca de informações entre as empresas em relação a produtos e serviços?	
		Como está hoje a interação entre as empresas participantes do eixo?	
F	Concorrência/Vantagem competitiva	Em qual estágio do processo você acha que começa a concorrência entre as empresas participantes do eixo ou de outros eixos?	Analisar a competição e as vantagens competitivas nas empresas
		Existe rivalidade, competição, dentro da rede na qual está inserido? Se sim, por quê?	
		Quais vantagens competitivas há na interação entre as empresas pertencentes do seu eixo?	
G	Saúde do Ecossistema	Como é mensurada a robustez, a produtividade e a inovação das empresa?	Definir se o desenvolvimento das empresas é mensurado
		Há algum “escritório de negócios” a fim de assessorar as empresas no desenvolvimento dentro do mercado global?	

Fonte: Autora.

No Quadro 12, o Roteiro de entrevista destinado ao governo. As categorias utilizadas para a criação das questões se encontram somente nas quatro fases definidas por Moore (1996).

Quadro 12 - Roteiro de entrevista para o Governo (B)

(continua)

Bloco	Categoria	Questões	Objetivos
A	Pioneirismo	Como foram definidos os principais eixos de economia no município?	Definir o processo inicial do Programa
		Como foi o processo, a estruturação e a execução do Programa de Desenvolvimento Econômico do município?	
		Por que decidiram fazer o Programa de Desenvolvimento e não APLs?	
		Quais consideras os principais desafios ao propor a instalação de empresas no município?	
		Houve busca de empresas para se instalar no município? Se sim, de qual porte?	
		Quais recursos/benefícios foram oferecidos para as empresas se instalarem em Passo Fundo?	
		Qual a reação das empresas já instaladas no município?	

(conclusão)

Bloco	Categoria	Questões	Objetivos
B	Expansão	Como está o processo de expansão das empresas?	Inferir a expansão das empresas
		As PMEs instaladas no município tiveram algum incentivo do governo para se expandir?	
C	Liderança	Existem empresas-chave nos eixo econômicos?	Definir a existência de liderança
		Existem barreiras para a inserção de empresas concorrentes?	
D	Renovação ou Extinção	O que você faria de diferente?	Entender os planejamentos futuros
		Existe algum tipo de estratégia relacionada à inserção de elos faltantes nos eixos?	
		Existe a formação de alianças entre as empresas?	Definir como o programa está atualmente
		Como está a relação com os municípios vizinhos?	
		Quais são as visões de futuro para o desenvolvimento econômico e social do município?	
		Como é feito o controle para saber se o Programa continua prosperando?	

Fonte: Autora.

Nota-se que as categorias de cooperação, interação, concorrência, vantagem competitiva e saúde do ecossistema estão diretamente relacionadas às empresas e não ao Programa de Desenvolvimento Econômico do governo. Diante disso, tais categorias não foram utilizadas no Roteiro “B”. No Quadro 13, constam os entrevistados, com os respectivos cargos e a indicação do roteiro aplicado.

Quadro 13 - Entrevistados x Cargo/Empresa x Roteiro

Entrevistado	Cargo/Empresa	Roteiro
1	Diretor presidente da BsBios	A
2	Diretor Jurídico do Hospital São Vicente de Paulo	
3	Gestor da Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas Marini	
4	Produtor agrícola	
5	Sócio-Diretor da empresa Produtécnica e Produtor agrícola	
6	Sócio-Diretor da Indústria de Resinas Termoplásticas - ADG Plásticos	
7	Proprietário do Hotel Mata Nativa	
8	Ex-Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico	B
9	Ex-Prefeito de Passo Fundo	
10	Presidente da Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agronegócio	
11	Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico	
12	Diretor Presidente do Jornal O Nacional	
13	Economista, Pesquisadora e Docente na Universidade de Passo Fundo -UPF	
14	Coordenador do Parque Científico e Tecnológico e Docente na UPF	
15	Arquiteta, Pesquisadora e Docente na UPF.	
16	Economista Coordenador do Grupo de Análise Setorial da Fundação de Economia e Estatística - FEE	

Fonte: Autora.

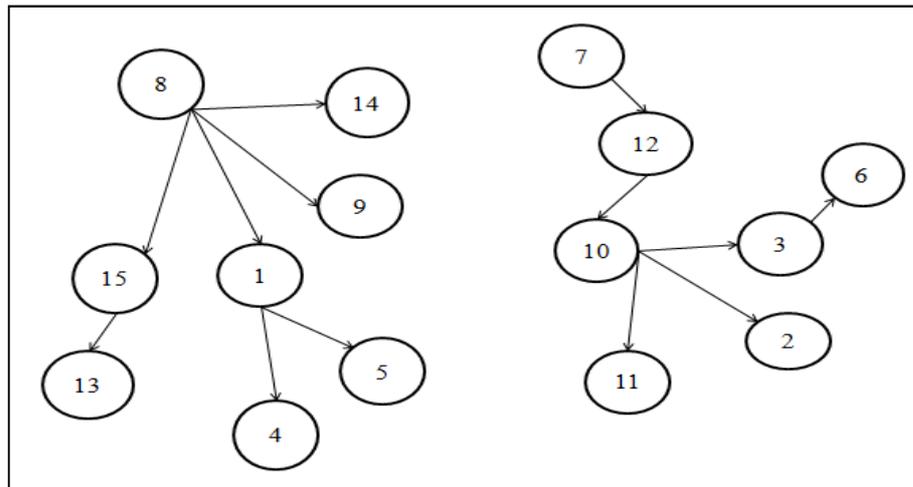
Para a realização das entrevistas, primeiramente foi enviado e-mail com a apresentação da pesquisadora e do tema a ser estudado, com uma breve explicação. Além disso, foi informada a proposta de data, o horário e o local em que iria transcorrer cada entrevista. Mesmo que algumas entrevistas tenham sido agendadas por telefone, foi encaminhado e-mail para confirmação de informações e de contato, caso ocorresse algum imprevisto, tanto por parte da pesquisadora quanto do entrevistado.

As entrevistas foram conduzidas de forma espontânea. Segundo Yin (2005, p. 117), nesses casos, pode-se perguntar ao entrevistado tanto sobre fatos relacionados ao assunto em questão quanto sobre a opinião dele a respeito de algo. O entrevistado, ainda, “pode sugerir outras pessoas para você entrevistar, além de outras fontes de evidências”. De acordo com Eisenhardt (1989), a população escolhida define as organizações que farão parte da amostra. Sendo assim, quando a pesquisadora solicitava ao entrevistado a indicação para a próxima entrevista, tentava obter o contato de alguém que fizesse parte de sua cadeia ou que poderia fazer no futuro. Esse fluxo é reforçado por Baldin e Munhoz (2011, p. 333) que “[...] preveem que o passo subsequente às indicações dos primeiros participantes no estudo é solicitar, a esses indicados, informações acerca de outros membros da população de interesse para a pesquisa”. Entretanto, a técnica utilizada para obter os contatos para entrevistas posteriores foi uma mescla da amostra intencional com a Técnica de “Bola de Neve”. De acordo com Yin (2005), o entrevistado pode ser um informante-chave, pois poderá sugerir outras pessoas a serem entrevistadas. Entretanto, é necessário se ter o cuidado de não depender somente de um informante, pois os resultados poderão ser tendenciosos a apenas uma posição. Os “informantes-chave”, como considerados por Yin (2005), são pessoas que fornecem ao pesquisador percepções e interpretações sobre determinado assunto. Além disso, podem sugerir fontes nas quais se pode buscar evidências corroborativas. Essa técnica foi considerada a mais coerente devido ao curto espaço de tempo para desenvolver a pesquisa e ao pouco conhecimento a respeito dos empresários do município por parte da pesquisadora. Segundo Malhotra (2012, p. 279) “a principal vantagem dessa amostragem é que ela aumenta substancialmente a possibilidade de localizar a característica desejada na população; resultando também em variância e custos relativamente baixos”.

Diante disso, a primeira entrevista ocorreu com o ex-secretário de Desenvolvimento Econômico de Passo Fundo, o qual fazia parte do governo na época da execução do Programa de Desenvolvimento Econômico do Município. Quando a pesquisadora se deslocou para Passo Fundo para realizar as entrevistas, havia apenas três horários marcados, todos com

pessoas indicadas pelo ex-secretário de Desenvolvimento Econômico. A partir desses sujeitos e do próprio ex-secretário, durante a permanência da pesquisadora em Passo Fundo, foram surgindo outros atores importantes a serem pesquisados. Na Figura 20, estão os números definidos para cada entrevistado, assim como a ligação de indicação entre eles.

Figura 20 - Entrevistados pela Técnica Bola de Neve



Fonte: Autora.

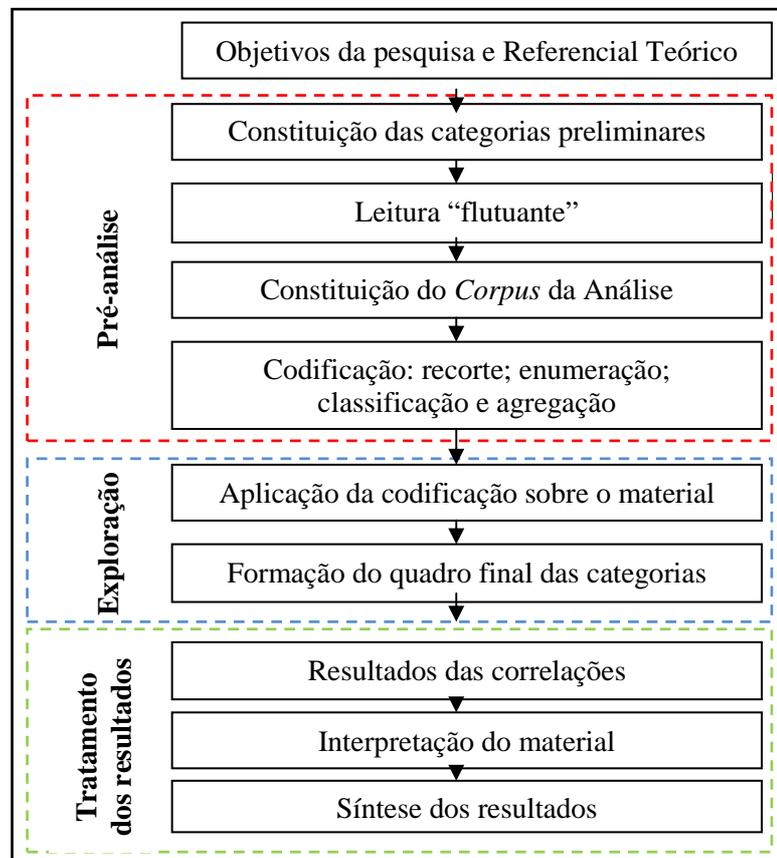
A coleta de dados ocorreu através de entrevistas filmadas e gravadas, pois, de acordo com Yin (2004, p. 119), as gravações “certamente fornecem uma expressão mais acurada de qualquer entrevista do que qualquer outro método”. Os termos de consentimento assinados e as fotos com os entrevistados estão à parte, no final deste trabalho. Dois dos entrevistados não aceitaram ser filmados, ocasionando somente a gravação de voz, e um dos entrevistados não aceitou ser filmado e nem gravado.

A abordagem qualitativa “na pesquisa em Engenharia de Produção, significa o pesquisador visitar a organização pesquisada fazendo observações e, sempre que possível, coletando evidências”.(MARTINS, 2012, p. 52). Diante disso, como mais uma evidência ao estudo de caso, após a realização das entrevistas a pesquisadora fazia anotações das informações consideradas relevantes ao tema proposto, além de observações sobre o comportamento de alguns entrevistados. Segundo Yin (2005, p. 120), de maneira informal, “pode-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as provenientes de entrevistas”. Todas as entrevistas foram transcritas, a fim de facilitar a análise dos dados. No total, obteve-se onze horas e cinquenta e nove minutos de entrevista. Para análise de dados deste trabalho, aplica-se o sistema de Análise de Conteúdo.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

“A análise de conteúdo é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação [...], define-se como a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação”. (MALHOTRA, 2012, p. 159). De acordo com Yin (2005, p. 137) “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Diante disso, para a análise dos dados das entrevistas realizadas, será utilizada a técnica da Análise de Conteúdo. De acordo com Bardin (1995, p. 19), “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Cabe ressaltar que na “análise quantitativa a informação é a frequência das características do conteúdo e na qualitativa a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração”. No Quadro 15, estão os procedimentos a serem adotados na Análise de Conteúdo.

Quadro 14 - Procedimentos a serem adotados na Análise de Conteúdo



Fonte: Autora, adaptado de Lacerda (2009, p. 147).

Na análise de conteúdo, há três fases cronológicas, que são: 1) a pré-análise; 2) a exploração de material; e iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. (BARDIN, 1995). Nesta pesquisa foram utilizadas tanto análises qualitativas quanto quantitativas. “A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. [...] período de intuições, mas com objetivo de tornar operacionais e sistematizar ideias iniciais”. (BARDIN, 1995, p. 95). As principais atividades da primeira fase são: i) escolher os documentos a serem submetidos à análise (formação do *corpus*); ii) formulação das hipóteses e dos objetivos; e iii) elaboração de indicadores. Para a formação do *corpus*, existem algumas regras, que são: i) a regra da exaustividade, no sentido de não deixar nada de fora do documento; ii) a regra da representatividade, que determina que a amostra precisa representar parte do todo; iii) a regra do homogeneidade, que requer que todas as entrevistas devem se referir ao mesmo tema; e iv) a regra de pertinência, que pressupõe que os documentos devem ser adequados quanto à fonte de informações. (BARDIN, 1995). Nesta pesquisa a formação do *corpus* ocorreu a partir das entrevistas realizadas e transcritas. Após, efetuou-se a leitura “flutuante” a partir do que, segundo Bardin (1995), começam a se formar as primeiras impressões e orientações sobre os textos.

Após a leitura, iniciou-se o tratamento dos documentos, isto é, a codificação. Segundo Bardin (1995, p. 103) a codificação é a “transformação dos dados brutos do texto por recorte (escolha das unidades), agregação e enumeração (escolha das categorias e regras de contagem), permitindo atingir a representação do conteúdo”. As unidades de registro visam à categorização e à contagem por frequência, que pode ser por tema, palavra ou frase. Esta pesquisa se debruça sobre o tema como unidade de registro. De acordo com Bardin (1995, p. 105) “[...] o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. Além disso, “fazer uma análise temática consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de quantidade de vezes que aparecem no *corpus* podem significar algo para o objetivo analítico escolhido”. (BARDIN, 1995, p. 105). Para a definição das Unidades de Registro que seriam utilizadas na análise final para realizar as correlações, utilizou-se dois critérios. Um deles foi em relação à quantidade de vezes que a unidade foi citada no *corpus* e o outro em relação à relevância da unidade de acordo com a teoria estudada.

Como unidade de contexto utilizou-se o parágrafo, como sugerido por Bardin (1995), pois este serve para inferir a unidade de registro. Como modo de enumerações, empregou-se

como contagem a frequência, pois, segundo Bardin (1995, p. 109), “a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição”. Além desta, usou-se a coocorrência que, segundo Bardin (1995, p. 198), trabalha as relações que os elementos mantêm e completa a análise de frequência, como também “procura extrair do texto as relações entre os elementos da mensagem [...] assinala a presença simultânea de dois ou mais elementos na mesma unidade de contexto”.

Segundo Bardin (1995, p. 119) “a categorização tem como primeiro objetivo [...] fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos [...] como passagem para dados organizados”. Como critério de categorização, nesta pesquisa, foi utilizado o semântico, pois houve divisão por tema que abrangiam a categoria correspondente. Bardin (1995, p. 108) sugere que se testem as unidades de registro e de contexto em pequenas amostras, a fim de assegurar que a operação dos instrumentos está adequada. Por fim, cabe ressaltar que todas as entrevistas foram transcritas e que para a análise dos dados foi utilizado o software *Atlas.ti* como ferramenta de auxílio. As análises das entrevistas transcorreram com base nos roteiros desenvolvidos e na teoria estudada e fundamentada.

4. ANÁLISE DO CASO

Neste capítulo será abordado o município de Passo Fundo, assim como a indução do seu desenvolvimento e a análise das entrevistas.

4.1 O MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO

O município de Passo Fundo sempre figurou entre os principais municípios do Estado do Rio Grande do Sul. De terra de passagem, pousada obrigatória dos tropeiros que vinham da fronteira sul, importante produtor de cereais, sobretudo de trigo, para a produção de seus frigoríficos e madeireiras, a estrutura econômica que dá sustentação à produção e à renda do município transformou-se significativamente. (MORETTO, 2007, p. 259).

O Estado do Rio Grande do Sul, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), possui 497 municípios. Localizado na região noroeste do Estado, a aproximadamente 300 km da capital gaúcha, Porto Alegre, o município de Passo Fundo é considerado o maior, em termos populacionais, da região. Diante disso e de alguns outros fatores, categoriza-se como “cidade média”. De acordo com Branco (2006), o enquadramento como cidade média se relaciona ao desempenho na rede urbana regional, nacional e internacional. Algumas características definem esse tipo de cidade, tais como: o tamanho populacional e econômico, o grau de urbanização, a centralidade e a qualidade de vida. A população total de Passo Fundo é de 187.503 habitantes, segundo dados da FEE (2013). Na Figura 21, visualiza-se o mapa com a localização do município de Passo Fundo no RS.

Figura 21 - Localização de Passo Fundo no Estado do RS



Fonte: PASSO FUNDO... (2012, p. 54).

Passo Fundo faz parte do Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) Produção, do qual também fazem parte outros vinte municípios da região noroeste do Estado. O COREDE é “um fórum de discussão, decisão e integração de políticas, ações, lideranças e recursos orientados à promoção do desenvolvimento regional”. Alguns objetivos do conselho são integrar recursos e ações do governo e da região, melhorar a qualidade de vida da população, distribuir a riqueza produzida e preservar o meio ambiente. (COELHO; FRIZZO; MARCONDES, 2010).

De acordo com Sobarzo (2010), Passo Fundo é considerado um centro regional de comércio e serviços especializados e, em escala global, de fabricação e venda de insumos e máquinas agrícolas. A cidade também se destaca na formação de mão de obra especializada e em investimento em pesquisa e estrutura logística. Os Grandes... (2012) a considera como a capital do Planalto Médio. Em relação à hierarquia dos centros urbanos, o IBGE (2008) define cinco grupos: Metrôpoles, do qual Porto Alegre faz parte; Capital Regional; Centro sub-regional; Centro de zona; Centro Local. Passo Fundo é considerado Capital Regional B, devido a quantidade de municípios e população com quem mantém relacionamentos. Dessa forma, tem capacidade de gestão no nível imediatamente inferior ao das metrôpoles.

De acordo com Montoya et al. (2013?, p. 5), “a dimensão econômica e populacional que apresenta o município na região o tornam um polo de desenvolvimento regional e, portanto, determinante do perfil de desenvolvimento econômico”. Alguns aspectos regionais são: i) a localização geográfica; ii) a produção de culturas e atividades pecuárias, proporcionando dinamismo ao agronegócio; iii) a universidade; e iv) o fortalecido setor comercial e de serviços. (MONTTOYA et al., 2013?). Segundo Orçamento... (2011), o retorno do ICMS do município no ano de 2010, quando comparado ao ano de 2005, obteve um acréscimo de 38,35%, mostrando o fortalecimento da economia. Contudo, o maior crescimento é previsto para o ano de 2013, quando o resultado econômico das novas empresas instaladas no município começará a se intensificar. Além disso, houve também evoluções percentuais em outros impostos, tais como Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU) e Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS). (ORÇAMENTO..., 2011).

Como polo regional, o município possui características de plataforma logística, devido aos entroncamentos rodoviário e ferroviário. Isso significa que constitui um nó logístico que polariza uma região produtora, possibilitando a armazenagem, o processamento e a distribuição da produção. (SOBARZO, 2010). Um centro... (2010, p. 90) comenta que “a característica-chave para o crescimento de uma cidade é a sua localização. De nada adianta

rodoviário, ferroviário e aeroviário”. (PASSO FUNDO, 2009, p. 5). Além disso, lá nascem cinco das vinte e quatro bacias hidrográficas do Estado. Segundo Passo Fundo (2009), o município, além de cultivar trigo e soja, possui o Centro Nacional de Pesquisa de Trigo, a Embrapa, com investimentos em pesquisa e tecnologia. Também na cidade fica a Universidade de Passo Fundo (UPF), que atende cerca de cem municípios do entorno. Trata-se, ainda, do centro de um grande polo produtor de aves, além de ter excelência em prestação de serviços, comércio, saúde e educação, atendendo mais de 200 municípios da região. Ademais, é a capital nacional da literatura.

Figura 24 - Visualização do município de Passo Fundo



Fonte: Localização... (2013?).

A Figura 24 apresenta um panorama aéreo do município de Passo Fundo. A seguir, explana-se a indução do processo de desenvolvimento de Passo Fundo/RS.

4.2 INDUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PASSO FUNDO

O município de Passo Fundo caminha a passos largos para o equilíbrio entre os três setores da economia. Se há dez anos, as finanças eram extremamente dependentes do desempenho do setor primário, mais especificamente da agricultura, nos últimos cinco anos a cidade experimenta o crescimento dos setores secundário e terciário, puxados principalmente pelo aumento gradual do número de indústrias e de estabelecimentos comerciais. (SETORES..., 2010, p. 82).

Gigantes...(2010) contextualiza que o setor primário sempre esteve atrelado ao desenvolvimento industrial do município. Porém, há outros setores empresariais despontando, fortalecendo e diversificando a economia. Dentre eles, pode-se citar os setores

metalmecânico, biodiesel, leite, frango, embalagens metálicas, produção de farelo de soja, óleos vegetais e insumos farmacêuticos.

De acordo com Top... (2009, p. 24) “Passo Fundo está entre os dez municípios do Rio Grande do Sul que mais interessam aos empresários para investimentos e abertura de novos negócios”. Durante muito tempo a economia era fortalecida pelo setor agrícola. Entretanto, a partir do ano de 2005, o município vem recebendo empresas tanto nacionais quanto internacionais. Isso se deve principalmente à visualização do progresso com incentivos do governo municipal, além de vantagens como localização estratégica e infraestrutura. Diante disso, há atração de investimentos para o setor industrial, como por exemplo a empresa de biodiesel BSBios, considerada como a organização que iniciou o desenvolvimento econômico industrial do município, representando, já no ano de 2009, 28% do PIB industrial. (PASSO FUNDO..., 2009). 30% da matéria-prima, que é o óleo vegetal extraído da soja, tem origem na agricultura familiar do município, e já há projetos para culturas alternativas como a canola e o girassol. (BSBIOS..., 2009). A instalação da Italac, no ano de 2008, gerou empregos e aumento do PIB. Depois se estabeleceu a AmBev, como um dos maiores investimentos no município, acirrando a competição com outros países. Também surgiram a Kim Master Produtos Químicos Ltda, como grande exportadora, a Bunge Alimentos, a Bertol e a Semeato como empresas de grande porte e de setores diferentes, todas trabalhando para o desenvolvimento econômico. De mais a mais, todos esses resultados positivos na economia fizeram com que o poder público buscasse novos investimentos para o município. (IMPULSO..., 2009).

Passo Fundo (2010), em entrevista com o ex-secretário de Desenvolvimento Econômico de Passo Fundo, Marcos Alexandre Cittolin, declara que o município apresentou, em relação ao PIB, tanto na produção agropecuária quanto industrial e de serviços, valores acima da média do Estado. Cabe ressaltar que notícias do ano de 2009 colocavam Passo Fundo entre os cem municípios com maior PIB (PASSO FUNDO..., 2009), e já em 2013, entre os dez maiores. De acordo com Relatório... (2009), em 2008 criou-se o Programa de Desenvolvimento Integrado do Município de Passo Fundo (PRODIN), com propósitos como fomentar o ambiente de negócios e a competitividade do município.

O Programa de Desenvolvimento Integrado do município de Passo Fundo (PRODIN) foi proposto com o objetivo geral de promover ações e intervenções integradas e articuladas, que promovam a melhoria da qualidade de vida dos passofundenses mediante ações que melhorem as condições de vida da população e impulsionem o desenvolvimento econômico e social, de forma sustentável. Neste sentido, foram propostos benefícios nos seguimentos, a saber: (i) nas condições de

trânsito e mobilidade da área urbana e acesso e circulação na área rural; (ii) nas condições urbanísticas, sociais, ambientais e de saneamento nos bairros da Região Sudoeste/Perimetral Sul; (iii) do ambiente de negócios e das condições competitivas do município; e (iv) da modernização da gestão municipal (RELATÓRIO..., 2009, p. 1).

De acordo com Passo Fundo... (2009), o apoio do governo municipal às grandes empresas e às locais, colocou Passo Fundo em quinquagésimo primeiro lugar para se fazer carreira no país e na sexta posição de melhor município do Estado para investimento. Segundo Receitas... (2012), há um aumento na arrecadação do município, principalmente devido a instalação de empresas no local. Para 2013, a estimativa era de que as novas empresas instaladas estivessem operando com capacidade total, incrementando o retorno de Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços e Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) em torno de 10% ao ano.

De acordo com Colussi (2012), há uma mudança de perfil econômico do município com o crescimento do setor industrial. Percebe-se um aumento dos salários, o que resulta em melhor qualidade de vida. Conseqüentemente, há incremento do consumo e fortalecimento do comércio, considerado o setor de maior contribuição econômica e o maior gerador de empregos do município. Passo Fundo... (2012) corrobora dizendo que o município encontra-se entre as dez cidades gaúchas com o melhor Índice de Potencial de Consumo (IPC). Além disso, nas áreas de saúde e educação, é considerado referência regional, atendendo tanto a zona em que se encontra quanto a outros Estados. Passo Fundo (2010) salienta que os atendimentos médicos da cidade são procurados por mais de quatrocentos municípios.

Passo Fundo... (2012, p. 20) diz que “o comércio e serviços movimentam a economia local. Em 2009, o crescimento foi maior que a média estadual. Na indústria, o município ficou com o 2º maior desempenho”, o que confirma a importância da cidade na economia do RS. Esse desempenho ocorreu devido à instalação de indústrias e à retomada do setor primário na região. Além disso, o município tem a “décima maior riqueza absoluta do Estado”. Um dos setores que mais cresceu foi o da construção civil que, em 2008, segundo Passo Fundo (2009, p. 67), “diariamente formalizava mais de três mil funcionários”. Passo Fundo (2010) salienta que são construídos, em média, cem novos prédios ao ano. Vinculado a esse crescimento, outras empresas são atingidas positivamente, tais como as imobiliárias, o setor moveleiro, as empresas de engenharia, as empresas de material elétrico, os hotéis, entre outros.

O município oferece aos novos empreendedores infraestrutura, recursos naturais e humanos, além de relevante logística, com o objetivo de atrair empreendimentos de qualquer

setor e porte econômico. Apresenta como cenário novos investimentos em dois distritos industriais, que foram criados com o intuito de atrair novas empresas, já que manter as organizações em um mesmo local pode favorecer as interações entre elas. (TRABALHANDO..., 2009).

Os Grandes... (2012) considera o município promissor para diversos investimentos, tanto para pequenas e médias empresas quanto para grandes. Além disso, os recursos advindos desses investimentos já refletem na habitação, no saneamento, no planejamento urbano e na pavimentação. Segundo Na rota... (2012), em torno de nove mil empresas estão no município e geram emprego para quase sessenta mil pessoas. No ano de 2009, houve um acréscimo de 600 empresas no local. Entretanto, a maioria das organizações é considerada de pequeno porte, isto é, possui até quatro funcionários, realidade observada especialmente no comércio, que conta com quase 3 mil estabelecimentos. De acordo com a Assessoria de Imprensa (2012), o então prefeito municipal Airton Langaro Dipp, em seu último ano de mandato, expõe que “Passo Fundo é um destacado polo do interior da região sul do país devido aos homens e mulheres que construíram o nosso município.” Salienta, ainda, o aumento de 55% do PIB e de 76% do PIB industrial. Por ocasião da comemoração dos 155 anos de Passo Fundo, Airton Langaro Dipp ressalta:

Quero citar aqui as 5 empresas de maior valor agregado que temos hoje no município: Comercial Grazziotin, BSBios, Ipiranga Distribuidora de Petróleo, Semeato e Italac. É preciso exaltarmos isso para termos cada vez mais esta autoestima e esta visão de desenvolvimento e para que tenhamos daqui 50 anos uma Passo Fundo invejável em qualidade de vida. (ASSESSORIA DE IMPRENSA, 2012).

Os Grandes... (2012, p. 36) apresentam que “o bom entrosamento no meio empresarial, o apoio do governo federal e a segurança financeira do município contribuem para acelerar o desenvolvimento”. Segundo Passo Fundo (2010), a capital do Planalto Médio não depende somente da agricultura e foi através da atração de novas grandes empresas que obteve o equilíbrio financeiro.

Fenômeno... (2010, p. 33) aponta que Passo Fundo conta com quatro grandes trunfos para atrair grandes investimentos, que são: “localização estratégica privilegiada em relação à logística, mão de obra qualificada, matéria-prima abundante, além da vontade política”. Contudo, os benefícios ofertados aos empresários que viriam se instalar no município eram: área, terraplanagem, asfalto e isenção de IPTU durante sete anos. A tomada de decisão dos empresários para a instalação ocorre com a análise de todo o ambiente em que se encontra

tanto o município, quanto a região. Além das vantagens oferecidas, a cidade possui matéria-prima, centros de tecnologia, universidade e infraestrutura de ponta, tal como hospital, hotéis, restaurantes e serviços em geral, para assistir a empresa em si e a seus colaboradores. As decisões gerenciais das organizações, não apenas na produção de bens e serviços, mas também na qualidade de vida dos funcionários, são essenciais para a sua permanência no mercado. Algumas empresas de grande porte que receberam incentivos diretos do governo para se instalar em Passo Fundo estão apresentadas na Tabela 4, com os respectivos benefícios e a quantidade de empregos diretos e indiretos que beneficiam o município como um todo.

Tabela 4 - Investimentos do município X empregos gerados

Empresa	Investimentos (R\$)	Área doada (m²)	Empregos diretos	Empregos indiretos
BsBios	180.000.000,00	300.000	350	3.000
Manitowoc	100.000.000,00	450.000	240	600
Italac	80.000.000,00	100.288	500	5.000
Marini	500.000,00	12.000	35	0

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico (2012) apud Cittolin (2013).

De acordo com Parceria... (2013, p. 1), no final do ano de 2013 foi acordado entre o município e um grupo de investidores locais o Protocolo de Intenções para viabilizar a Plataforma Logística e Industrial de Passo Fundo. Diante disso, deverá haver a atração de novas empresas e o fortalecimento das organizações locais. Alguns benefícios que a prefeitura irá fornecer são: “acesso de rodovia; liberação de licenças ambientais; terraplanagem e pavimentação; [...] serviços da área de Engenharia; implementação de rede de coleta de efluentes cloacais e pluviais; abastecimento de água potável”.

A Plataforma Logística e Industrial de Passo Fundo será um espaço em que empresários terão à disposição um centro completo de apoio. As empresas interessadas poderão adquirir galpões moduláveis mediante locação, com toda a estrutura pronta, desde energia elétrica, luz, água, internet, até sistema de condução de resíduos, serviço de segurança, atividades industriais e serviços, atividade logística, *truck center* completo, aduana especializada, hotel, transporte e agrupamento, banco, lojas, restaurantes, posto de combustível, terminal internacional, entre outros itens. A ideia simula o sistema de um condomínio em que os serviços de custeio são divididos entre os usuários. (PARCERIA..., 2013, p. 1).

Conforme Zago et al. (2005), o planejamento integrado dos processos nas empresas garante a eficácia de toda a cadeia produtiva. Além disso, os autores apontam a eficiência logística como relevante para a competitividade das empresas, evidenciando que a infraestrutura logística no setor de agronegócio é precária no país. Consideram, ainda, a falta de visão sistêmica como fator principal do problema. De acordo com Iansiti e Richards

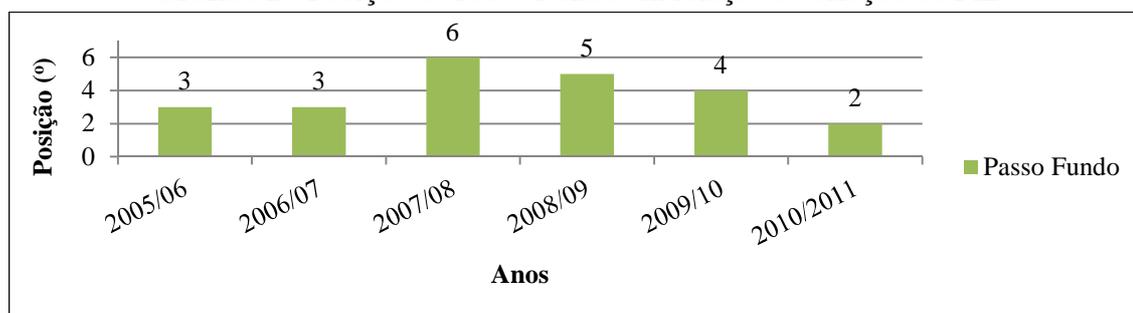
(2006), construções de plataformas logísticas fortalecem o posicionamento de importantes mercados.

Outra questão em andamento é a falta de sistemistas na região, isto é, de empresas que fornecem às grandes organizações e que participam ativamente de projetos e planejamentos futuros, produzindo exatamente o que as empresas necessitam. De acordo com Andreoli (2013), a montadora de guindastes Manitowoc, instalada há quase um ano no município, possui fornecedores da região e de São Paulo, mas não de Passo Fundo. Acredita-se que os empresários locais não estejam informados sobre tais nichos de mercado e nem sobre como proceder para se tornar sistemistas. O diretor da empresa ressalta que pensam em verticalizá-la e produzir internamente o que é importado.

O ex-prefeito de Passo Fundo, Airton Langaro Dipp, cita, em 2013, quando assumiu a Diretoria de Planejamento, Programas e Captação de Recursos da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), que “o retorno principal da nossa atuação nos oito anos como prefeito de Passo Fundo foi a atração de investimentos e vamos levar esta experiência”. (FÁVERO, 2013).

Todos os dados analisados gravitam em torno dos 10 municípios de maior variação do PIB no Estado do Rio Grande do Sul, que são: Canoas, Caxias do Sul, Gravataí, Novo Hamburgo, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Rio Grande, Santa Cruz do Sul e Triunfo. No Gráfico 1, aparece a posição de Passo Fundo em relação à variação do PIB. Pode-se notar que o município, a partir do ano de 2005, se manteve em lugares relevantes em relação à variação do PIB quando comparado com os outros 9 municípios. Nos anos de 2008 e 2009, o aumento das importações impactou a posição, fazendo Passo Fundo passar da 3ª para a 6ª e a 5ª posições, respectivamente. Porém, a partir de 2010, esse quadro começou a mudar com o aumento das exportações.

Gráfico 1 - Posição de Passo Fundo em relação à variação do PIB



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013).

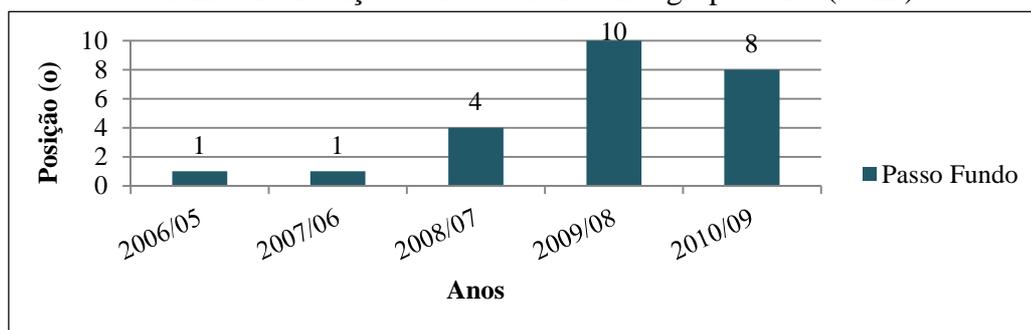
Para o cálculo do Produto Interno Bruto (PIB), utilizam-se valores de Consumo Privado, Investimentos, Gastos do Governo, Exportação e Importação, isto é:

i) $PIB = C+I+G+X-M$. (FEE, 2013).

O Produto Interno Bruto (PIB) pode ser calculado segundo três óticas distintas: produção, despesa e renda. A ótica da produção mede a contribuição de cada atividade econômica para a geração do Valor Adicionado Bruto (VAB) que, somado aos impostos, líquidos de subsídios sobre produtos, constitui o PIB. (IBGE, 2010, p. 19).

Cabe ressaltar que o valor de PIB per capita (PIB dividido pelo número de habitantes) do município, segundo a FEE (2013), obteve uma evolução de 18,7% do ano de 2009 para 2010, passando de R\$ 20.015,00 para R\$ 24.619,00. Tal resultado é maior do que o do Brasil, que foi de R\$ 19.766,33 no ano de 2010. Nos Gráficos 2, 3 e 4 estão as posições de Passo Fundo nos setores de agropecuária, indústria e serviços, respectivamente.

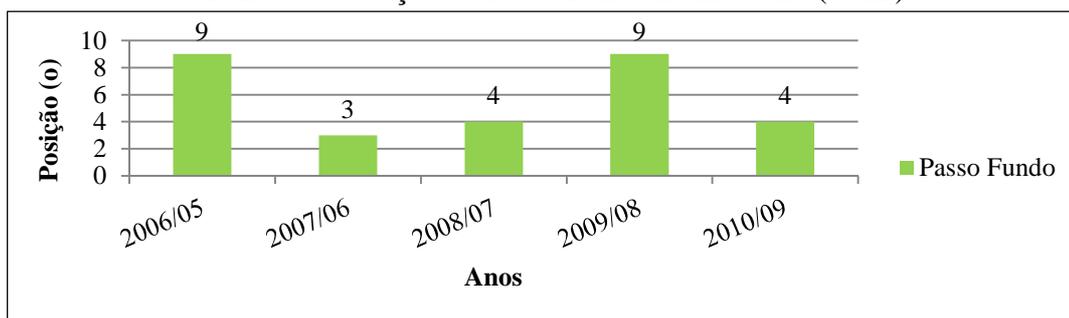
Gráfico 2 - Posição de Passo Fundo na agropecuária (VAB)



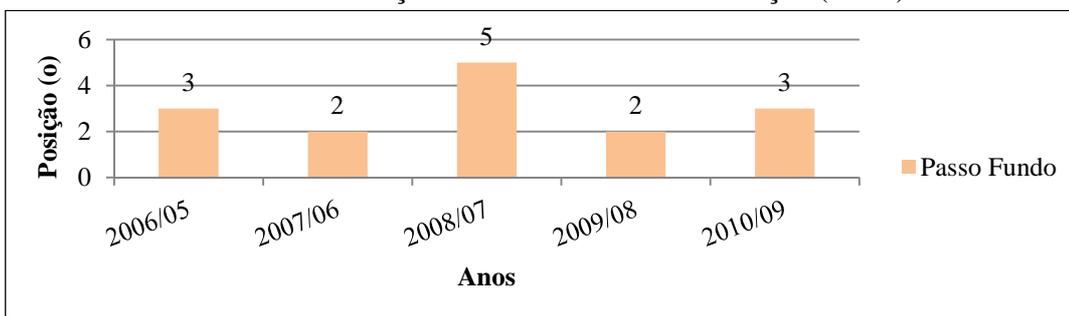
Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013).

Pode-se notar que o setor da agropecuária, até o ano de 2006, manteve-se em primeiro lugar, já no ano de 2009, estava em último lugar. Supõe-se que, segundo Montoya et al. (2013?, p. 2), “o setor do comércio e serviços vêm crescendo permanentemente, isto é, a força endógena do município fez com que a dependência de seu crescimento em relação à agropecuária diminuísse”. Além disso, houve divisão territorial com emancipações de alguns municípios, reduzindo a área agrícola de Passo Fundo.

Percebe-se que a dinâmica econômica do município mudou quando se analisa o Gráfico 3 e se vê que o setor da indústria em 2010 estava na quarta posição, concomitantemente com o setor de serviços, considerado a área de maior geração de renda e emprego e uma das melhores da Região.

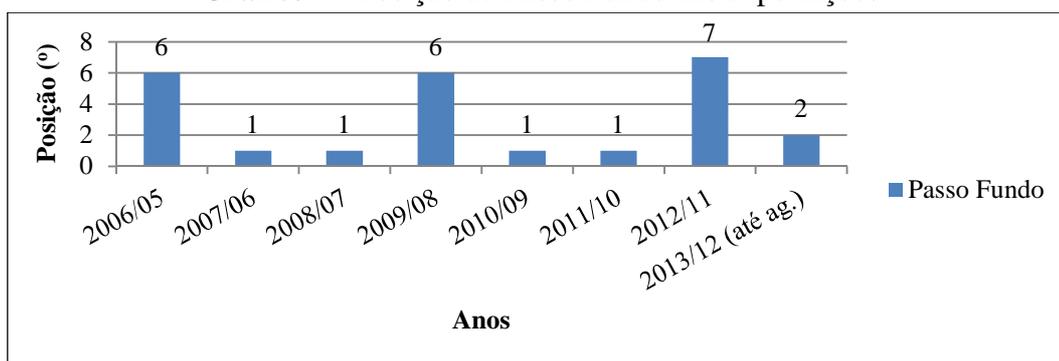
Gráfico 3 - Posição de Passo Fundo na indústria (VAB)

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013).

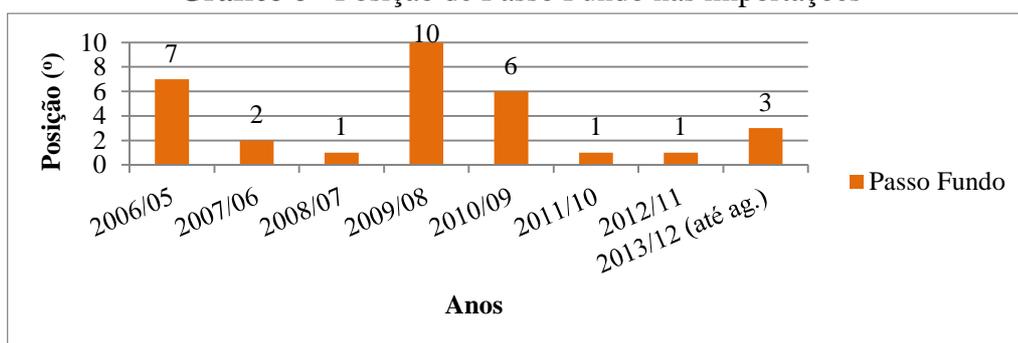
Gráfico 4 - Posição de Passo Fundo em serviços (VAB)

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013).

Os Gráficos 5 e 6 corroboram as variações relacionadas à exportação e importação como itens para o cálculo do PIB do Gráfico 1. Além disso, apresentam dados mais recentes, do ano de 2013, mostrando que Passo Fundo estava, até o mês de agosto de 2013, na 2ª posição em variação de valores de exportação, e na 3ª posição em se tratando de importações.

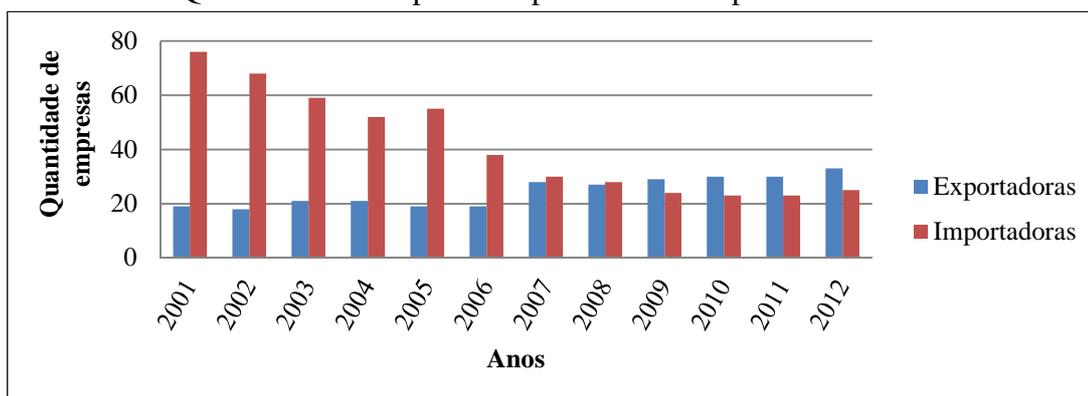
Gráfico 5 - Posição de Passo Fundo nas exportações

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2013).

Gráfico 6 - Posição de Passo Fundo nas importações

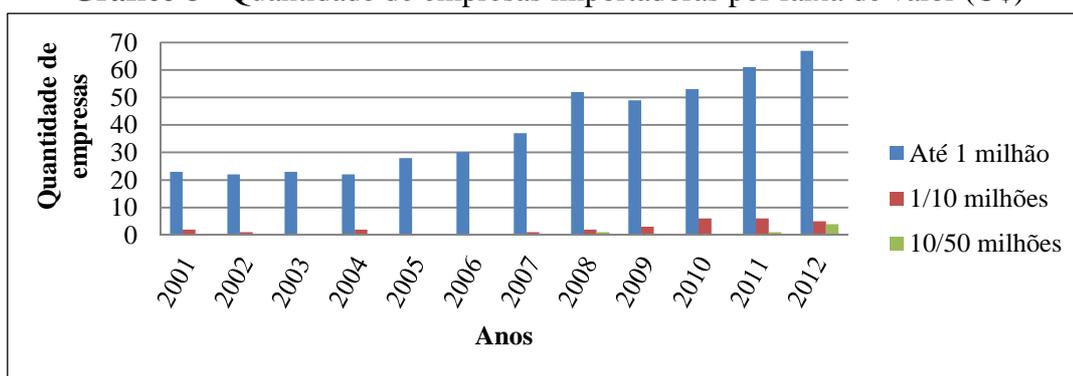
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2013).

O Gráfico 7 apresenta a quantidade de empresas exportadoras e importadoras em Passo Fundo. Diante da instalação de diversas organizações, a partir do ano de 2005, verifica-se que a quantidade de importadoras diminuiu consideravelmente, enquanto as exportadoras aumentaram. Supõe-se que isso se deve ao fato de que as empresas locais estão suprindo as necessidades consideradas endógenas ao município.

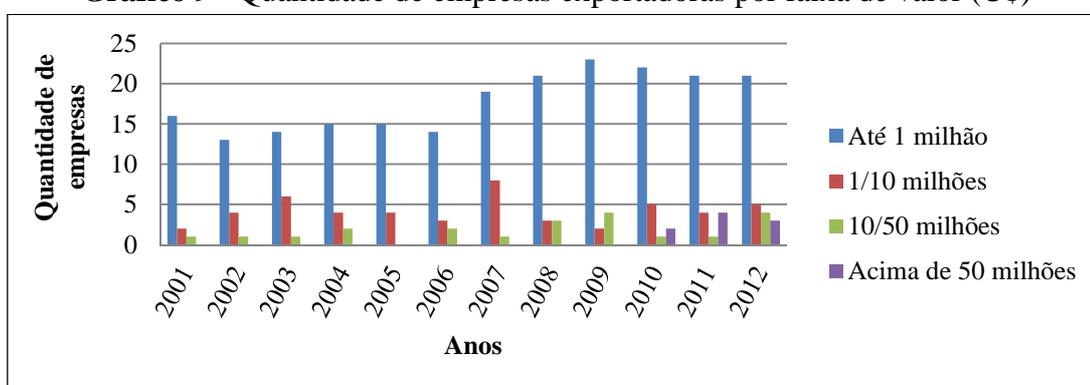
Gráfico 7 - Quantidade de empresas exportadoras e importadoras em Passo Fundo

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2013).

O Gráfico 8 apresenta a quantidade de empresas por faixa de valores de importação. Nota-se que a partir do ano de 2007 houve aumento dos valores de importação, com ênfase no ano de 2012. Já no Gráfico 9, visualiza-se uma quantidade menor de empresas que exportam, porém com valores superiores aos de importação. A partir de 2010, após o início das exportações de empresas de grande porte como BsBios, Semeato e Kuhn, os valores estão acima dos cinquenta milhões de dólares.

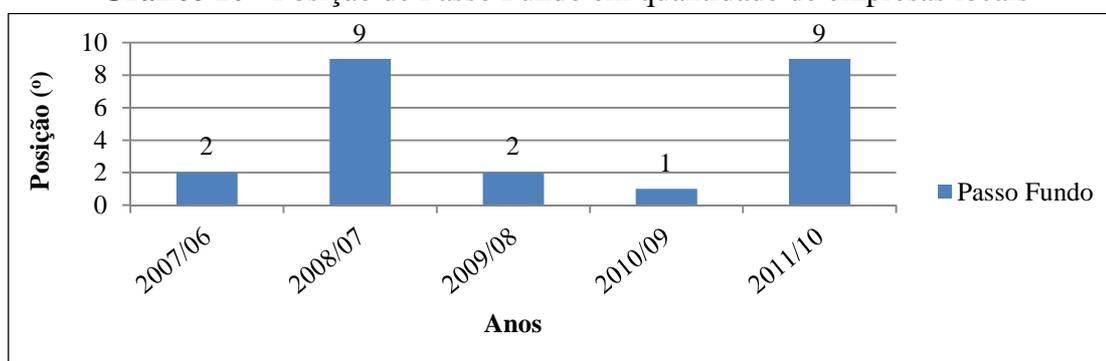
Gráfico 8 - Quantidade de empresas importadoras por faixa de valor (US\$)

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2013).

Gráfico 9 - Quantidade de empresas exportadoras por faixa de valor (US\$)

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2013).

No Gráfico 10 pode-se notar que, principalmente no ano de 2009, estava se instalando na cidade uma quantidade maior de empresas em comparação com os 10 municípios da análise. Provavelmente esse fato se deve aos benefícios fornecidos pela prefeitura ao instalar as organizações, bem como ao surgimento de oportunidades de negócios na Região.

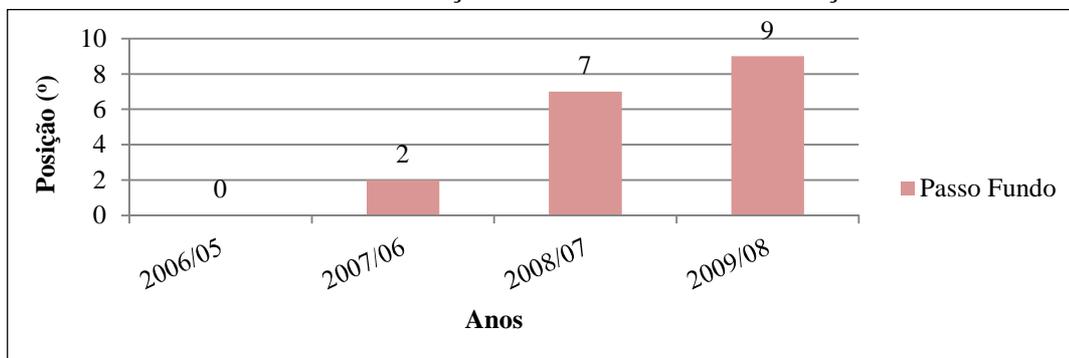
Gráfico 10 - Posição de Passo Fundo em quantidade de empresas locais

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013)

Já no Gráfico 11 nota-se o declínio da posição de Passo Fundo em relação à educação. Em 2007, a cidade estava na 2ª posição e em 2009 foi para a 9ª. Diante do fato de ser considerado um polo educacional da região, é relevante e curioso que em apenas dois anos

tenha ocorrido tal modificação. Os dados expostos revelam números até 2009, por ser este o último ano de publicação de dados educacionais pela FEE até o presente momento.

Gráfico 11 - Posição de Passo Fundo na educação



Fonte: Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2013).

Cabugueira (2000, p. 114) diz que “a principal função de um centro urbano é atuar como um centro de serviço para o seu interior, suprindo-o de bens centrais tais como serviços comerciais, bancários e profissionais, meios educativos, de lazer e culturais e serviços urbanos governamentais”. Além do município ser considerado polo de saúde, atendendo diversas cidades de diferentes Estados no país, é também polo de exportação de serviços de *Software*. Segundo Parceria... (2013), no ano de 2013 um grupo de investidores locais, juntamente com a prefeitura, assinaram um protocolo para a construção de uma das maiores Plataformas Logísticas e Industriais do Estado. Esse projeto atrairá novas empresas, promovendo, assim, oportunidades de expansão às empresas locais. Os benefícios da prefeitura serão o “acesso a rodovias, liberação de licenças ambientais, terraplanagem e pavimentação, levantamentos técnicos, implementação de rede de coleta de efluentes, abastecimento de água potável, disponibilização de redes e outros serviços de engenharia”. (PARCERIA..., 2013, p. 1). Todos os dados apresentados mostram a nova economia crescendo no município, fortalecida com o consumo e a produção interna, isto é, o sistema endógeno no desenvolvimento econômico.

4.3 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

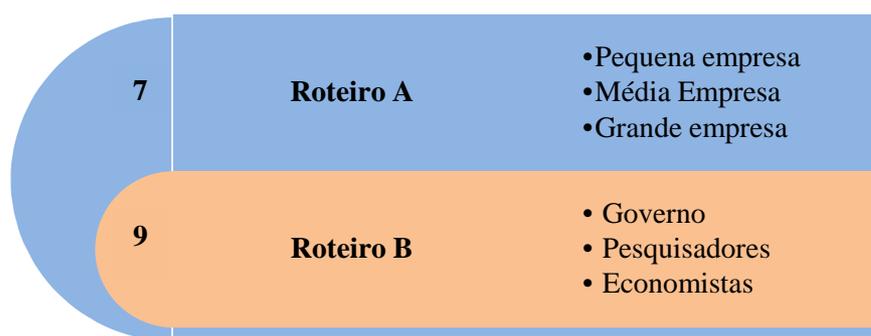
Inicialmente, serão apresentados trechos de algumas entrevistas que corroboram a indução do processo de desenvolvimento econômico do município de Passo Fundo.

- “esse conceito de complementaridade, de sistema, de cadeias produtivas e não apenas a vinda de um empreendimento”(Entrevistado 16, 2013).
- “essa ação local de propor um modelo é o grande diferencial de uma cidade”(Entrevistado 8, 2013).

- “e aí você via “pipocar” empreendimentos que você nem imaginava que eles poderiam surgir porque não partiu da prefeitura a iniciativa, mas partiu desse novo ambiente onde a cidade vai se desenvolver” (Entrevistado 8, 2013).
- “agora começa aí como uma nova estrutura pra fortalecer o sistema, porque nós olhamos o desenvolvimento como sistema” (Entrevistado 8, 2013).
- “Nós percebemos que de uma década pra cá, essa matriz produtiva foi se ampliando, e isso na nossa visão é o correto. Nós deixamos de ser dependentes em só um ponto e abrimos esse espectro aí pra podermos transitar nessas diversas áreas” (Entrevistado 14, 2013).

Pode-se perceber, nesses poucos trechos, que o Programa de Desenvolvimento Econômico de Passo Fundo se fortaleceu e apresenta como um dos principais pontos as instalações de novos empreendimentos de setores antes não existentes no município. No intuito de avigorar a criação de um Ecossistema de Negócios, seguem as análises de todas as entrevistas realizadas. A Figura 25 apresenta a quantidade e o destino de cada Roteiro, por grupo.

Figura 25 - Quantidade de entrevistados por grupos



Fonte: Autora.

Primeiramente, apresenta-se as entrevistas que utilizaram o Roteiro A, aquele direcionado às empresas. Após, seguem as do Roteiro B, vinculadas ao governo ou ligadas indiretamente ao Programa de Desenvolvimento Econômico do Município, tais como os pesquisadores. A seguir, discute-se as análises realizadas do Roteiro A e B.

4.3.1 Roteiro A

Para iniciar as análises, foram utilizadas as categorias preliminares construídas a partir do referencial teórico estudado e empregadas nos blocos dos Roteiros de entrevistas, tais como: Pioneirismo; Expansão; Liderança; Renovação ou Extinção; Cooperação; Interação; Concorrência; Vantagem competitiva; e Saúde do Ecossistema. Entretanto, no decorrer das avaliações, surgiu outra categoria considerada relevante para a análise: o Marketing. Após as marcações das Unidades de Contexto (categorias) se criou os códigos (*codes*), considerando

as Unidades de Registro de Bardin (1995). “A unidade de registro é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial”. (BARDIN, 1995, p. 104).

Foram definidas 88 Unidades de Registro utilizadas durante toda a análise dos textos. Cabe ressaltar que algumas se originaram durante o processo de Análise de Conteúdo. Porém, foram utilizadas 26 Unidades de Registro para as correlações. É através destas que ocorrem as contagens, comparações, coocorrências, enfim, a análise do texto como um todo. Na Tabela 5, estão as Unidades de Registro definidas para o Roteiro A, além da quantidade de vezes que elas aparecem no decorrer do *corpus*.

Tabela 5 - Unidades de Registro (*Codes*) do Roteiro A

Unidades de Registro	Quantidade	Unidades de Registro	Quantidade
Grandes empresas	28	Educação	13
Inovação	25	Parceria	13
Governo Municipal	24	Tecnologia	13
Local	24	Barreiras	13
Região	21	Importação	10
Mão de obra qualificada	17	Riscos	10
Fornecedores	16	Sistemistas	10
Troca de Informações	16	Oportunidade de Negócio	9
PMEs	15	Exportação	7
Investimento	14	Benefícios	5
Logística	14	Desafio	5
Matéria prima	14	Eixo econômico	4
Clientes	13	Cadeia Produtiva	3

Fonte: Autora.

O resultado da quantidade de Unidades de Registro da Tabela 5 faz com que a compreensão do processo de desenvolvimento econômico do município se avigore. As ações do governo municipal no local, sem deixar de lado a questão regional, juntamente com a instalação de grandes empresas que fortalecem tanto a inovação quanto a demanda de mão de obra qualificada, encontram-se como as Unidades de Registro mais citadas. Com isso, não são menosprezadas as outras unidades, tão importantes quanto, porém estas aparecem com menor frequência. Em seguida, na Tabela 6, visualiza-se a frequência de ocorrência das Unidades de Registro nas Unidades de Contexto. Esse é um tipo de análise que o *software* permite realizar, considerado relevante na obtenção do resultado assertivo das análises.

Tabela 6 - Frequência das principais Unidades de Registro nas Unidades de Contexto do Roteiro A

Unidades de Registro	Unidades de Contexto									TOTAL
	Pioneirismo	Expansão	Liderança	Renovação ou Extinção	Cooperação/ Interação	Concorrência	Vantagem Competitiva	Saúde do Ecossistema	Marketing	
Grandes empresas	10	9	4		3	1			1	28
Inovação	5	11	3	2	2		2	1		26
Governo Municipal	8	5	2		1		2	2	1	21
Local	7	6	1	1	2		1	0	2	20
PMEs	6	6			5					17
Logística	5	1	1	5	1		2	2		17
Região	2	6	4				2			14
Mão de obra qualificada	5	7	1	1	1		1	1		17
Troca de Informações	3	5			6		1	1		16
Investimento	6	6							2	14
Matéria prima	6	1	1	5	1		1			13
Tecnologia	2	5	2	1	1		2			13
Barreiras	4	4	1				2			11
Educação	4	3		1	4			1		13
Oportunidade de Negócio	1	6			2		2			11
Clientes	3	4	1		3					11
Sistemistas	4	6			1					11
Fornecedores		3	2		3					8
Parceria	2	5			2		1			10
Riscos	8	1								9
Desafios	4			5						9
Importação	3	3		1			1			8
Benefícios	3	2								5
Exportação	2	1		1	1				1	6
Eixo econômico	3	1					1			5
Cadeia Produtiva		1			2					3
TOTAL	106	108	23	23	41	1	21	8	7	

Fonte: Autora.

A partir das análises realizadas na Tabela 6, diante da frequência das Unidades de Registro nas Unidades de Contexto, definiu-se que as Unidades de Contexto Concorrência, Saúde do Ecossistema e Marketing obtiveram valores baixos de frequência quando comparadas com as outras unidades. Diante disso, definiu-se que elas não seriam analisadas em maior profundidade. Como pré-análise, tem-se essas unidades como as que necessitam ser melhor estudadas e aplicadas no processo de desenvolvimento econômico das regiões, visto as suas insignificantes constatações em relação às principais Unidades de Registro encontradas nas entrevistas direcionadas às empresas.

Entretanto, as análises serão realizadas primeiramente nas Unidades de Contexto preliminares, isto é, a partir das fases definidas nos Ecossistemas de Negócios e, após, nas unidades restantes. O Quadro 15 apresenta, primeiramente, trechos das entrevistas relacionadas às quatro fases dos ENs. Em seguida, no Quadro 16, estão trechos relacionados às outras Unidades de Contexto.

Quadro 15 - Análise das Unidades de Contexto do Roteiro A: Fases dos Ecossistemas de Negócios

(continua)

Entrevistado	Unidades de Contexto			
	Pioneirismo	Expansão	Liderança	Renovação
1	<ul style="list-style-type: none"> - estudo de mercado relacionado à logística matéria-prima e mão de obra estruturada., obteve análises de algumas cidades localizadas no norte do Estado do RS e Passo Fundo, como região produtora de grãos, com via férrea e com diversas rodovias . - 35% de toda nossa matéria-prima deve ser proveniente da agroindústria familiar da região. - Os principais riscos ao se instalar na cidade foram: tecnologia, mercado e mão de obra capacitada. 	<ul style="list-style-type: none"> - inicialmente, 120 colaboradores, hoje, estamos com 600 colaboradores. Em novembro de 2009 a Petrobrás adquiriu 50% de toda a planta. - Em 28/02/2013 a BsBios adquiriu 14 unidades de recebimento dos grãos na região norte do Estado - A maioria dos nossos fornecedores não é de Passo Fundo, mas da região. 		
2		<ul style="list-style-type: none"> - criou uma indústria de confecção têxtil e lavanderia - você começa a ter um universo de fornecedores; muitos de Passo Fundo, da região, do Estado, de fora e internacionais. - a nossa área de abrangência é para cerca de 2 milhões de habitantes - o hospital já está prevendo uma ampliação ainda maior, em função desse célere crescimento de Passo Fundo 		
3	<ul style="list-style-type: none"> - foi uma doação de terreno da prefeitura - um crescimento muito grande da indústria - falta de profissionalização que existe aqui, no caso empresas muito pequenas não muito qualificadas e também os colaboradores - essa visão de futuro aí e montar esse projeto de investimento - dobrar o tamanho da empresa em alguns anos. - montar o nosso mercado, os nossos clientes - isso requer investimentos, a gente teve bastante pesquisa, bastante informação de produto - E isso tem que partir de uma análise estratégica da direção da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - teve um aquecimento - a diferença que a gente viu de antes e depois, com relação ao nosso mercado é que a gente atingiu muito mais Estados. - a empresa sempre seu perfil principal o atendimento do cliente final, depois passou a fornecer pras revendas e depois ainda pras montadoras - Fornecedores muito importantes nossos, estão aqui na região - E aí foi necessário expandir. - E isso teve uma expansão até agora - hoje Passo Fundo conversa diferente. - é necessário um investimento maior em profissionalização de colaboradores 		

(conclusão)

Entrevistado	Unidades de Contexto			
	Pioneirismo	Expansão	Liderança	Renovação
4	<ul style="list-style-type: none"> - faz mais ou menos umas 5 ou 6 safras que a gente começou com a cultura de canola - eles foram fomentando a cultura da canola - tu tem o risco de clima, tu coloca um monte de dinheiro, ..., o nosso escritório é ao ar livre - É uma concorrência 			
5	<ul style="list-style-type: none"> - houve um incremento das próprias empresas aqui da região que cresceram - eles têm as culturas alternativas - BSBios está fazendo um esforço muito grande nisso, através da universidade, da Embrapa, pra desenvolver variedades que se adaptam bem aqui. 	<ul style="list-style-type: none"> - técnicos pra fazer um curso aqui na universidade, contratamos um profissional da área - Agora com a biotecnologia - Passo Fundo, pela vocação que tem de polo regional, vai crescer. 		
6	<ul style="list-style-type: none"> - diretamente o governo não nos auxiliou, mas a cidade cresceu - A gente tem que capacitar internamente - injetou bastante dinheiro na cidade, seja em incentivos fiscais, seja nos próprios salários - diretamente a gente não tem nenhuma participação com essas empresas grandes - mas eles têm interesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Demos uma boa volta no mercado, e temos essas parcerias com essas empresas do sistema - Nenhum em Passo Fundo - Já demos entrada na prefeitura pra ver se conseguimos o terreno pra 2014/2015 - Nós estamos aumentando agora - esse ano a gente foi atrás de tecnologias novas fora do Brasil, no ano que vem vamos de novo 		
7	<ul style="list-style-type: none"> - criando esses berços de pequenas indústrias e já a prefeitura fazendo um bom trabalho pra trazer empresas de fora, empresas de grande porte - com a criação do distrito industrial, aí sim, vieram indústrias de peso, e foi um trabalho desenvolvido há poucos anos, mas que tá surtindo efeito hoje - o próprio prefeito Dipp acreditou em mim - a gente também não tinha certeza que o empreendimento fosse dar certo - trabalho diferenciado - empresas que se instalaram, empresas grandes 	<ul style="list-style-type: none"> - O momento é você fazer parceria. - Hoje essas empresas que se instalaram em Passo Fundo, essas empresas grandes, esses clientes que tão chegando na pousada, clientes novos, são todos oriundos dessas empresas. - começamos a entrar nos blogs da Argentina - O nosso sistema talvez seja um sistema único em Passo Fundo, e digamos até em termos regionais, sistema de tratamento da água 		
Ocorrências por Unidade de Registro				
	30	27	0	0

O Quadro 15 evidencia que o processo de desenvolvimento econômico das empresas de Passo Fundo se encontra mais fortemente na fase inicial dos Ecossistemas de Negócios. A fase I, Pioneirismo, como apresenta a teoria, consiste em analisar as propostas diante de dimensões, como políticas governamentais, clientes, mercado, entre outras que possibilitem o crescimento econômico da empresa em determinada região/local. Nos trechos transcritos, confirmam-se as análises, tanto no que diz respeito ao município em si quanto à infraestrutura econômica e social que ele oferece ao instalar as empresas. Da mesma forma, validam-se os riscos relacionados à contratação de mão de obra qualificada de acordo com a demanda das empresas. Além disso, as organizações estão sendo estimuladas à inovação diante de pesquisas com novas culturas de grãos, por exemplo. Cabe observar, como fator relevante, as visões futuras relacionadas à interação e ao interesse das grandes empresas instaladas para com as PMEs.

Entretanto, atualmente, as evidências apontam que os acontecimentos e planejamentos de ações estão em um momento de transição para a fase II, a Expansão. Há a preocupação em identificar os aliados potenciais, principalmente fornecedores, com o intuito de mantê-los, criá-los ou levá-los para o município, com foco em parcerias. Além do mais, o crescimento econômico propiciou outra visão das empresas existentes, como elucidado por um dos entrevistados, que diz que, após a expansão, sua empresa, obteve “entrada” em outros Estados.

Já em relação às fases III e IV, Liderança e Renovação ou Extinção, há poucos trechos nas entrevistas. Isso fortifica o fato de que o processo de desenvolvimento realmente está entre as fases I e II. Porém, já se observa a liderança da empresa de biodiesel e do hospital, e se verifica, a partir do discurso de um produtor agrícola proprietário de uma PMEs, que é possível o fortalecimento das grandes empresas, desde que todas ganhem juntas. Igualmente, percebeu-se que são necessárias renovações na utilização de biotecnologias e de sistemas ambientais sustentáveis. A seguir, no Quadro 16, encontram-se trechos das entrevistas das outras Unidades de Contexto do Roteiro A.

Quadro 16 - Análise das Unidades de Contexto do Roteiro A: outras Unidades

(continua)

Entrevistado	Unidades de Contexto	
	Cooperação/Interação	Vantagem Competitiva
1	- há garantia da compra e assistência técnica ao produtor	- Setor público, equipe competente, tecnologia de ponta e logística
2	- a grande dificuldade muitas vezes que se encontra é do pequeno e do micro empresário dialogar com o grande - Há interação pra outras ações, por exemplo, na área de ensino - nos aproximamos na rodada de negócios	- gera 3 mil empregos diretos, eu estou te falando de mais 15 mil outros empregos indiretos no entorno - nós temos uma lavanderia especial, própria

(conclusão)

Entrevistado	Unidades de Contexto	
	Cooperação/Interação	Vantagem Competitiva
3	<ul style="list-style-type: none"> - essa alteração de design requer uma peça plástica que a gente não fabrica hoje em dia nem tem intenção de fabricar, e eles, pelo know how já do assunto, a gente acredita que eles consigam entregar esse projeto pra nós - O nosso cliente aqui da região, a gente faz diversas reuniões - planeja junto - vinculação com o nosso planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolve seus próprios produtos - Lidar com fertilidade de solo, que ninguém deu muita bola - pesquisa local - assistência e acompanhamento direto no campo - compra carreta fechada de Manaus direto
4	<ul style="list-style-type: none"> - Sim, eles vêm dar assistência - Na verdade falta bastante união dos produtores - a gente sente muita falta de pesquisa 	
5	<ul style="list-style-type: none"> - é levar tecnologia e fazer ele aplicar bem feito, e claro, o produto é o veículo do uso, pra eu me diferenciar - sou amigo de todos os meus concorrentes aqui - Nós temos uma associação aqui - Aí eu botei os técnicos pra fazer um curso aqui na universidade - a gente vai lá, organiza, senta com ele, discute desde o planejamento 	
6	<ul style="list-style-type: none"> - e temos projeto com eles também - e vai da parceria, do contrato - Tem um bem pequeno que pede pra eu comprar junto 	
7	<ul style="list-style-type: none"> - a gente tá se comunicando, participando das reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> - trabalho diferenciado - Passo Fundo é uma cidade bem estratégica
Ocorrências por Unidade de Registro		
20		10

Fonte: Autora.

Considerando a relevância das Unidades de Contexto relacionadas à cooperação e competição diante da teoria estudada, as categorias adicionadas às preliminares apresentam, com maior frequência, a Unidade de Contexto definida como Cooperação/Interação. Nos Ecossistemas de Negócios essa categoria está inserida nas fases I, II e III, da seguinte forma: na fase do pioneirismo, aparece como formação de alianças; na fase da Expansão, surge como cooperação entre clientes, fornecedores e canais de distribuição; e na fase de Liderança, apresenta-se como um desafio provido de autoridade para conquistar a liderança do ecossistema. Nos trechos das entrevistas, percebe-se que há inícios de cooperações entre as empresas através de troca de informações, de assistências técnicas, de compra de material, de planejamentos e de projetos.

A Unidade de Contexto Competição, por sua vez, obteve frequência baixa. Infere-se que isso se deve ao fato de ainda não haver competições acirradas na cadeia, pois o processo

de expansão industrial está começando. Ademais, essa categoria tem maior ênfase na fase III, Liderança, e diante das análises anteriores, corrobora o fato dessa etapa ainda não estar em andamento. Em seguida, contextualiza-se a última rodada de análise no *software*, a coocorrência.

Segundo Bardin (1995, p. 113) “a medida de coocorrência dá conta da distribuição dos elementos [...], pode constituir um ponto significativo do conhecimento”. O autor cita como exemplo a dispersão do mesmo elemento em um texto e outro, exprimindo que a distância entre eles é relevante para a análise da importância de cada um. Essa análise mostra a frequência de uma unidade de registro com outra em um mesmo parágrafo. A Tabela 7 apresenta os resultados das análises, assim como o percentual de cada coocorrência na soma de unidades correspondente.

Tabela 7 - Coocorrência entre Unidades de Registro do Roteiro A

Unidade A	Unidade B	Soma de Unidades	Coocorrência	Percentual (%)
Regional	Fornecedores	37	6	16,2
Local	Fornecedores	40	6	15,0
Local	Regional	45	6	13,3
Mão de obra qualificada	Educação	30	4	13,3
Matéria-prima	Importação	24	3	12,5
PMEs	Sistemistas	25	3	12,0
Grande empresa	Sistemistas	38	4	10,5
Local	Logística	38	4	10,5
Troca de informações	PMEs	31	3	9,7
Grande empresa	PMEs	43	4	9,3
Barreiras	Oportunidade de negócios	22	2	9,1
Barreiras	Importação	23	2	8,7
Troca de informações	Oportunidade de negócios	25	2	8,0
Oportunidade de negócios	Eixo econômico	13	1	7,7
Logística	Barreiras	27	2	7,4
Matéria-prima	Barreiras	27	2	7,4
Grande empresa	Investimento	42	3	7,1
Governo Municipal	Benefícios	29	2	6,9
Fornecedores	Clientes	29	2	6,9
Fornecedores	Parceria	29	2	6,9
Troca de informações	Educação	29	2	6,9
Local	Oportunidade de negócios	33	2	6,1

Fonte: Autora.

As coocorrências entre as Unidades de Registro mostram como ponto principal a forte relação dos fornecedores, tanto locais quanto regionais, além da própria relação local/regional. Nota-se que a maioria das empresas não possui fornecedores no município, mas sim na região e/ou fora do Estado. Porém, como citado no trecho abaixo, as empresas locais não fazem o seu “marketing”, não mostram o seu produto e, assim, não o vendem no próprio local.

“De um fornecedor de fora do Estado do Rio Grande do Sul; esse fornecedor comprava os insumos dele pra vender pra gente sabe onde? Em Passo Fundo. E aí, na feira que eu tive a honra de coordenar, a EXPOACISA, que é um encontro de negócios que promove a ACISA aqui de Passo Fundo, cujo presidente é o Marcos Silva, nós aproximamos na rodada de negócios, este fabricante do cabide com o hospital São Vicente de Paulo, e o negócio se aproximou e as coisas acontecem aqui. E excluí aquele outro cara lá que acabava aumentando o custo, né? Exatamente pelo fluxo e pela rede”. (Entrevistado 2, 2013).

Diante disso, nota-se a falta da troca de informações, que prejudica as oportunidades de negócios que podem vir a ocorrer e que fortaleceriam tanto a economia do município quanto as próprias empresas. Já a relação entre PMEs, sistemistas e grandes empresas pode ser apresentada como a situação atual do desenvolvimento econômico do município. Isso porque as grandes organizações têm interesse em ter sistemistas em seu ecossistema, assim como as PMEs têm planejamentos futuros de ser sistemistas. Cabe ressaltar que esses fatos não podem ser generalizados, devido à quantidade de entrevistas realizadas. Entretanto, há fortes indícios de que venham a surgir sistemistas ou, inicialmente, fornecedores locais, tanto para as demandas das grandes empresas quanto das próprias PMEs. A entrevista realizada com uma média empresa, que está em fase de tomada de decisão quanto a ser sistemista de uma grande organização, fortifica essa relação. Essa mesma empresa possui como fornecedora uma parceira de pequeno porte, e as duas organizações estão desenvolvendo um projeto em conjunto diante da demanda de um produto novo. Caso a parceria seja implementada, isso pode representar o começo de um Ecossistema de Negócio, com a grande empresa líder do sistema proporcionando a entrada de outras de diferentes porte e setores, fortalecendo o todo. Em relação a ser sistemista, o Entrevistado 3 diz:

“Tanto lá como aqui, não há segurança ainda em fazer o negócio”.

“Tem o lado principal que é dos sistemistas mesmo, tem o lado da falta de profissionalização que existe aqui”

Adicionalmente, tem-se a relação entre educação e mão de obra qualificada como um dos problemas a ser resolvido. Mesmo que o município seja um polo educacional, não há mão de obra qualificada, como apresentado por alguns dos entrevistados nos trechos a seguir:

“[...] é necessário um investimento maior em profissionalização de colaboradores, tanto o ensino da parte técnica, como também de graduação”(Entrevistado 3, 2013).

“[...] então tu precisa de um setor de engenharia que fale outras línguas.” (Entrevistado 3, 2013).

“[...] só que tu vai fazer um curso, você vai ser preparado.” (Entrevistado 5, 2013).

“[...] aí tem que ter uma pessoa mais capacitada.” (Entrevistado 6, 2013).

O governo municipal está comprometido com os benefícios, confirmando a sua parceria com o crescimento econômico do município através de doação de área e de implementação de infraestrutura como asfalto e rede de internet para PMEs que possuem projetos futuros de atender as grandes empresas instaladas no município. Na próxima seção, contextualiza-se as análises do Roteiro B.

4.3.2 Roteiro B

Para as análises do Roteiro B, foram definidas 121 Unidades de Registro utilizadas durante toda a análise dos textos. Para as correlações, foram usadas as com frequência acima de oito vezes, isto é, 30 Unidades de Registro. Na Tabela 8, estão as Unidades de Registro com maior frequência definidas para o Roteiro B.

Tabela 8 - Unidades de Registro (*Codes*) do Roteiro B

Unidades de Registro	Quantidade	Unidades de Registro	Quantidade
Local	64	Cadeia produtiva	16
Governo municipal	62	Inovação	16
Grandes empresas	61	Setor industrial	15
Benefícios	39	Tributos	14
Região	32	Sistemistas	14
Tecnologia	30	Governo federal	13
Educação	29	Valor agregado	11
Infraestrutura	29	Empresas já instaladas	11
Logística	29	Serviços	11
Governo estadual	25	Marketing	10
Mão de obra qualificada	24	APL	9
PMEs	22	Desenvolvimento econômico	9
Polos	22	Distritos industriais	9
Emprego	19	Eixos econômicos	9
Interação	17	Exportação	9

Fonte: Autora.

Nas entrevistas direcionadas ao governo, as Unidades de Registro de maior frequência foram Local, Governo municipal e Grandes empresas. Diante disso, como pré-análise, pode-

se observar a importância dessas Unidades na indução do desenvolvimento econômico a partir do município.

Pode-se notar que o local e não a região está entre os *codes* mais citados, promovendo o local como relevante às políticas públicas. Além disso, encontra-se a infraestrutura, que inclui a logística, devido à cidade estar localizada em um ponto central com diversas rodovias que a perpassam. A tecnologia está avançando, seja no Parque Científico Tecnológico da UPF, seja na EMBRAPA, situada no município, que tem projetos de inovação e pesquisas destinadas a diferentes culturas de grãos.

Tabela 9 - Frequência das principais Unidades de Registro nas Unidades de Contexto do Roteiro B

Unidades de Registro	Unidades de Contexto								TOTAL
	Pioneirismo	Expansão	Liderança	Renovação ou Extinção	Investimentos	Programa de Desenvolvimento Econômico	Saúde do Ecossistema	Planejamentos futuros	
Governo municipal	16	19		2	16	12	3	20	88
Grandes empresas	24	16	4	1	6	4	1	6	62
Local	23	14		2	8	3	2	9	61
Infraestrutura	7	10		2	6		1	9	35
Logística	17	2		2	3	2		8	34
Tecnologia	17	6	1			2			26
Governo estadual	12	2		1	4	3		4	26
Região	8	9			1	1	1	6	26
Educação	15	1					3	7	26
Interação	5	5		1	2	3		5	21
PMEs	3	10			3	1		4	21
Cadeia produtiva	5	7		1		3		4	20
Desenvolvimento econômico	6	5		1	1	3	1	3	20
Polos	7	7			1			3	18
Setor industrial	10	2			1			5	18
Emprego	5	5			2	1		4	17
Sistemistas	4	4			2	2		4	16
Mão de obra qualificada	5	2	1	2	2		1	3	16
Tributos	4	5			2	1		3	15
Inovação	7	4		1		1		1	14
Serviços	7	2	1				2	1	13
Distritos industriais	6	2			1			3	12
Empresas já instaladas	3	2		1	3			2	11
Marketing	7	1				1	1	1	11
Oportunidade de negócio	5				3			2	10
Governo federal	3	3			1	2		1	10
TOTAL	232	146	7	17	68	45	16	118	

Fonte: Autora.

Assim como nas análises do Roteiro A, diante da frequência das Unidades de Registro nas Unidades de Contexto, definiu-se retirar, para análises posteriores, as seguintes Unidades de Contextos: Liderança, Renovação ou Extinção e Saúde do Ecossistema. Corroborou para isso o fato de o município estar nas fases iniciais dos Ecossistemas de Negócios, isto é, nos estágios de Pioneirismo e Expansão. Outrossim, não há mensurações relacionadas ao processo de desenvolvimento econômico do município, o que é confirmado pela baixa frequência da Unidade de Contexto Saúde do Ecossistema.

Como resultados das frequências nas Unidades de Contexto, observa-se uma quantidade maior na fase de Pioneirismo, seguida por Expansão e Planejamento. Isso indica que o processo de desenvolvimento está na fase inicial, porém se prepara para o próximo estágio, através de planejamentos e tomadas de decisão que fortaleçam o crescimento. Como apresentado na Tabela 9, como autores principais desse desenvolvimento figuram o governo municipal e as grandes empresas locais. Em seguida, aparecem o governo estadual em relação à infraestrutura, assim como a logística regional e a interação das PMEs em todo o processo. No Quadro 17 estão alguns trechos das entrevistas relacionadas às Unidades de Contexto do Roteiro B.

Quadro 17 - Análise das Unidades de Contexto do Roteiro B

(continua)

Entrevistado	Unidades de Contexto				
	Pioneirismo	Expansão	Investimentos	Programa de Desenvolvimento Econômico	Planejamentos Futuros
8	<ul style="list-style-type: none"> - você tem que começar a trabalhar com questões impactantes - ter uma grande empresa de biodiesel era uma determinação que o governo federal...nós buscamos essa empresa - nós não tínhamos a indústria do leite...conseguimos trazer ... movimenta uma cadeia produtiva fantástica - maior região produtora de cevada, fomos buscar uma cervejaria - buscando a interlocução com os governos do Estado e Federal, nós começamos a criar um ambiente de empreendedorismo - Foi assim que nós iniciamos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agora o restante da cadeia são eles que... - surgiu a associação dos plantadores de canola, que era uma exigência que o governo federal fazia pra diversificar pra além da oleaginosa soja, - houve um favorecimento na economia da região - espontaneamente nós vamos receber empreendimentos de maior porte - nós temos cinco hotéis em construção na cidade - outros setores comecem a se preparar - a Universidade começa a ter que ensinar inglês 	<ul style="list-style-type: none"> - trouxemos grandes transportadoras e colocamos mais de setenta empresas de pequeno e médio porte entre logística e indústria nesses distritos - nós vamos ainda oferecer mais uma estrutura.”, eu falo nós enquanto governo, - a plataforma logística industrial é vocacionada para localizar sistemistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizando o programa nacional de Biodiesel, que em 2005 estava nascendo e se apostava se ele ia dar certo ou não, nós criamos um programa municipal - pra definir um plano estratégico de desenvolvimento local, - “Bom, isso não é um programa de governo, isso tem que ser um programa de Estado, esse governo sai e os outros continuarão com o mesmo conceito”, - conceito de complementaridade, de sistema, de cadeias produtivas e não apenas a vinda de um empreendimento - retomada da industrialização da cidade 	
9	<ul style="list-style-type: none"> - nós assumimos a prefeitura e fizemos uma política agressiva de atração de investimentos - Passo Fundo é um polo logístico, em função de ter importantes rodovias federais e estaduais, e a rede ferroviária; - oferecemos áreas para as empresas, criamos dois distritos industriais, os serviços e investimentos de infraestrutura, como esgoto pluvial, pavimentação asfáltica e terraplanagem 	<ul style="list-style-type: none"> - sempre na expansão - Várias empresas já existentes se reorganizaram em produtos que estão sendo feitos pra atender. - aí tu vê uma indústria metal mecânica de máquinas agrícolas e começa a se aproximar da prefeitura, querer fazer expansão 	<ul style="list-style-type: none"> - Mas aí não há uma escolha no primeiro momento, tem que buscar os investimentos que se fazem necessários - Esses três, metal mecânico, alimentos e biocombustível, foram os principais investimentos que nós fizemos 	<ul style="list-style-type: none"> - A prefeitura municipal atual, as informações que nós temos e a conversa que nós temos com o secretário de desenvolvimento atual e o próprio prefeito, eles estão dando sequência a todo o projeto que foi implantado na área de desenvolvimento 	

Entrevistado	Unidades de Contexto				
	Pioneirismo	Expansão	Investimentos	Programa de Desenvolvimento Econômico	Planejamentos Futuros
9	<ul style="list-style-type: none"> - voos diários, isso foi fundamental também - contexto regional de aproveitar a riqueza que é gerada na região - os eixos de indústrias vinculadas ao setor metal mecânico e a alimentos, ... o de produção agrícola e de produção de energia que é o setor de biocombustível 	<ul style="list-style-type: none"> - se expandiu no nosso governo com contrapartidas da prefeitura municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> - antes de entrar nas grandes empresas, o setor produtivo local foi 100% favorável a esses novos investimentos - os investimentos econômicos têm que ter um caráter social - E nós criamos, já fora da política industrial, aproveitando o polo logístico, um centro de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - nós também estávamos atentos aos investimentos que o Estado estava captando através da Secretaria de Desenvolvimento e através dos benefícios fiscais - Por isso que a política fiscal do país e do estado é fundamental nesse processo. E aí tu formas a cadeia produtiva dentro do estado; e a prefeitura, apesar de não ter uma legislação, não termos contrapartida, conseguimos geração de tributos e empregos na cidade 	<ul style="list-style-type: none"> - O futuro é a capacidade que os nossos gestores terão de buscar o ponto de equilíbrio - Agora, nas condições atuais de Passo Fundo, já se pode fazer alguns programas específicos pra cadeia produtiva.
10	<ul style="list-style-type: none"> - ficava sabendo de empresas interessadas em se instalar no RS e ele procurava o pessoal e mostrava, trazia pra cá. - foi um risco bem calculado 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os sistemistas da BSBios que querem se instalar em Passo Fundo, querem se instalar próximo da empresa. - tem algum interessado em se instalar no RS, e ele vai atrás, faz o mesmo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tudo o que o tribunal de contas liberava. - “eu vou fazer um investimento e dentro de dois ou três anos vai estar retornando tudo isso com sobra” - A infraestrutura tá cada vez melhor 	<ul style="list-style-type: none"> - houve por parte do governo municipal uma liberação de recursos pra compra de área pra se instalar empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - a tendência é continuar com essa mesma gestão, é fazer investimentos na captação de empresas pra vir - secretário de desenvolvimento... é na mesma linha também tá fazendo o mesmo trabalho
11	<ul style="list-style-type: none"> - convite de você se instalar num lugar, você não analisa somente a área. ...é importante, mas assim, ele vai ver onde que vai estar localizado, a infraestrutura que ele tem pra atender os próprios executivos dele 		<ul style="list-style-type: none"> - temos que mirar - mudar o foco e agregar 	<ul style="list-style-type: none"> - é uma cidade que pensa realmente em se desenvolver - a nossa estratégia foi, na prospecção, procurar empresas grandes ou através de anúncios ou através de contatos, de que a gente sabia que estavam pensando ou repensando seus negócios, então a gente já ofertou a cidade, isso é prospecção. - foi fundamental esse movimento 	<ul style="list-style-type: none"> - fazer a reestruturação da Secretaria do Desenvolvimento - Nós focamos muito no empresário que já está aqui - na próxima semana no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, faremos uma explanação sobre a questão do Desenvolvimento Econômico da cidade

Entrevistado	Unidades de Contexto				
	Pioneirismo	Expansão	Investimentos	Programa de Desenvolvimento Econômico	Planejamentos Futuros
12	<ul style="list-style-type: none"> - surge em 2005 o segundo governo do ex-prefeito Dipp, começa um processo de transformar Passo Fundo - Passo Fundo mudou seu foco - mesmo sendo de partidos diferentes, trabalharam de forma coesa pra que isso se consolidasse - antes de se instalarem em qualquer cidade, local, eles fazem um estudo muito aprofundado - isso prova que Passo Fundo está começando, porque na verdade viveu muitos anos estagnado - o processo foi nessa ação conjunta 				- Tem muitas coisas a ser melhoradas
13	- o grande motivador dessas empresas foram os incentivos que a prefeitura deu	<ul style="list-style-type: none"> - valorizar o local com integração e cooperação - não pode ser uma competição espúria, no sentido de que eu estou competindo mas quero destruir o outro. - Passo Fundo engatinhando mas começando já a dar os primeiros passos no sentido de amadurecer. 			
14	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas vieram, se instalaram, veem a universidade como um grande parceiro e agora que começou a ter esse processo de interação - as incubadoras dentro desse ecossistema inovativo têm condições pra crescer - teve um salto de crescimento a partir de 2005, com a implementação do polo de exportação de software. 	<ul style="list-style-type: none"> - em função não só do crescimento de Passo Fundo, mas também pela própria comunidade como um todo, dessa nova onda de inovação - uma estratégia de você atrair um grande e depois os outros vêm - um momento de ebulição, expansão enorme e bem organizada 	<ul style="list-style-type: none"> - O secretário de desenvolvimento econômico foi uma peça importante para algumas ações do Parque, que até então era um projeto. - A UPF é que capitaneou, em parceria com o município, o projeto do parque científico tecnológico. 		

Entrevistado	Unidades de Contexto				
	Pioneirismo	Expansão	Investimentos	Programa de Desenvolvimento Econômico	Planejamentos Futuros
15	- houve uma mudança no planejamento do território em relação à possibilidade de vinda de algumas dessas empresas.	- apontou a cidade como potencial, alguns investidores foram lá e compraram área e agora ofereceram um projeto pro município - precisa haver uma articulação com os outros setores		- esse programa trouxe grandes empresas na parte industrial	
16	- movimento do Biodiesel, principalmente relacionado à política nacional que se cria uma demanda mandatória pelo produto - gerou uma oportunidade de negócio - cidade já tendo um Parque esmagador de soja, já tendo a oferta da matéria prima, percebeu uma oportunidade de agregação local de valor e que gerou efeitos muito positivos locais - O conjunto dessas forças acaba também sendo positivo para atração de investimentos		- Articulação das forças locais - incentivar um investimento local - Conjunto de características que tornam a cidade atraente ao investimento externo e também interno	- iniciativas que emergiram ali no local - espírito empreendedor de avaliar projeto	- contato direto entre a região e a esfera política estadual e principalmente federal, ela tem que ser sempre reforçada.
Ocorrências por Unidade de Registro					
	31	22	17	13	9

Fonte: Autora.

Diante da quantidade de ocorrências nas Unidades de Contexto definidas para análise das entrevistas direcionadas ao governo, se confirma que o processo de desenvolvimento econômico está principalmente na fase de Pioneirismo. Ademais, nota-se que, em relação aos Planejamentos futuros, há poucas ocorrências, e a maioria das citadas está ligada ao atual Secretário de Desenvolvimento Econômico de Passo Fundo. Com a troca do governo houve continuidade do Programa, porém, no momento, analisa-se todo o contexto associado aos resultados das ações de crescimento econômico do município. Todo esse processo tem o intuito de tomada de decisões assertivas em ações futuras que mantenham o sucesso do Programa de Desenvolvimento Econômico iniciado pelo governo anterior.

“[...] movimento que aconteceu foi fundamental, foi importante, foi crucial, mas ele chega num momento de certa reflexão, porque não há como se dar uma continuidade nesse processo de modo infinito”. (Entrevistado 11, 2013).

“Então foram 8 anos nesse sistema em que foi utilizado de doação de áreas, incentivo muito por doação de área, incentivo fiscal, e os terrenos de propriedade do município que eles desapropriaram, compraram e ampliaram o processo de distribuição, findaram. Então quando nós assumimos, mesmo que eles tivessem uma possibilidade de continuidade numa linha política, fatalmente eles também teriam que rever algumas coisas, eles não tinham mais as áreas que eles estavam fazendo esse movimento”. (Entrevistado 11, 2013).

No entanto, pode-se definir que foi o processo inicial do Programa de Desenvolvimento Econômico de Passo Fundo, com foco no setor industrial, com inserção de diferentes setores econômicos, que mudou o perfil do município e promoveu qualidade de vida à população.

“Passo Fundo não tinha perfil industrial, é preciso romper esse paradigma”. (Entrevistado 8, 2013).

“[...] foram programas onde você vai trazer novo valor pra economia local, e consequentemente regional”. (Entrevistado 8, 2013).

Como um dos resultados, o entrevistado abaixo expõe

“a indústria aumentou bastante e agregou bastante o PIB da cidade, a geração de emprego e renda”. (Entrevistado 9, 2013).

Essas informações respaldam a iniciativa de criar um Programa de Desenvolvimento Econômico que mudasse a visão de um município focado em comércio e serviços, para um

perfil industrial. Agrega-se valor à economia com a instalação de grandes empresas que fomentam a geração de emprego e renda, proporcionando qualidade de vida tanto ao local quanto à região. Atualmente, há planos de continuar com o processo de desenvolvimento criado pelo governo anterior, atraindo grandes empresas com visão futura de progresso. Corroborando com o atual Secretário de Desenvolvimento Econômico em relação a planejamentos futuros destinados às empresas locais que possuem objetivos de expansão, segue o trecho abaixo.

“Então eu estou fazendo mais uma parte de transparência do sistema, ou seja, todo empresário que é atendido aqui tem uma solicitação à prefeitura, nós tratamos ele administrativamente, é feita abertura de processo administrativo, ele tem protocolo disso, então ele pode acompanhar o seu atendimento mesmo que seja aguardando possibilidade de área, ele tem lá protocolarmente o atendimento aqui. Então a gente foi melhorando um pouquinho essa questão mais de gestão, mas na questão visão geral econômica é isso, nós estamos revisando as leis, estamos apontando o que achamos que deve ser revisado, e estamos definindo uma nova estratégia de desenvolvimento pra cidade, que na nossa visão ela tem que continuar com algumas visões pontuais pra você poder atrair grandes empresas...”(Entrevistado 11, 2013).

A seguir, detalha-se as coocorrências das Unidades de Registro do Roteiro B e o seu percentual, a fim de definir as que são relevantes para análise.

Tabela 10 - Coocorrência entre Unidades de Registro do Roteiro B

(continua)

Unidade A	Unidade B	Soma de Unidades	Coocorrências	Percentual (%)
Governo Estadual	Governo Federal	38	8	21,05
Governo Municipal	Governo Estadual	87	13	14,94
Inovação	Agregar Valor	27	4	14,81
Educação	Emprego	48	7	14,59
Educação	Mão de obra qualificada	53	7	13,20
PMEs	Distrito industrial	31	4	12,90
Setor Industrial	Desenvolvimento econômico	24	3	12,50
Inovação	Desenvolvimento econômico	25	3	12,00
Marketing	Oportunidades de Negócios	18	2	11,11
Benefícios	Grandes empresas	100	11	11,00
Tecnologia	Inovação	46	5	10,87
Infraestrutura	Logística	58	6	10,35
Agregar Valor	Desenvolvimento econômico	20	2	10,00

(conclusão)

Unidade A	Unidade B	Soma de Unidades	Coocorrências	Percentual (%)
Agregar Valor	Exportação	20	2	10,00
Região	Desenvolvimento econômico	41	4	9,75
Benefícios	Local	103	10	9,71
PMEs	APL	31	3	9,68
Governo Municipal	Governo Federal	75	7	9,33
Mão de obra qualificada	Emprego	43	4	9,30
Benefícios	Infraestrutura	68	6	8,82
Governo Estadual	APL	34	3	8,82
Governo Municipal	Infraestrutura	91	8	8,79
Impostos	Exportação	23	2	8,70
Grandes empresas	Tributos	83	7	8,43
PMEs	Sistemistas	36	3	8,33
Benefícios	Eixo econômico	48	4	8,33
Inovação	Exportação	25	2	8,00
Impostos	Agregar Valor	25	2	8,00

Fonte: Autora.

Como resultado, observa-se a forte coocorrência com os governos municipal, estadual e federal, ficando explícita a importância dessas esferas no Desenvolvimento Econômico de uma nação. Ademais, a educação agrega valor, proporcionando mão de obra qualificada e, indiretamente, aumento de emprego e renda da população. Como dito por um dos entrevistados,

“em relação à preparação de língua estrangeira pros funcionários e tal, eu vi que houve muitos egressos da engenharia que tinham interesse em trabalhar e não foram aceitos. Então eu acho que precisa assim, precisa haver uma articulação com os outros setores, com os próprios setores educacionais, com a questão social, a mitigação desses impactos também, haver algum investimento... você não vê interação nenhuma com as instituições já estabelecidas”. (Entrevistado 15, 2013).

Pode-se notar, também, as coocorrências do Desenvolvimento Econômico conectadas com os setores industriais, fortalecendo, assim, a instalação de grandes empresas no município, como também a agregação de valor e inovação. Cabe ressaltar, ainda, a ligação com a região, reforçando o fato de que o crescimento e o desenvolvimento econômicos não estão vinculados somente ao local, mas também aos municípios do entorno, isto é, à região como um todo. Contudo, quanto à instalação de empresas, cada cidade tem a sua estratégia.

As demandas regionais, Passo Fundo por ser a capital do norte do Estado, por exemplo, aeroporto, não adianta brigar pra colocar um aeroporto no município vizinho,... tem que fortalecer o aeroporto daqui. São demandas regionais, duplicar a BR 285, que é outra briga hoje que nós temos, demanda regional.

Quando se faz uma audiência pública..., é tudo regional. Quanto à captação de empresas, cada uma briga pela sua, aí eu não vou brigar pra vir uma empresa grande ... eu vou brigar pra ela se instalar aqui”. (Entrevistado 10, 2013).

“Agora quando toca de brigar, eu tenho uma área pra captar empresas, aí esquece do vizinho, cada um pela sua”. (Entrevistado 10, 2013).

“Então o poder público tem essa missão, ele cria, muita coisa tem pra fazer, mas foge da alçada do município; melhores estradas, precisa, mas não é o município que vai fazer melhores estradas; melhorar o aeroporto, precisa, mas não é o município que consegue fazer. Então isso tudo cria uma pauta de exigência pro Estado, cria uma pauta de exigência pra União, que vai acabar acontecendo, nada é rápido”. (Entrevistado 8, 2013).

As oportunidades de negócios começam a surgir diante do “marketing” do município, com instalações de empresas inovativas, que possuem conhecimentos delineados para o desenvolvimento, fortalecendo as PMEs locais. Além do governo municipal ter visão de agregar valor à produção e incentivar projetos nesse sentido, por exemplo, houve a possibilidade, no ano de 2013, de empresas interagirem com o Parque Científico e Tecnológico inaugurado na UPF a partir da proposta de projetos científicos inovativos.

“então nós queremos mudar essa lógica, produzir a soja e exportar era importante, mas produzir a soja e agregar valor era uma das definições”. (Entrevistado 2, 2013).

“uma empresa pra se instalar no nosso parque precisa obrigatoriamente desenvolver algum tipo de projeto de pesquisa científica. Se não fizer isso, no nosso parque, não entra. Tanto a incubadora quanto as empresas são obrigadas por regimento a desenvolver projetos, então o parque veio na verdade em função dos polos, porque a UPF é responsável, é gestora de 4 ou 5 polos tecnológicos, e esses polos saem da abrangência só do município de Passo Fundo”. (Entrevistado 14, 2013).

4.3.3 Análise Global

A seguir, no Quadro 18, mostra-se os resultados das análises apresentando as principais Unidades de Registro, a frequência de Unidades de Registro nas Unidades de Contexto e as frequências das Unidades de Contexto. Cada coluna corresponde aos resultados

finais de cada grupo, em ordem decrescente de importância. Assim, pode-se analisar e definir as principais unidades de cada bloco de entrevistados.

Quadro 18 - Análise global dos resultados de todas as entrevistas

ROTEIRO A	ROTEIRO B
Unidades de Registro	
Grandes empresas	Local
Inovação	Governo Municipal
Governo Municipal	Grandes empresas
Local	Benefícios
Região	Região
Mão de obra qualificada	Tecnologia
Fornecedores	Educação
Troca de informações	Infraestrutura
PMEs	Logística
Investimento	Governo Estadual
Frequência da Unidade de Registro na de Contexto	
Grandes empresas	Governo municipal
Inovação	Grandes empresas
Governo Municipal	Local
Local	Infraestrutura
PMEs	Logística
Logística	Tecnologia
Região	Governo estadual
Mão de obra qualificada	Região
Troca de informações	Educação
Frequência das Unidades de Contexto	
Expansão	Pioneirismo
Pioneirismo	Expansão
Cooperação/Interação	Planejamento

Fonte: Autora.

Tanto no Roteiro A quanto no Roteiro B, o Governo Municipal, as Grandes Empresas e o Local se destacam como Unidades de Registro mais frequentes. Isso comprova a relevância desses elementos no Desenvolvimento Econômico do município. Além do mais, a região se estabelece como fortalecedora desse sistema, visto que o crescimento do município beneficia toda a região. Na análise de frequência das Unidades de Registro nas de Contexto, o destaque está nas grandes empresas, vinculadas tanto à inovação quanto ao governo municipal, indicando que através do apoio da prefeitura, como ocorrido, há a possibilidade de inovações crescentes no município. Além disso, o governo municipal promove a infraestrutura local com o apoio do governo estadual, como por exemplo, em questões relacionadas à logística.

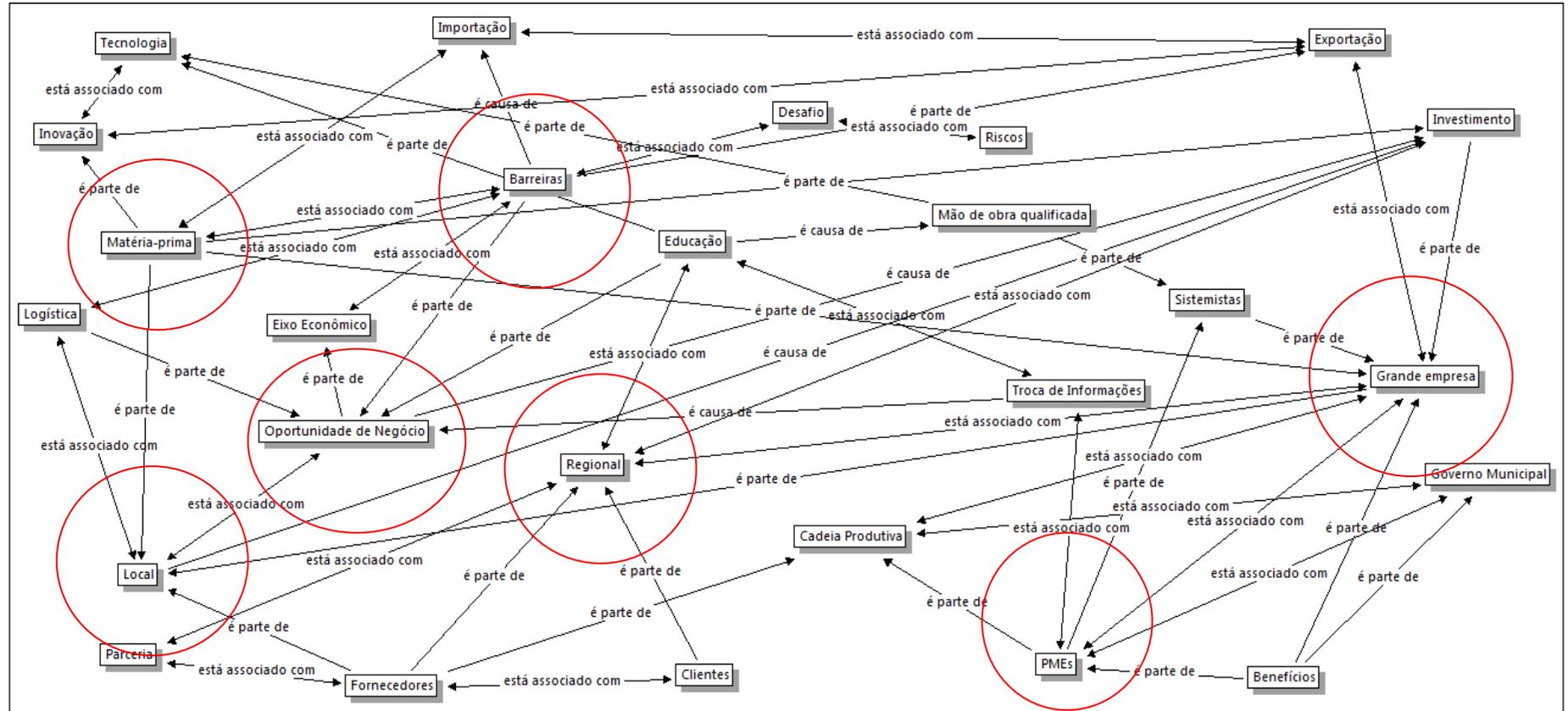
Todo esse sistema de indução do processo de desenvolvimento de Passo Fundo, como resultado das Unidades de Contexto com maior frequência, se encontra nas fases iniciais de Pioneirismo e Expansão, definidas pela teoria de Ecossistemas de Negócios. Entretanto,

alguns pontos apresentados como de maior frequência de Unidade de Registro, tornam-se fundamentais para o entendimento desse processo. Dentre eles está a necessidade de escolas que possibilitem a formação de mão de obra qualificada de acordo com a demanda das empresas que estão chegando ao município, bem como a troca de informações entre empresas e escolas e entre as próprias empresas, com o objetivo de haver interação e possibilidade de crescimento econômico e social. Cabe observar que as análises de coocorrências serão apresentadas na próxima seção, visando à análise do todo, a partir de um outro modo de visualização.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como um modo alternativo de visualização dos resultados das coocorrências entre os principais *codes* definidos nas Análises de Registro, utilizou-se a ferramenta de criação de redes do *Atlas.ti. Network*, para demonstrá-las graficamente. Primeiramente, realizou-se a análise de cada grupo e, após, de todas as coocorrências, construindo uma rede geral. A fim de definir os *codes* que seriam analisados com maior profundidade e de saber se existem diferenças e/ou semelhanças nos resultados das entrevistas direcionadas às empresas e ao governo, foram marcados os *codes* que obtiveram mais de cinco ligações. Cabe ressaltar que os *codes* não marcados são significativos no contexto geral, por isso podem ou devem ser analisados em pesquisas futuras. Na Figura 26 pode ser visualizada a rede do Roteiro A.

Figura 26 - Rede do Roteiro A



Fonte: Autora.

Na análise de rede do Roteiro A, há alguns *codes* que se sobressaem pela quantidade de relações que estabelecem. Dentre eles estão: Barreiras, Oportunidades de Negócios, PMEs, Grandes Empresas, Local, Regional, Matéria-prima, não necessariamente nessa ordem, porém com ligações relevantes. Pode-se notar que a Unidade de Registro Barreiras não está entre as de maior frequência, porém, por ocasião das coocorrências, destacou-se com diversas ligações. Dentre elas, cabe ressaltar a matéria-prima, a logística e a importação, como citado por alguns dos entrevistados.

“A minha matéria-prima pro plástico é 100% importada, não existe fabricação no Brasil, então grandes atacados compram e estocam no Brasil e vão vendendo, seja através de distribuidores, ou diretamente.”(Entrevistado 6, 2013).

“[...] em relação à cultura de canola, um dos maiores problemas da cultura é a semente, que as empresas do Brasil não têm semente própria brasileira”. (Entrevistado 4, 2013).

“Porque a matéria deles vem bruta e acabam industrializando tudo ali e enviando, mas a parte de transporte eles aumentaram bastante a procura aqui. Tanto é que hoje a gente tá com problemas logísticos mesmo, né? O trevo deles ali é bem estreito, então tu imagina em época de colheita aquilo trava tudo. Poxa, é um gargalo que a cidade não precisaria”. (Entrevistado 6, 2013).

Em relação às grandes empresas e às PMEs, inicialmente,

“as empresas locais, já instaladas, elas sempre ficam muito contrariadas quando tem o apoio pra empresas que vêm de fora, porque elas dizem que elas estão há mais tempo aqui produzindo e já geram uma série de empregos e não têm muitos benefícios”. (Entrevistado 15, 2013).

Porém,

“Num segundo momento, o setor empresarial, com melhores condições, começa a querer contrapartida da prefeitura que antes a prefeitura não oferecia muitos benefícios a essas empresas e nem essas empresas queriam saber da prefeitura. Aí quando sentiram que funcionou, aí tu vê uma indústria, por exemplo, metal mecânica de máquinas agrícolas e começa a se aproximar da prefeitura, querer fazer expansão; e todas elas tinham e têm o mesmo direito, sempre na expansão, não naquilo que está pronto; uns já achavam que aquilo que estava pronto

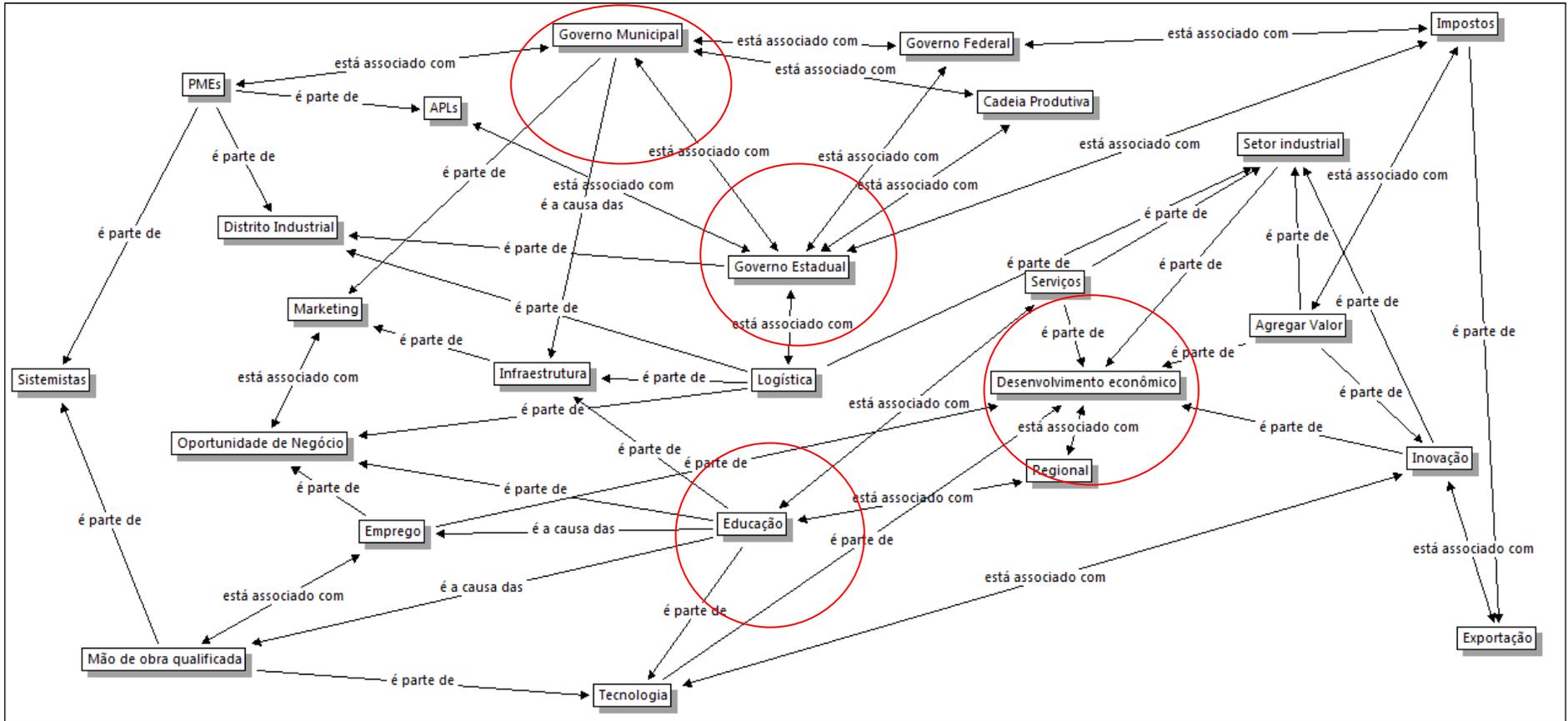
merecia algum benefício, não, o benefício é pra novos investimentos”. (Entrevistado 9, 2013).

No entanto,

“o atual governo tem trabalhado nesse sentido, de ampliar espaços, nos distritos que nós já temos, industriais. Ampliando espaços ali e tentando dar terreno, dar infraestrutura pra essas que já estavam, pra elas expandirem. Porque disseram “Todo mundo que vem de fora ganha e nós não”, então o governo local tá trabalhando nisso.”. (Entrevistado 13, 2013).

Todo esse processo induz ao aparecimento de oportunidades de negócios de diversos setores e portes de empresas, tendo em vista novos investimentos que as organizações possam vir a fazer ao planejar e projetar a sua expansão e crescimento econômico. O desenvolvimento do local promove o desenvolvimento de toda a região. Na Figura 27, está a rede do Roteiro B, com entrevistas destinadas ao governo.

Figura 27 - Rede do Roteiro B



Fonte: Autora.

Na Figura 28, tem-se como *codes* com maior quantidade de ligações os seguintes: Educação, Setor Industrial, Governo Municipal e Governo Estadual. Pode-se notar que a educação é ponto analisado tanto pelas empresas que venham a se instalar no município quanto pelas pequenas já instaladas que visam crescer, como apresentado a seguir, em alguns trechos das entrevistas:

“tem uma educação, então essa questão toda que nos provoca a fazer essa análise da infraestrutura do município”. (Entrevistado 11, 2013).

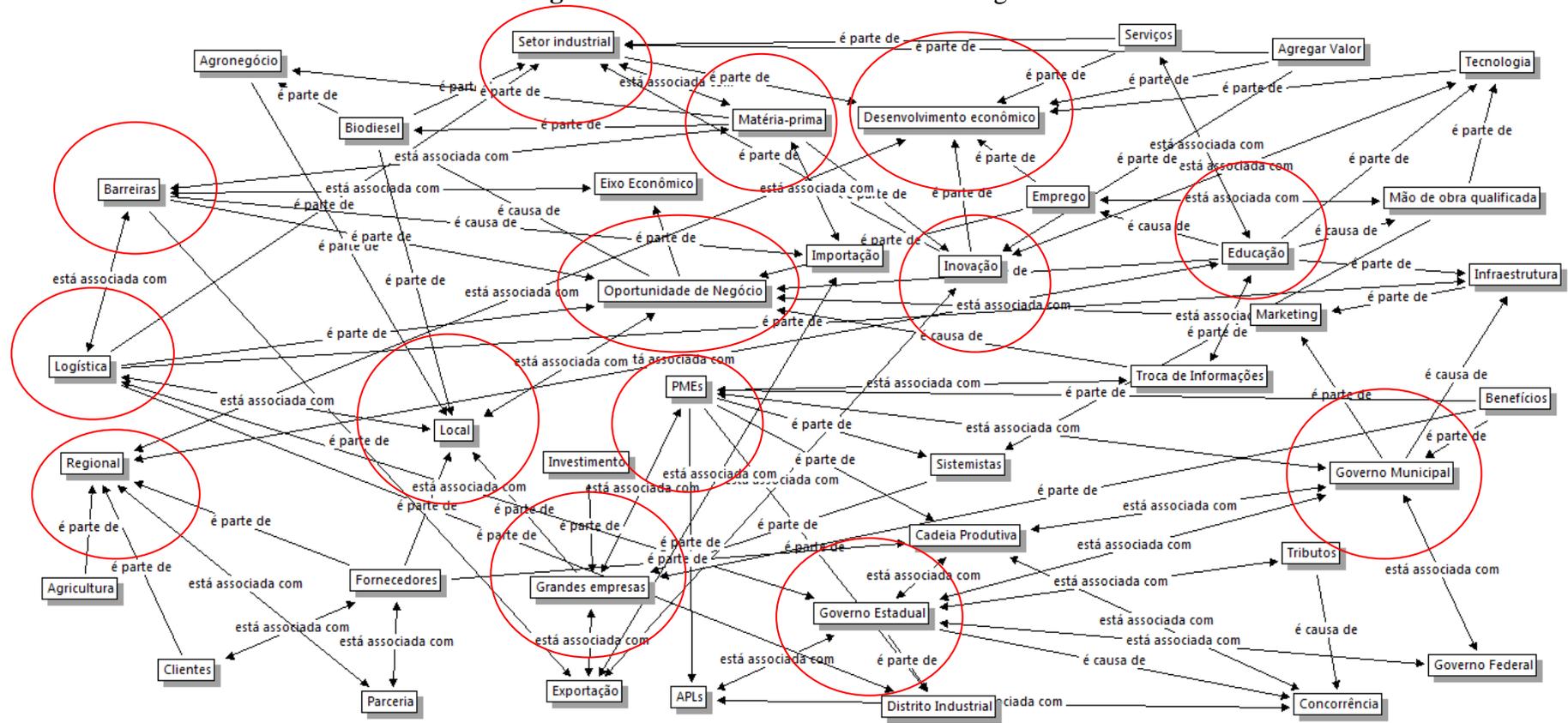
“[...] a maioria das pequenas empresas não tem condições técnicas, não tem um doutor ou um mestre lá dentro pra poder potencializar suas pesquisas, então não tem infraestrutura humana e tecnológica pra poder, e nós vamos oferecer isso, “Ah, tu precisa inovar? Vem até nós, não precisa ter um doutor aí dentro, mas se tu quiser, melhor, nós oferecemos”, então penso que sim, que nós temos que buscar e começar a provocar essas empresas.”(Entrevistado 14, 2013).

Diante disso, os governos municipal e estadual, através de investimentos relacionados à tecnologia e com a criação do Parque Científico e Tecnológico da UPF, apresentam uma forma concreta de possibilidades de crescimento econômico, principalmente às PMEs, conforme elucidado abaixo.

“a Secretaria de Ciências e Inovação Tecnológica do Estado do RS, como um grande parceiro nosso, além do Ministério da Ciência e Tecnologia do governo federal. Esses são os grandes parceiros públicos”. (Entrevistado 14, 2013).

“O ex-secretário de desenvolvimento econômico foi uma peça importante para algumas ações do parque, que até então era um projeto. Uma dessas ações foi a própria criação do polo de software e uma mais recente foi a liberação de recursos advindos da bancada gaúcha. Nós conseguimos 3 milhões e 700 mil, esses equipamentos aqui por exemplo vêm daí, é só uma parte deles. Então hoje nós conseguimos adquirir equipamentos que não tem no RS, equipamentos de ponta, que estão disponíveis aí pras pessoas poderem utilizar, tanto a comunidade quanto os nosso professores e pesquisadores também. Temos equipamentos de primeira linha, aqui pra região é um salto qualitativo bem interessante, pras empresas, né? Não adianta só ter pra universidade, não adianta nada”. (Entrevistado 14, 2013).

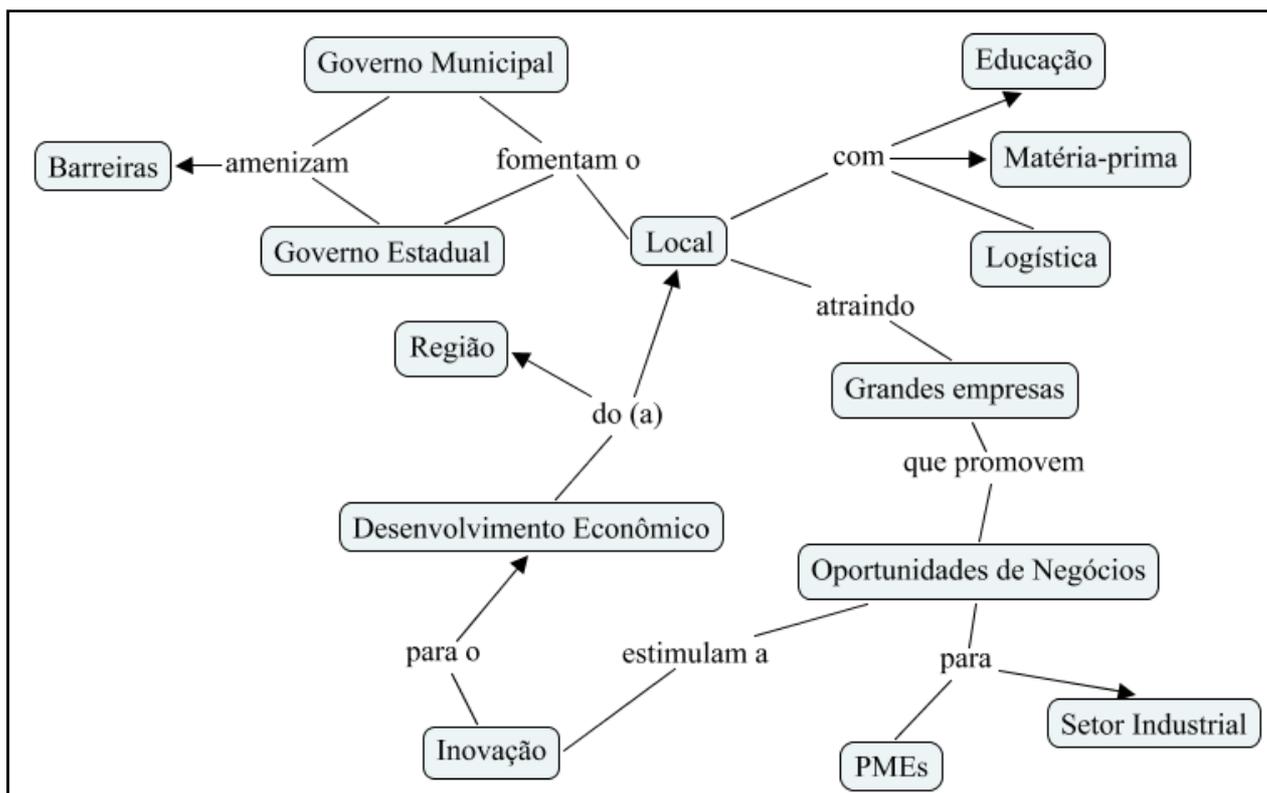
Figura 28 - Rede da Análise de Conteúdo global



Fonte: Autora.

Na Figura 28 pode-se notar que os *codes* Logística, Setor Industrial e Inovação não obtiveram mais do que cinco ligações nem no roteiro A nem no B; entretanto, na análise global, sim. Além disso, os *codes* marcados na rede do roteiro destinado às empresas são todos diferentes do destinado ao governo, corroborando, assim, a existência de diferentes pontos de vista. A Figura 29 apresenta uma síntese dos *codes* marcados nas redes.

Figura 29 - Síntese dos *codes* marcados nas redes



Fonte: Autora.

A Figura 29 apresenta os governos municipal e estadual como principais manipuladores iniciais do sistema de desenvolvimento econômico, fomentando o local com educação, matéria-prima e logística. Diante disso, há a atração de grandes empresas que promovem oportunidades de negócios tanto para PMEs de vários setores quanto para o setor industrial, especificamente, além de estimular a inovação fortalecendo o desenvolvimento econômico do local e da região como um todo.

Cabe ressaltar que as PMEs podem nascer ou se expandir diante das oportunidades de negócios geradas pelas necessidades das grandes empresas, isto é, dos líderes do ecossistema. Podem surgir barreiras nesse processo, tais como altos impostos, alto custo de maquinário, falta de mão de obra qualificada, falta de conhecimento em línguas, entre outros. Entretanto, as grandes empresas instaladas no município, a partir das exportações crescentes dos últimos

anos, proporcionaram um giro na economia e, direta e indiretamente, estão contribuindo para o crescimento e os investimentos em educação e cursos especializados.

Com o intuito de promover o desenvolvimento econômico industrial do município de Passo Fundo, o ex-prefeito e sua equipe foram os pioneiros na criação do Programa de Desenvolvimento Econômico, no ano de 2005. Os eixos econômicos existentes no município são definidos como comércio, serviços e agronegócios. Com o objetivo de mudar a visão econômica, o Programa vislumbrou a instalação de diversas empresas que fomentassem a economia de Passo Fundo. Segundo o ex-secretário de Desenvolvimento Econômico, inicialmente, a ideia não estava vinculada à atração de grandes empresas, o foco era o desenvolvimento industrial, visto que o comércio e os serviços já estavam consolidados. Porém, à medida que foram se instalando grandes empresas e surgindo as PMEs, o foco passou a ser a atração de grandes empresas que realizassem exportações, alavancando a economia municipal com os tributos gerados. Assim, indiretamente, passou-se a fomentar o crescimento das PMEs, com o objetivo de alavancar os fornecedores locais, tornando-os também futuros sistematistas das empresas.

“Fizemos uma política agressiva de investimentos, baseada em quê? Passo Fundo é um polo logístico, em função de ter importantes rodovias, federais e estaduais, e a rede ferroviária”.(Entrevistado 9, 2013).

Para expandir a economia empresarial e industrial, era necessário algo que beneficiasse a instalação dessas empresas. Assim, a prefeitura contratou os serviços da UPF, a fim de realizar um levantamento dos principais pontos favoráveis ao município. Essa pesquisa serviu para fazer o “marketing” do município para atrair investidores no estágio da busca por empresas, inicialmente no Estado de São Paulo. Às empresas que viessem se instalar na cidade era oferecido área, criação de dois distritos industriais, serviços e investimentos em infraestrutura, como esgoto pluvial, pavimentação asfáltica, terraplanagem e isenção de IPTU durante 7 anos. De acordo com o ex-prefeito, a política fiscal do país e do Estado é fundamental no processo de atração das empresas. Entretanto, o governo municipal defende os interesses das empresas junto ao governo estadual, no sentido de conseguir mais incentivos fiscais. Ademais, há parceria do poder local para obtenção de benefícios dos governos estadual e federal no sentido de favorecer as empresas que venham se instalar no município.

A partir da vinda das grandes empresas, que se poderia considerar como empresas-chave diante da cadeia produtiva que pode-se formar a partir delas, surgiu a necessidade tanto de fortalecimento de organizações de diversos setores do município, tais como hotéis,

restaurantes, serviços em geral e comércio, quanto de criação de novas áreas que fomentassem as grandes e as próprias PMEs. Com isso, as oportunidades de negócio surgiram com força, e as barreiras tributárias e de fornecimento foram e ainda estão sendo superadas com a crescente demanda encontrada no município.

“setor produtivo de um modo geral, a associação comercial, industrial e de serviços, os empresários todos apoiaram os investimentos porque foram investimentos de empresas que não existiam em Passo Fundo, então era um novo mercado e todos deram o seu apoio”.(Entrevistado 9, 2013).

Assim, a proposta de visão dos Ecossistemas de Negócios em relação ao desenvolvimento econômico regional/municipal torna-se diferente de todas as visões de desenvolvimento econômico percebidas até o momento. O desenvolvimento passa a ser visto como um sistema, com um grande líder capaz de fomentar todo o ecossistema, alavancando economicamente as PMEs, com geração de empregos e, conseqüentemente, com crescimento de todos os eixos econômicos da região. Fortalecendo a proposta, há a comparação do EN com os APLs, nos quais não há a citação de grandes empresas. Um dos entrevistados diz que:

“[...] como aconteceram grandes investimentos, - aí é uma posição minha, não é do APL - as grandes empresas têm condições de promover o incentivo e os negócios de incentivos pra que empresas possam ser empresas satélites, sem a necessidade dos arranjos produtivos. PMEs sem o arranjo produtivo organizado não funcionam, mas as grandes empresas têm autonomia e não necessitam dos arranjos produtivos”. (Entrevistado 9, 2013).

O atual secretário de desenvolvimento econômico de Passo Fundo menciona que:

“essa questão do APL é uma política de Estado muito mais voltada à vocação de alguma região, pra uma política que eu vejo muito mais de fomento, não é uma coisa que vai te possibilitar grandes avanços na área de incentivos, da atividade de empresas”. (Entrevistado 11, 2013).

Como exposto, grandes empresas fornecem uma nova dinâmica para uma região. Porém, como dito por um dos entrevistados em relação à continuidade do Programa de Desenvolvimento Econômico de Passo Fundo:

“É uma pena que agora houve uma ruptura de governo, eu não tenho certeza que vai haver continuidade. Inclusive quando o atual governo assumiu, ele questionou

muito os recursos que a prefeitura tinha dado pra essas empresas se instalarem”.
(Entrevistado 13, 2013).

Atualmente, diversas PMEs, de diferentes setores, estão esperando benefícios como a doação de área a fim de promover o crescimento da empresa. Além disso, as grandes organizações estão com dificuldade de conseguir mão de obra qualificada, porém há planejamentos de incentivos em educação, como cursos técnicos e escola de inglês, apontados por diversos entrevistados como iniciativas faltantes no município. A infraestrutura logística também está sendo planejada a fim de suportar a crescente demanda, tanto no que diz respeito às rodovias que cercam o município quanto à estrutura do próprio local.

“atualmente a fase não está propícia para novos investimentos no país”.
(Entrevistado 13, 2013).

Diante disso, o atual governo do município estancou momentaneamente o programa de desenvolvimento a fim de analisar o que ocorreu e vem ocorrendo, visando tomar decisões que façam com que todo o processo continue prosperando. Nesse perspectiva, o atual Secretário de Desenvolvimento está buscando casos de sucesso desenvolvidos em outros lugares, porém em fases mais avançadas. A partir desses exemplos, será possível planejar ações futuras, não somente econômicas, mas também sociais, que possam fortalecer as empresas já existentes. Um dos problemas da prefeitura, hoje, é a falta de áreas grandes para doação, diante do que o foco está nas PMEs, que serão localizadas em pontos estratégicos como as grandes, e também na criação de mais distritos industriais, porém de menor tamanho. Outro ponto citado pelo atual Secretário está relacionado à tecnologia no município. Trata-se de que a informática pode ser um atrativo na questão tecnológica. No ano de 2013, foi inaugurado, dentro da UPF, o Parque Científico e Tecnológico, com o intuito de absorver empresas de caráter inovativo, para desenvolvimento de projetos que venham atender a nova onda de demanda ocorrida nos últimos tempos.

A teoria apresenta quatro fases dos Ecossistemas de Negócios: Pioneirismo, Expansão, Liderança e Renovação ou Extinção, além da Saúde do ecossistema. No entanto, se conclui que o município de Passo Fundo ainda se encontra na fase inicial do processo, isto é, no estágio de Pioneirismo ou Nascimento. O governo atual está em planejamento de expansão do desenvolvimento econômico do município, entrando na fase II, Expansão.

6. CONCLUSÕES

Os resultados apresentados em todas as análises evidenciam que a indução do processo de desenvolvimento econômico de Passo Fundo ocorreu inicialmente com projetos de crescimento econômico de gestores, que conduziram o município para além do foco comercial e de serviços, tornando-o industrial. Pode-se citar, como uma das formas de fomentar o crescimento, a instalação de empresas de grande porte, que acarretaram recursos para fomentar as PMEs. Diante disso, sugere-se que o município construiu “Ecossistemas Locais de Negócios”, onde tanto as grandes quanto as pequenas empresas são importantes e têm papel no desenvolvimento.

Com intuito de obter grandes oportunidades de crescimento econômico, deve haver incentivos do governo na atração de empresas de grande porte, principalmente exportadoras. Com geração de impostos, aumento da renda e geração de empregos, há aumento de qualidade de vida para a população. Acima de tudo, pode-se fomentar PMEs, melhorando a quantidade e qualidade de produtos e serviços produzidos no município e, conseqüentemente, diminuindo importações e aumentando o PIB.

Pode-se notar, também, a importante relação existente entre as PMEs e as grandes empresas com a troca de informações, pois de nada adianta uma organização produzir ou ter a possibilidade de produzir exatamente o que a grande empresa demanda, mas não apresentar ao mercado o produto que fabrica. Além disso, diante de projetos em conjunto, pode haver lançamentos de novos produtos, agregando valor à linha já existente na empresa. Cita-se como exemplo a cultura de canola, que pode ser cultivada no inverno, aproveitando-se a área de plantio de soja, cuja safra ocorre no verão.

Posto isto, conclui-se que diante da teoria pesquisada neste trabalho e das análises de conteúdo realizadas, todos os objetivos foram alcançados, visto que a indução do processo de desenvolvimento do município de Passo Fundo possui fortes e significantes relações com o termo Ecossistemas de Negócios. A fim de corroborar essa afirmação, tem-se nos resultados da análise de conteúdo das entrevistas fatos e dados que fortalecem essas relações, tais como a inserção de grandes empresas líderes que fomentam as PMEs na criação de cadeias produtivas consistentes e fortes. Cabe ressaltar que o fato de realizar as entrevistas com quem planejou, criou e realizou o Programa de Desenvolvimento fortalece a veracidade da pesquisa. Além disso, a entrevista com o atual Secretário de Desenvolvimento Econômico, que ressalta a

informação de que o Programa continua em andamento mesmo com a troca de governo, confirma ainda mais o sucesso da implantação do Programa.

A indução do processo de desenvolvimento econômico do município ocorreu de forma ousada, com desafios e riscos que poderiam ser mensurados somente após a instalação das empresas e de um período de tempo que possibilitasse dimensionar os frutos dos investimentos. A visão de aproveitar o que o município tem de melhor, a saber, infraestrutura pronta para receber empresas de porte e matéria-prima para a produção do Biodiesel (na época estava vigorando a lei obrigatória de 5% no diesel), fez com que se aproveitasse o momento como a oportunidade de um grande negócio. Da mesma forma, vigoraram outros, de setores também exportadores. O governo foi audacioso em Passo Fundo ao investir em grandes empresas exportadoras e “deixar de lado” investimentos no próprio município. A mudança de visão para a análise do ambiente em que se encontram as empresas, ou como subsídio para instalação de novas empresas no local, inicialmente, fez com que a população se revoltasse. Porém, após vislumbrar a possibilidade de crescimento para todos os setores, houve um processo inverso. As PMEs, que antes não se relacionavam com a prefeitura e nem com o governo, começaram a procurar essas esferas a fim de se expandir também.

Todas as Unidades de Registro definidas para a análise de conteúdo, assim como as categorias preliminares e as desenvolvidas ao longo das análises, propuseram como resultado a abordagem do termo Ecossistema de Negócios como uma forma de entender o processo de desenvolvimento regional. Mesmo concluindo que o caso estudado ainda está em fase inicial, percebe-se que existe visão concreta de planejamento futuro, com intenção de criar interações entre as grandes empresas instaladas no município e as PMEs. Além disso, a inovação tecnológica e em pesquisas está inserida em planejamentos presentes, como por exemplo, a biotecnologia na adaptação da semente da canola. Tal recurso é hoje importado, pois a semente não está de acordo com o clima e solo da região sul do Brasil. Isso confirma, de acordo com a teoria, as fases subsequentes ao momento atual. Enfim, os Ecossistemas de Negócios apresentam formas de como desenvolver economicamente uma região, a partir de planejamentos futuros e modos de mensurações da “saúde” do ecossistema como um todo, pois “a saúde de um afeta o todo”. Não obstante, esse Programa pode servir como exemplo para diversas outras regiões/municípios que queiram alavancar a economia, promovendo qualidade de vida a toda população.

Pode-se ressaltar alguns pontos relatados pelos entrevistados com o intuito de melhorar o processo específico do caso estudado. Dentre eles estão: i) desenvolver rodadas de

negócios, tanto virtuais quanto em eventos, a fim de incentivar a troca de informações entre grandes empresas e PMEs, com o principal objetivo de saber o que se espera e o que se oferece no local; ii) incentivar nas escolas, diante da instalação de empresas exportadoras, aulas de inglês e de outras línguas (o Anuário do Jornal O Nacional, desde o ano de 2013, traduzas reportagens para o inglês); iii) promover cursos técnicos e universitários de acordo com a demanda das empresas, obtendo, assim, mão de obra qualificada que, conforme alguns entrevistados, falta no município. Tal premissa contradiz Sobarzo (2010), que relata que o município é considerado centro regional na formação de mão de obra especializada.

Enfim, há necessidade do governo estadual promover, em parceria com os governos municipais, a instalação de empresas de grande porte, exportadoras, que possuam a mentalidade de competidoras mundiais em conhecimento, a fim de fortalecer a expansão das PMEs e promover o desenvolvimento econômico dos municípios. A partir disso, com mais empregos e melhor renda, ocorre um giro na economia, fortalecendo todos os setores. A fim de obter recursos para fomentar PMEs, dentre elas os sistemistas, pode-se elevar o nível de exportação de um município. Com o fortalecimento das empresas locais, com a interação e integração entre elas em projetos, com P&D, com troca de informações e conhecimento relacionados a produtos demandados pelas empresas do próprio município, ocorre a diminuição das importações. Consequentemente, eleva-se o valor do PIB, fortalecendo a receita da prefeitura.

É essencial a formação de estratégias entre as organizações, com intuito de criar cenários futuros que auxiliem na tomada de decisão dos gestores conjuntamente, para manter o ecossistema saudável. Através da verticalização, com empresas localizadas no próprio município ou região do entorno, pode-se formar uma cadeia produtiva que proporcione à empresa-chave e às outras da cadeia todos os produtos e serviços necessários para a produção de componentes utilizados para fabricação do produto final. De acordo com Castilhos (2002), é necessário que as organizações âncora estabeleçam processos coletivos que vão além de seus próprios interesses individuais, a fim de manter a coordenação da cadeia produtiva a qual pertencem.

Algumas diferenças são encontradas entre EN e APLs. Dentre elas está que pesquisas relacionadas aos Ecossistemas de Negócios possuem forte interesse por tecnologia e desenvolvimento com finalidades inovativas. Além disso, também dão importâncias ao controle, através de softwares específicos relacionados ao crescimento da rede de empresas formada, assim como à construção de cenários que auxiliem na tomada de decisões dos

gestores. APL é um conjunto de empresas do mesmo setor, que fabricam somente um produto. EN é um conjunto de indústrias, isto é, um grupo de empresas de diferentes setores e, conseqüentemente, de diferentes produtos e serviços.

A modelagem e a simulação de cenários contribuem para o desenvolvimento de municípios/regiões. É a partir da ótica dos Ecossistemas de Negócios que esse processo pode se concretizar e desenvolver outras regiões no mundo. Esta pesquisa demonstrou que é possível o crescimento econômico juntamente com o social, com a união de forças dos governos municipais, estadual e federal.

Não se pode generalizar, devido à baixa amostragem. Porém, nota-se a necessidade, no momento, de um planejamento maior relacionado às empresas que já estão no local, a fim de que seja possível formar um Ecossistema Local de Negócios sustentável. Diante disso, propõe-se, como um novo termo, sob nova ótica, o conceito de “Ecossistemas Locais de Negócios”.

Algumas limitações definidas para a realização deste trabalho foram: i) pouco tempo para realizar as entrevistas; ii) pouco tempo para o acesso a mais empresas, principalmente aquelas instaladas no município a partir do ano de 2005; iii) restrição do estudo a apenas um município devido ao curto espaço de tempo para realizar a pesquisa; e iv) a técnica bola de neve foi de grande valia, porém pode ter tornado a pesquisa um tanto limitada a pessoas da rede do entrevistado indicador.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, Klaus O.; SANTOS, Marivone Moreira dos. Políticas agrícolas, desenvolvimento regional e políticas agrícolas. **Estudos Goiânia**, v. 34, n. 9/10, p. 677-693, 2007.
- ADNER, Ron; KAPOOR, Rahul. Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 306 - 333, 2010.
- ALLEN, Jonathan P. Democratizing Business Software: Small Business Ecosystems for Open Source Applications. **Communications of the Association for Information Systems-CAIS**, v. 30, p. 483-496, 2012.
- AMAPÁ define metas e atrai grandes investimentos. **Jornal Brasil 247**. 2013. Disponível em: <<http://www.brasil247.com/pt/247/amapa247/119194/Amap%C3%A1-define-metas-e-atrai-grandes-investimentos.htm>>. Acesso em 08 jul. 2013.
- AMARAL FILHO, Jair do. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. **Planejamento e políticas Públicas**, n. 23, p. 261-286, 2001.
- _____. Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. **Planejamento e Políticas Públicas**, n.14, p. 35-74, 1996.
- AMATO NETO, João. **Gestão de sistemas locais de produção e inovação (Clusters/APLs): um modelo de referência**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMATO NETO, J.; GARCIA, R. C. Aglomerações de pequenas e médias empresas (PMEs) e os sistemas locais de produção: contribuições para um referencial teórico. **In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. Ouro Preto: ABEPRO, 2003.
- ANDRADE, Elisabeth de O. et al. Comportamento organizacional de Arranjos Produtivos Locais: um estudo aplicativo no setor de confecções. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. Programa de Pós-graduação em Sistemas de Gestão Sistemas & Gestão, v.5, n. 3, p. 136-148, 2010.
- ANDREOLI, Leonardo. Manitowoc ainda não tem sistemistas locais. **Site de O Nacional**. Link Geral. 2013. Disponível em:<<http://www.onacional.com.br/geral/41994/manitowoc+ainda+nao+tem+sistemistas+locais>>. Acesso em: 18 dez.2013.
- ANGGRAENI, Elisa; HARTIGH, Erick den; ZEGVELD, Marc. Business ecosystem as a perspective for studying the relations between firms and their business networks. **Annual meeting**. European Chaos/Complexity in Organizations Network - ECCON, 2007.
- ANTUNES, Junico A.V. Jr. et al. Critical issues about the theory of constraints thinking process - a theoretical and practical approach. **Production and Operation Management Society – POMS**. Mexico, 2004.

AQUINO, André Luiz de; BRESCIANI, Luis Paulo. Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem conceitual. **Organizações em contexto**, ano 1, n. 2, 2005.

ARAÚJO, Valéria. Infraestrutura de Dourados atrai investidores. **Site Dourados Agora**. 2011. Disponível em: <<http://www.douradosagora.com.br/noticias/dourados/infraestrutura-de-dourados-atrai-investidores>> Acesso em: 09 jul. 2013.

AS MAIORES empresas passo-fundenses: setor industrial predomina entre as cinco grandes. **Rádio Uirapuru**. 2012. Disponível em: <<http://www.rduirapuru.com.br/noticias/as-maiores-empresas-passo-fundenses>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

ASSESSORIA de Imprensa. Dá-se início à comemoração dos 155 anos de Passo Fundo. **Site da Prefeitura Municipal de Passo Fundo**. 2012. Disponível em: <http://www.pmpf.rs.gov.br/pagina_interna.php?t=19&c=7372&p=1&a=1&pm=>>. Acesso em 02 jan. 2014.

BAGHBADORANI, Milad Fathi; HARANDI, Amirpouyan. A Conceptual Model for Business Ecosystem and Implications for Future Research. **IPEDR**, v. 52 n. 17, p. 82-86. 2012.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. B. *Snowball* (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. **X Congresso Nacional de Educação - EDUCERE**. Curitiba, p. 329 -341, 2011.

BALESTRO, M. V. et al. A experiência da Rede Petro-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 181-202. Edição especial, 2003.

BANDEIRA, Pedro. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. **Texto para discussão nº 630**. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada - IPEA. Brasília, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: 70, 1995.

BARRATT, M.; CHOI, T.Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends and future research implications (1992-2007). **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 329-342, 2011.

BARQUERO, Antônio Vázquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 2002.

_____. Desenvolvimento local: novas dinâmicas na acumulação e regulação do capital. **Ensaios FEE**. Porto Alegre, v.16, n.1, p. 221 - 241, 1995.

BsBios produzindo biodiesel para o Brasil. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2008-2009**. Grupo Editorial O Nacional, 2009.

BASOLE, Rahul C.; KARLA, J. On the Evolution of Mobile Platform Ecosystem Structure and Strategy. **Business & Information Systems Engineering**, p. 313-322, 2011.

BASOLE, Rahul C. Visualization of Interfirm Relations in a Converging Mobile Ecosystem. **7th International Conference on Mobile Business**, p. 65-74, 2008.

BATISTI, Vanessa de S.; TATSCH, Ana Lúcia. O Arranjo Produtivo Local (APL) gaúcho de gemas e joias: estruturas produtiva e comercial, arranjos institucional e educacional e relações interorganizacionais. **Ensaio FEE**, v. 33, n. 2, 2012.

BATTISTELLA, Cinzia et al. Methodology of business ecosystems network analysis: a case study in Telecom Italia Future Centre. **Technological Forecasting & Social Change**, n.80, p. 1194-1210, 2013.

BORGH, Michel Van Der; CLOODT, Myriam; ROMME, A. Georges L. Value creation by knowledge-based ecosystems: evidence from a field study. **R&D Management**, v. 42, n.2, 2012.

BRANCO, Maria Luisa C. Cidades médias no Brasil. In: **Cidades médias: produção do espaço urbano e regional**. SPÓSITO, Eliseu S.; SPÓSITO, Maria E. B.; SOBARZO, Oscar. (Orgs.). São Paulo, Geografia em Movimento: Expressão Popular, 2006.

BUARQUE, Sérgio C. Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. **Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal**. Brasília: IICA, 1999.

CABUGUEIRA, Artur Carlos Crespo Martins. Do desenvolvimento regional ao desenvolvimento local. Análise de alguns aspectos de política econômica regional. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 9, p. 103-136, 2000.

CALCEI, Didier; CHIRGUI, Zouhaïerm. Coalition building dynamics in video format wars. **Innovation: management, policy & practice**, v. 14, n. 3, p. 324-336, 2012.

CAMPOS, Renato Ramos et al. (Orgs.). **Políticas Estaduais para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

CAPORALE, R.; VOLKER, P. (Orgs.). Metodologia de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: **Projeto Promos**. Brasília: SEBRAE, 2004.

CARVALHO, Diogo Sá. Identificando potenciais Arranjos Produtivos Locais (APLs) no sul do Rio Grande do Sul: uma proposta metodológica. **Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Geografia**. Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande, 2009.

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

CASTILHOS, C. C. (Coord.). **Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública no RS**. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI e Fundação de Economia e Estatística - FEE, Porto Alegre. 2002.

CASTANHAR, José Cesar. Arranjos Produtivos Locais como estratégia de interiorização da atividade econômica, com dinamismo e redução das desigualdades. In: FLEURY, Sonia (Org.). **Democracia, descentralização e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, p. 329 - 371, 2006.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

CHOI, Byung-Chul; PHAN, Kenny. Platform leadership in business ecosystem: literature-based study on Resource Dependence Theory (RDT). **Proceedings of PICMET '12: Technology Management for Emerging Technologies**, p. 133-138, 2012.

CHOU, Tzu-Chuan; HUANG, Mei-Yun. Understanding the roles of Business Ecosystems in large public IT infrastructure project development: The case of M-Taipei. **International Journal of Information Management**, v. 32, p. 88-92, 2012.

CIDADE atrai primeira grande empresa de *call center*. **Site da Prefeitura de Santos/Notícias**. 2013. Disponível em: <<http://www.santos.sp.gov.br/noticia/25508/Município-atrai-primeira-grande-empresa-de-callcenter>> Acesso em 08 jul.2013.

CITTOLIN, Marcos Alexandre. Desenvolvimento local: uma amostragem econômica do Município de Passo Fundo no período 2005 a 2011. **Dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Faculdade de Engenharia e Arquitetura da Universidade de Passo Fundo - UPF. Passo Fundo, 2013.

COELHO, João G. L.; FRIZZO, Paulo A.; MARCONDES, Valéria. (Orgs.). Propostas estratégicas para o desenvolvimento regional do Estado do Rio Grande do Sul (2011-2014). **COREDES-RS - Fórum dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul**. PRÓ-RS IV: Passografic, 2010.

COESTER, Marcus; KAPRON, Sérgio. Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento - AGDI. **Documento de Projeto BIRD-AGDI**. Porto Alegre, p. 1-32, 2011.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Construindo a Visão da Empresa. **HSM Management**, n. 7. 1998.

COLUSSI, Zulmara. Carta ao leitor. Passo Fundo gigante do norte. **Anuário 2011-2012**. Grupo ON Comunicação, 2012.

COSTA, Eduardo José Monteiro da. Arranjos Produtivos Locais, políticas públicas e desenvolvimento regional. **IDESP – Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará**. Brasília: Mais Gráfica, 2010.

CUSUMANO, Michael A.; GAWER, Annabelle. The elements of platform leadership. **Mit Sloan Management Review**. Spring, p.51-58, 2002.

DING, Ning et al. The trend of enterprise business model development-Business Ecosystem. **China-USA Business Review**, v. 8, n. 1, 2009.

DINIZ, Clélio Cammpolina. O papel das inovações e das instituições no desenvolvimento local. **Anais ANPEC**. Salvador, 2001.

DRESCH, Aline. Design Science e Design Science Research como Artefatos Metodológicos para Engenharia de Produção. **Dissertação** apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2013.

DUAS EMPRESAS de Dourados se destacam no cenário nacional. 2013. **Site Grande FM 92,1**. Disponível em: < <http://www.grandefm.com.br/noticias/dourados/duas-empresas-de-dourados-se-destacam-no-cenario-nacional>>. Acesso em: dez. 2013.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAGUNDES, Alessandra. Crises Econômicas, Transformações Territoriais e Atuação Estatal: os Arranjos Produtivos Locais (APLs) como estratégia de reestruturação dos espaços produtivos no Brasil. **Anais XVI Encontro Nacional dos Geógrafos - ENG**. Porto Alegre, 2010.

FÁVERO, Natália. Dipp trata de preparativos para assumir cargo no Governo do Estado. **Site O Nacional**. Link Geral-Cidade. 2013. Disponível em: <<http://onacional.com.br/geral/cidade/35410/dipp+trata+de+preparativos+para+assumir+cargo+no+governo+do+estado>>. Acesso em 22 dez. 2013.

FEE - Fundação de Economia e Estatística. 2013. **Site**. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/capa/index.php>. Acesso em: jun. 2013.

FENÔMENO em crescimento industrial. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2009-2010**. Grupo Editorial O Nacional, 2010.

FERNANDES, Valdir; SAMPAIO, Carlos Alberto C. Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, art. 11, 2006.

FERRAZ, Serafim F. de S.; GOBB, Raquel L.; LIMA, Tereza C. B..Arranjos Produtivos Locais na perspectiva da teoria do capital social: um estudo no cluster moveleiro de marco (CE). **Revista Contemporânea de Economia e Gestão - CONTEXTUS**. Ceará, v. 9, n. 2, 2011.

FERRETO, Diego. Passo Fundo: estruturação urbana de uma cidade média gaúcha. **Dissertação** apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

FLEURY, Afonso. Planejamento do projeto de pesquisa e definição do modelo teórico. CAUCHICK MIGUEL, P. A. (coord.). **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e gestão de operações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier ABEPRO, 2012.

FRANCO, Augusto de. Desenvolvimento local integrado e sustentável: dez consensos. **Revista Proposta**, n . 78, p. 6-19, set/nov. 1998.

GALDAMEZ, Edwin V. C.; CARPINETTI, Luiz C. R.; GEROLAMO, Mateus C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para Arranjos Produtivos Locais. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 16, n. 1, p. 133-151, 2009.

GARCEZ, Cristiane et al. Análise de políticas para arranjos produtivos locais no Brasil: uma introdução. In: CAMPOS, Renato Ramos et al.(Orgs.). **Políticas estaduais para arranjos produtivos locais no sul, sudeste e centro-oeste do Brasil**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia Gutierrez; AMATO NETO, João. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Revista Gestão e Produção**, vol.11, n.3, p.343-354, 2004.

GIGANTES do setor secundário. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2009-2010**. Grupo Editorial O Nacional, 2010.

GRAEBNER, Melissa E.; EISENHARDT, Kathleen M. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDRATT, Eliyahu M., COX, Jeff. **A Meta**. 12.ed. São Paulo: Educator, 1997.

GONÇALVES JUNIOR, Celso. O conceito de “Ecosistema de Negócios”. **Blog da Matera Systems**. 2012. Disponível em: < <http://www.matera.com/br/2012/06/o-conceito-de-ecossistema-e-o-que-ele-tem-a-ver-com-mercado-empresas-produtos-inovacao-e-tecnologia/>>. Acesso em jul. 2013.

GOODMAN L. Snowball sampling. **Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, p. 148-170. 1961. Disponível em:<http://hbanaszak.mjr.uw.edu.pl/Snowball%20Sampling/Goodman_1960_Snowball%20ampling.pdf>. Acesso em 02 jul. 2013.

GOSSAIN, Sanjiv; KANDIAH, Gajen. Reinventing value: the new Business Ecosystem. **Strategy & Leadership**, v. 26, n. 5, 1998.

GOVERNANÇA em APLs. **Nota Técnica: Governança em APLs**. Elaboração: Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento – AGDI. Diretoria de Produção e Inovação. Programa de Fortalecimento das Cadeias e APLs. 2012. Disponível em: <http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1353522888_Governan%C3%A7a%20em%20APLs%20-%20DPI.pdf>. Acesso em 22 mar. 2014.

GUEGUEN, Gaël; ISCKIA, Thierry. The borders of mobile handset ecosystems: Is competition inevitable? **Telematics and Informatics**, v. 28, p. 5–11, 2011.

GUIMARÃES NETO, L. Dinâmica recente das economias regionais brasileiras. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 86, p. 123-152, 1995.

HARTIGH, Erik den; TOL, Michiel; VISSCHER, Wouter. The Health Measurement of a Business Ecosystem. **Annual meeting**. European Chaos/Complexity in Organizations Network - ECCON. 2006.

HASENCLEVER, Lia; ZISSIMOS, Isleide. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura. **Estudos Econômicos**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 407-433, 2006.

HOU, Jie et al. Illustrating the concept of business ecosystem from views of bionics and competitive network and related theories. **Proceedings of the IEEE**, p. 2163-2167, 2010.

HOYER, Volker; STANOEVSKA-SLABEVA, Katarina. Business Models for Digital Business Ecosystems: the Case of the Open Negotiation Environment (ONE) Platform. **International Conference on Digital Ecosystems and Technologies**, p. 181-186, 2009.

IANISITI, Marco; LEVIEN, Roy. Keystones and Dominators: Framing operating and technology strategy in a Business Ecosystem. **The operational dynamics of Business Ecosystems**, 2004a.

_____. **The keystone advantage: what the new dynamics of Business Ecosystem mean for strategy, innovation, and sustainability**. United States of America: Harward Business School Press, 2004b.

IANISITI, Marco; RICHARDS, Gregory L. The information technology ecosystem: structure, health, and performance. **The antitrust Bulletin**, v. 51, n. 1, p. 77-110, 2006.

IBGE. - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Regiões de Influência das Cidades 2007- REGIC**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

_____. Sistemas de contas nacionais Brasil 2004-2008. **Contas Nacionais n. 31**. Rio de Janeiro. p. 1-125, 2010.

_____. **Site**. 2013. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: jun. 2013.

IMPULSO para a economia. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2008-2009**. Grupo Editorial O Nacional, 2009.

ISCKIA, Thierry. Amazon's Evolving Ecosystem: a Cyber-bookstore and Application Service Provider. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 26, p. 332-343, 2009.

J. STEAD, Garner; W. STEAD, Edward. The Coevolution of Sustainable Strategic Management in the Global Marketplace. **Organization & Environment**, v. 26, n.2, p. 162-183, 2013.

KAPRON, Sérgio Roberto; REIS, Carlos Nelson dos. Crescimento e concentração no Sistema Local de Produção de Máquinas e Implementos Agrícolas do RS. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v. 28, número especial, p. 775-800, 2008.

KARHU, Kimmo et al. A Digital Ecosystem for Co-Creating Business with People. **Journal of emerging technologies in web intelligence**, v. 3, n. 3, 2011.

KIM, Hyeyoung; LEE, Jae-Nam; HAN, Jaemin. The roles IT in Business Ecosystems. **Communications of the ACM**, v. 53, n.5, 2010.

KOENIG, Gérard. Business Ecosystems Revisited. **Management**, v. 15 n. 2, p. 208-224, 2012.

LACERDA, Daniel Pacheco. No sentido do mundo dos ganhos: uma proposta de transição através do redesenho de processos em uma instituição de ensino superior. **Dissertação de Mestrado** apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2005.

_____. A gestão estratégica em uma universidade privada confessionnal: compreendendo se e como as intenções transformam-se em ações estratégicas. **Tese de Doutorado** apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro. p. 1-320, 2009.

LACERDA, Daniel Pacheco; RODRIGUES, Luis Henrique. Uma discussão sobre o mundo dos custos e o mundo dos ganhos sob o ponto de vista da Teoria das Restrições. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v.4, n.1, p.36-54, jan- abr. 2009.

LASTRES, Helena M.M. Políticas para Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais. **Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - REDESIST**. Instituto de Economia - Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ, p. 1-9, 2004.

_____. Avaliação das Políticas de Promoção de Arranjos Produtivos Locais no Brasil e Proposição de Ações. **Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE**. Rio de Janeiro, 2007.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. **Parcerias estratégicas**, n. 17, 2003a.

_____. Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - REDESIST. Instituto de Economia - Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ, 2003b.

LEMOS, Mauro Borges et al. O Arranjo Produtivo da Rede Fiat de Fornecedores. **Estudos Empíricos. Nota Técnica 15**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/notatec/ntec15.pdf>. Acesso em 10 jul.2013.

LETAIFA, Soumaya B.; RABEAU, Yves. Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 2071-2078, 2013.

LI, Yan-Ru. The technological roadmap of Cisco's Business Ecosystem. **Technovation**, n. 29, p. 379-386, 2009.

LI, Sufen; FAN, Yushun. Research on the Service-Oriented Business Ecosystem (SOBE). **3rd International Conference on Advanced Computer Control**, 2011.

LIMA, Geddel Vieira. Política Nacional De Desenvolvimento Regional –PNDR: o que temos a ver com ela? **Cartilha Popular**. Ministério da Integração Nacional, 2008.

LINS, Cristina Pereira de Carvalho. Dinâmica econômico-espacial recente no Estado do Rio de Janeiro: um foco nos Arranjos Produtivos Locais. **Dissertação em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais**. Área de Concentração em Produção e Análise da Informação Geográfica. Rio de Janeiro, 2005.

LIU, Pingfeng; ZHANG, Peilu; NIE, Guihua. **Business Modeling for Service Ecosystems**, p. 102-106, 2010.

LOCALIZAÇÃO. [2013?]. **Site** da Empresa ECOMASTER Engenharia Ambiental. Disponível em: < http://ecomaster.eng.br/?page_id=805>. Acesso em: out. 2013.

LOPES, Daniela Wiethölter. Passo Fundo tem o 4º maior crescimento do PIB no Estado. **Site O Nacional**. Link Economia. 2012. Disponível em: < <http://www.onacional.com.br/economia/3492/passo+fundo+tem+o+4+maior+crescimento+do+piB+no+estado> >. Acesso em 11 nov. 2013.

LUTOSA, Paulo Henrique. Avaliação da Indução de desenvolvimento local sustentável: uma proposta da metodologia. In: FISCHER, Tânia. (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador, 2002.

MADUREIRA, Frederico; THIELE, Marcos. Estratégia em ecossistemas de negócio. **Site da Ayus**. Gestão e Desenvolvimento. 2012. Disponível em: < <http://ayus.net.br/blog/?p=23>>. Acesso em: out. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**. Maringá, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MARION FILHO, Pascoal José; REICHERT, Henrique. Vantagem competitiva e concentração espacial da indústria do Paraná (2000 – 2010). **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR**. São Paulo, v. 9, n. 3, p. 3-23, 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Roberto A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (coord.). **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e gestão de operações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier ABEPRO, 2012.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Site**. Disponível em: < <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/>>. Acesso em: jun. 2013.

MENDES, Luis Augusto Lobão. Ecosistema de Negócios. **Site Empreender Vida Econômica**. Grupo Editora. 2012. Disponível em: < <http://ve-empresender.blogspot.com.br/2012/10/ecossistema-de-negocios.html>>. Acesso em: agos. 2013.

MONTOYA, Marco Antonio et al. Desenvolvimento econômico. **Seção temática**. Fundação de Economia e Estatística – FEE. [2013?].

MOORE, James F. **O fim da concorrência**: como dominar o ecossistema em que sua empresa está inserida. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1996.

_____. **The death of competition**: leadership & strategy in the age of business ecosystems. New York: Harper Business Press, 1996.

_____. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, v. 71, p. 75-86, 1993.

_____. Business Ecosystems and the view from the firm. **The antitrust bulletin**, v. 51, n. 1, 2006.

MORAES, Jorge Luiz Amaral. Capital social e políticas públicas para o desenvolvimento regional sustentável. **Revista Ciências Administrativas**, v. 14, n. 2, 2008.

MORETTO, Cleide F. A História Econômica do Município de Passo Fundo: evidências à luz do seu desenvolvimento socioeconômico. In: BATISTELLA, Alessandro. **Passo Fundo e sua História**: indígenas [...] identidade. Passo Fundo: Méritos, v. 1. p. 259-276, 2007.

MURGANTE, Beniamino et al. Using participative SIG and e-tools for involving citizens of Marmo Platano-Melandro area in European programming activities. **Journal of Balkan and Near Eastern Studies**, v. 13, n. 1, 2011.

NA ROTA dos melhores negócios. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2011-2012**. Grupo ON Comunicação, 2012.

NORONHA, Eduardo G.; TURCHI, Lenita. Política Industrial e Ambiente Institucional na Análise de Arranjos Produtivos Locais. **Texto para discussão n 1076**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Brasília, 2005.

NORTH, Douglas C. A agricultura no crescimento econômico regional. [2013?]. Disponível em:<http://www.territoriopaiva.com/tw5.0/contas/00074_v1/arquivos/workspaces/download/1/a_agricultura_no_crescimento_economico_regional.pdf>. Acesso em: 24 dez. 2013.

OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. Desafios na aferição do desenvolvimento regional: indicadores e métodos. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR**. Taubaté, SP , v. 9, n. 3, p. 1-2, 2013a.

OLIVEIRA, Gevaci Carlos Perroni G. de. Desenvolvimento Local e Desenvolvimento Endógeno: redes de cooperação. **Artigo postado no site da Fundação de Economia e Estatística - FEE**, [2013?b]. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/4-encontro-economia.../estudos-setoriais-sessao5-3.doc>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

OLIVEIRA, Gilson B. de; LIMA, José Edmilson de S. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável. **Revista FAE**. Curitiba, v.6, n.2, p.29-37, maio-dez. 2003b.

OLIVEIRA, Victor da Silva; KARNOPP, Erica. Consulta popular e os planejamentos regionais no Rio Grande do Sul: intersecções e resultados. **Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE**. Salvador, Bahia, ano XV, n. 27, p. 96-103, 2013.

ORÇAMENTO já tem reflexo de novos empreendimentos. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2010-2011**. Grupo Editorial O Nacional, 2011.

OS GRANDES investimentos. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2011-2012**. Grupo ON Comunicação, 2012.

PAIVA, Carlos Águedo. O que é uma região de planejamento com vistas ao desenvolvimento endógeno e sustentável? **Artigo postado no site da Fundação de Economia e Estatística – FEE**, [2013?a]. Disponível em:< <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/jornadas/2/e4-07.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

_____. Desenvolvimento Endógeno e Potencialidades Regionais. **Documento digital**. Aula 2. Desenvolvimento endógeno. Território Paiva. [2013?b]. Disponível em: <www.territoriopaiva.com/.../aula_2__desenvolvimento_endogeno.doc>. Acesso em 11 nov. 2013.

_____. O que são Sistemas Locais de Produção (e porque eles são tão importantes na estratégia de desenvolvimento do governo democrático e popular no Rio Grande do Sul). **Fundação de Economia e Estatística – FEE**, [2013?c]. Disponível em: <http://cdn.fee.tche.br/eeg/1/ mesa_2_paiva.pdf>. Acesso em 10 dez. 2013.

PAIVA, Carlos A.; SEHN, Cristiano José. Fundamentos teóricos do desenvolvimento regional. **Artigo postado no site da Fundação de Economia e Estatística – FEE**, [2013?]. Disponível em: < www.fee.tche.br/sitefee/download/eeg/5/52.doc>. Acesso em: 12 nov. 2013.

PASSO FUNDO Gigante do Norte. **Anuário 2008-2009**. Grupo Editorial O Nacional, 2009.

PASSO FUNDO entre as 100 com maior PIB. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2008-2009**. Grupo Editorial O Nacional, 2009.

PASSO FUNDO Gigante do Norte. **Anuário 2009-2010**. Grupo Editorial O Nacional, 2010.

PASSO FUNDO Gigante do Norte. **Anuário 2010-2011**. Grupo Editorial O Nacional, 2011.]

PASSO FUNDO tem a décima maior riqueza absoluta do RS. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2011-2012**. Grupo ON Comunicação, 2012.

PASSO FUNDO investindo na industrialização. **Redação Passo Fundo. Diário da manhã/Economia**. 2011. Disponível em: <<http://www.diariodamanha.com/noticias.asp?a=view&id=22334>>. Acesso em 08 jul. 2013.

PARCERIA viabilizará Plataforma Logística e Industrial de Passo Fundo. **Jornal O Nacional**, 2013.

PELTONIEMI, Mirva; VUORI, Elisa; LAIHONEN, Harri. Business ecosystem as a tool for the conceptualisation of the external diversity of an organization. **Proceedings of the Complexity, Science and Society Conference**, 2005.

PELTONIEMI, Mirva; VUORI, Elisa. Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. **Frontiers of E-business Research**, 2004.

PELTONIEMI, Mirva. Business ecosystem a conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution. **E-Business Research Center**, 2005.

PELTONIEMI, Mirva. Preliminary theoretical framework for the study of Business Ecosystems. **ECO**, v. 8, n.1, p. 10-19, 2006.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, p. 75-90, 1998.

_____. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. Estratégia para o Brasil: Os empresários precisam se engajar na criação de um ambiente produtivo no país. **Revista Exame**. Site Exame.com. n. 809, 2004. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista_exame/edicoes/0809/noticias/estrategia-para-o-brasil-m0050384>. Acesso em: 06 maio 2013.

PORTER, Michael E; KRAMER, Mark R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, p. 1 -14, 2002.

PROGRAMAS e Ações - Secretaria de Desenvolvimento Regional. **Ministério da Integração Nacional**. [2013?] Disponível em: <<http://www.integracao.gov.br/web/guest/programas-e-acoes-sdr>>. Acesso em: agos. 2013.

RAMBO, Anelise G.; FILIPPI, Eduardo E. Das concepções clássicas à abordagem territorial: para (re)pensar processos de desenvolvimento na agricultura familiar. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, v.5, n.1, p.121-148, 2009.

RECEITAS próprias representam quase 30% do orçamento. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2011-2012**. Grupo ON Comunicação, 2012.

REDESIST - Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. **Site**. [2013?]. Disponível em:<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=300>>. Acesso em: 15 jul.2013.

REFICCO, Ezequiel; MÁRQUEZ, Patricia. Inclusive Networks for Building BOP Markets. **Business & Society**, v. 51, n. 3, p. 512-554, 2012.

REIS, Ana Paula dos; AMATO NETO, João. Aprendizagem por cooperação em rede: práticas de conhecimento em arranjos produtivos locais de software. **Revista Produção**, v. 22, n. 3, p. 345-355, 2012.

RELATÓRIO de Avaliação Ambiental (RAA) do Programa de Desenvolvimento Integrado do Município de Passo Fundo (PRODIN). **Relatório Final**. Prefeitura municipal de Passo Fundo - RS. Secretaria do planejamento, 2009.

RONG, Ke et al. From value chain, supply network, towards Business Ecosystem (BE): evaluating the be concept's implications to emerging industrial demand. **Proceedings of the IEEE**, 2010.

RONG, Ke; SHI, Yongjiang. Renew Business Ecosystem: A Comparison Study between Traditional and Shanzhai network. **Industrial Engineering and Engineering Management - IEEM**, p. 2178-2182, 2010.

RONG, Ke; LIU, Zheng; SHI, Yongjiang. Reshaping the business ecosystem in China: case studies and implications. **Journal of Science and Technology Policy in China**, v. 2, n. 2, p. 171-192, 2011.

RONG, Ke; SHI, Yongjiang; YU, Jiang. Nurturing Business Ecosystems to deal with industry uncertainties. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113 n. 3, p. 385-402, 2013.

ROSA, Josep L. et al. A Negotiation-Style Recommender Based on Computational Ecology in Open Negotiation Environments. **Transactions on Industrial Electronics**, v. 58, n. 6, p. 2073-2085, 2011.

RUMO à liderança nas exportações. Revista Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2011-2012**. Grupo ON Comunicação, 2012.

SANDES, Giovanni . Fiat avalia polos de sistemistas. **Site do PE Desenvolvimento**. 2012. Disponível em:<<http://pedesenvolvimento.com/2012/06/13/fiat-avalia-polos-de-sistemistas/>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

SANTOS, Gustavo A. G.; DINIZ, Eduardo J.; BARBOSA, Eduardo K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, 2004.

SARACENI, Adriana Valélia et al. Redes de cooperação em arranjos produtivos locais: proposta para a difusão de sistema de gestão no conceito de Software como um serviço para as Pequenas e Médias Empresas. **I Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção – CONBREPRO**. Associação Paranaense de Engenharia de Produção - APREPRO. Paraná, 2011.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 6 ed. England: Pearson, 2012.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Termo de referência para atuação do sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: SEBRAE, 2003.

SETORES secundário e terciário cresceram 60% em cinco anos. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2009-2010**. Grupo Editorial O Nacional, 2010.

SCHUMPETER, A Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SYDOW, Cristina Toth. Os Arranjos Produtivos Locais e o processo de coordenação intergovernamental: o papel dos governos dos estados como articuladores de políticas públicas. **Tese de Doutorado**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012.

SINGER, John G. Ecosystem-Centered Business Strategy. **3rd IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies**, p. 686-691, 2009.

SMITH, Derek. Navigating Risk When Entering and Participating in a Business Ecosystem. **Technology Innovation Management Review**, p. 25-33, 2013.

SOBARZO, Oscar. Passo Fundo: cidade média com funções comerciais, de serviços e de apoio ao agronegócio. In.: SPOSITO, Maria E. B.; ELIAS, Denise; SOARES, Beatriz Ribeiro. (Orgs.). **Agentes econômicos e reestruturação urbana e regional: Passo Fundo e Mossoró**. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

SOBRE o programa. **Site da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento - AGDI**. [2013?]. Disponível em:
<<http://www.agdi.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=898>>. Acesso em: 28 dez. 2013.

SOUZA, Edicleia L. de; LIMA, Jandir F. de. A desconcentração industrial na região sul do Brasil. **Revista de Economia Mackenzie**, v 8, n. 1, p. 4-25, 2010.

TATSCH, Ana Lúcia; RUFFONI, Janaina; BATISTI, Vanessa de Souza. Trajetória, análise e diretrizes para a política de apoio a arranjos produtivos locais no Rio Grande do Sul. In: CAMPOS, Renato Ramos et al. (orgs.). **Políticas estaduais para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-oeste do Brasil**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, p. 55-87, 2010.

TATSCH, Ana Lúcia et al. Os Arranjos Produtivos Locais no Rio Grande do Sul: mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas de apoio. **Relatório de Pesquisa 01 do Projeto Redesist**, p. 1-87, 2007.

TAVARES, Hermes Magalhães. Estratégias de desenvolvimento regional. Da grande indústria ao Arranjo Produtivo Local? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional- G&DR**. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 50-68, 2011.

- TIAN, C.H et al. BEAM: A framework for Business Ecosystem analysis and modeling. **IBM Systems Journal**, v. 47, n. 1, 2008.
- TOP 10 no marketing de investimentos. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2008-2009**. Grupo Editorial O Nacional, 2009.
- TRABALHANDO pelo desenvolvimento. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2008-2009**. Grupo Editorial O Nacional, 2009.
- ULTRAMARI, Clovis; DUARTE, Fábio. Desenvolvimento local e regional. 2 ed. IBPEX. **Série Gestão Pública**, 2011.
- UM CENTRO logístico. Passo Fundo Gigante do Norte. **Anuário 2009-2010**. Grupo Editorial O Nacional, 2010.
- VATIER, Cedric. Strategy: Cross-industry ecosystems. Growth outside the box. Outlook. **The journal of high-performance business**, n. 1, p. 1-7, 2013.
- VAZ et al. A new conceptual model for Business Ecosystem visualization and analysis. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 1-17, 2013.
- VUORI, Elisa K. Knowledge-Intensive Service Organizations as Agents in a Business Ecosystem. **Proceedings of ICSSSM**, p. 908-911, 2005.
- WANG, Juan; DE WILDE, Philippe. Evolution-generated Communications in Digital Business Ecosystem. **IEEE Conference on Cybernetics and Intelligent Systems**, p. 618-623, 2008.
- WRI - World Resource Institute. People and ecosystems: the fraying web of life. **A guide to world resources**. Washington, 2000.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAGO, Camila A. et al. Análise do processo logístico: o caso Bunge Santa Maria. **XII SIMPEP**. Bauru-São Paulo, 2005.
- ZAHRA, Shaker A.; NAMBISAN, Satish. Entrepreneurship and strategic thinking in Business Ecosystems. **Business Horizons**, v. 55, p. 219-229, 2012.
- ZANIN, Vanclei; COSTA, Rodrigo Morem da; FEIX, Rodrigo Daniel. As aglomerações industriais do Rio Grande do Sul: identificação e seleção. **Fundação de Economia e Estatística - FEE**. Porto Alegre, 2013.

ZHANG, Jing; LIANG, Xiong-Jian. Business Ecosystem strategies of mobile network operators in the 3G era: the case of China Mobile. **Telecommunications Policy**, n.35, p. 156-171, 2011.

ZHANG, Jianliang; FAN, Yuahun. Current state and research trends on Business Ecosystem. Service-Oriented Computing and Applications - SOCA. **IEEE International Conference**, 2010.