



# COMO AFINAR A ORQUESTRA EMPREENDEDORA

Ecosistemas de empreendedorismo só fazem sentido se todos os envolvidos colaborarem para ter ganhos além dos interesses individuais, mas quais são os caminhos para impulsionar essa mobilização?

**Juliana Bonomi Santos** – Professora da FGV EAESP.

**E-mail:** juliana.bonomi@fgv.br

**Luciana Harumi Hashiba Maestrelli Horta** – Professora da FGV EAESP.

**E-mail:** luciana.hashiba@fgv.br

**Daniel Franco Goulart** – Professor da FGV EAESP.

**E-mail:** daniel.goulart@fgv.br

## Resumo

**Objetivo:** mostrar como atores de ecossistemas de empreendedorismo devem colaborar para criar valor além dos seus interesses individuais.

**Estado da arte:** em ecossistemas de empreendedorismo, diferentes atores precisam coordenar seus esforços para promover ganho coletivo. Não há na literatura, entretanto, informações suficientes sobre quais práticas deveriam ser adotadas para isso.

**Originalidade:** com base em pesquisa realizada no Vale do Piracicaba, propomos que atores devem se unir e atuar em conjunto na identificação de *gaps* no ecossistema, criação de agendas coletivas, promoção de regras de boa convivência e desenvolvimento de visibilidade. Discutimos também formas para viabilizar a coordenação de esforços.

**Impactos:** as estratégias e práticas apontadas no artigo podem ser usadas por diversos atores – como grandes empresas, *startups*, universidades, institutos de pesquisa, entidades governamentais, aceleradoras, incubadoras e investidores – para fortalecer ecossistemas de empreendedorismo de que participam, o que traz benefícios também à economia e à sociedade brasileira.

**Palavras-chave:** ecossistema de empreendedorismo, colaboração, ganho coletivo.

**E**m ecossistemas de empreendedorismo<sup>1</sup>, tais como o Vale do Silício, nos Estados Unidos da América, ou o Porto Digital, no Brasil, diferentes atores interagem para melhorar sua competitividade e atingir objetivos estratégicos. São universidades, grandes empresas, aceleradoras, incubadoras, capitalistas de risco, institutos de pesquisa e *startups* que se envolvem para promover a atividade empreendedora de determinada região e gerar inovação, novas tecnologias e modelos de negócio, no entanto não é trivial gerar benefícios além dos interesses individuais. Para que o ecossistema funcione de fato em prol da rede de parceiros, é necessário orquestrar os esforços dos diferentes atores envolvidos.

O conceito de orquestração foi pensado em um contexto de redes de relacionamento e envolve o conjunto de atividades que uma empresa central executa para direcionar as atividades dos outros membros a fim de promover a criação e extração de valor de esforços inovadores<sup>2</sup>. Como os ecossistemas de empreendedorismo são formados por múltiplos atores que se interrelacionam de diferentes formas, é comum que vários deles assumam o papel de orquestradores<sup>3</sup>. Estes devem combinar esforços para o ecossistema prosperar e se tornar um ambiente no qual a atividade empreendedora seja impulsionada, novos produtos e serviços possam ser desenvolvidos e os diferentes atores alcancem os retornos esperados.

Ações no sentido de desenvolver regulamentações específicas, discutir impostos ou benefícios fiscais ou coibir práticas predatórias de competição são exemplos de como gerar valor às redes<sup>4</sup>. Com a orquestração, cada ator sai da perspectiva única de interesse da sua organização e se une aos outros para gerar ganhos comuns. Dessa forma, eles podem aumentar o tamanho da torta que é distribuída entre as diferentes partes interessadas.

Neste artigo, exploramos como gerar benefícios para o ecossistema que vão além dos interesses individuais. Primeiramente, apresentamos a pesquisa que deu origem às recomendações. Em seguida, mostramos em quais frentes os atores devem atuar e, por fim, discutimos estratégias de colaboração para atingir os objetivos comuns.

## A PESQUISA

Nossos *insights* são baseados em pesquisa qualitativa conduzida em um dos ecossistemas de empreendedorismo mais pulsantes do Brasil, o Vale do Piracicaba, ou AgTech Valley. Voltado para o agronegócio, esse ecossistema concentra 18,6% das startups do país. Ele é fortemente ancorado na presença da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq), da Universidade de São Paulo (USP), e sedia incubadoras, aceleradores, *hubs* de inovação e grandes empresas como Raízen, Caterpillar, Centro de Tecnologia Canavieira (CTC) e Case.

A pesquisa foi baseada em três fontes de dados: entrevistas, documentação e participação em eventos. Foram realizadas 24 entrevistas, com sócios fundadores de nove *startups* localizadas no Vale, gerentes de inovação aberta de sete empresas, fundadores de uma incubadora e de dois *hubs* de inovação, além de representantes da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores e do Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia. Foram avaliados 63 documentos, e houve a participação dos pesquisadores em seis eventos do ecossistema.

O processo de análise teve abordagem temática. O material coletado nas entrevistas, nos eventos e nos documentos foi classificado em categorias, que representam ações e meios de colaborar para orquestrar o ecossistema.

## FRENTES DE ATUAÇÃO

A pesquisa no Vale do Piracicaba revelou quatro frentes de ação para eliminar gargalos e problemas recorrentes em ecossistemas de empreendedorismo.

### Identificação de *gaps* no ecossistema

Ecossistemas de empreendedorismo podem apresentar *gaps* que limitam o desenvolvimento das *startups*. No Vale do Piracicaba, entrevistados apontaram a necessidade de aumentar a oferta de serviços à criação de negócios via ampliação da quantidade de incubadoras, pois o ecossistema depende da única existente. Além disso, acreditam ser importante aumentar a integração com outros ecossistemas voltados ao setor agrícola no Brasil.

Atores do ecossistema devem discutir se existem etapas e aspectos do processo empreendedor a serem desenvolvidos, tais como contar com mais capitalistas de risco, institutos de pesquisa, incubadoras e aceleradoras. Além disso, é preciso pensar em um plano de ação para atraí-los ou criá-los e quem vai atuar nesse caminho.

Vale considerar a possibilidade de criar conexões com atores de ecossistemas do Brasil e de outros países para ampliar o acesso à tecnologia, a recursos e a clientes das *startups*. A internacionalização pode ser alcançada fomentando a criação de chamadas, projetos e trocas informais com atores localizados em ecossistemas fora do Brasil, a exemplo do que ocorre no Vale do Silício e em Israel<sup>5</sup>.

Também é importante avaliar se as chamadas e os editais executados no ecossistema estão bem direcionados e agregam valor às *startups*.

### **Criação de agendas coletivas com o setor público**

Os atores do ecossistema devem trabalhar em conjunto para influenciar a formulação de políticas e a alocação de recursos públicos. Na pesquisa, atores mencionaram a necessidade de influenciar o marco legal das *startups* e incentivar a isenção de Imposto sobre Serviços (ISS) para novos negócios. Também indicaram a importância de evitar a sobreposição de chamadas públicas destinadas ao agronegócio e a urgência de aumentar o investimento na capacitação dos produtores para lidar com o Agro 4.0.

A pesquisa mostrou a relevância em criar agendas para fazer *advocacy* ligado a marcos legislativos, isenções tributárias, linhas de financiamento, unificação de chamadas públicas e mecanismos de subvenção que possam beneficiar o ecossistema. Cabe aos atores refletir sobre disponibilidade e desenvolvimento de pessoas com capacidade de interagir e falar a linguagem do setor público.

### **Promoção de regras de boa convivência**

Práticas e valores comuns ajudam a moldar as interações no ecossistema. Ao conversar com as *startups*, identificamos que, em sua jornada, os empreendedores passaram por situações difíceis como clientes querendo pagar pouco por novas tecnologias e parceiros com demandas excessivas. Muitos atores são atraídos para o ecossistema por seu *glamour* e pelo medo de estar perdendo algo importante, conhecido como *fear of missing out*. Quando entram em contato com a realidade, não compreendem o que podem demandar de clientes e parceiros nem o que precisam dar em contrapartida. Os empecilhos aumentam se o ambiente do ecossistema não favorecer relações construtivas.

A orquestração no ecossistema de empreendedorismo requer que os atores realizem eventos e criem material informativo para reforçar a necessidade de parcerias ganha-ganha e práticas não predatórias em relação às *startups*. Eles devem promover a serendipidade e estimular o pensamento empreendedor, ao compartilhar histórias e exemplos de sucesso. Por meio de palestras, *workshops* e comunicações regulares, é possível construir e promover o compartilhamento desses valores.

### **Aumento da visibilidade**

Ecossistemas de empreendedorismo beneficiam-se fortemente da formação de conexões. É fundamental dar visibilidade ao ecossistema para atrair novos entrantes e parceiros. Na pesquisa, verificamos que, por causa da relevância do Vale do Piracicaba para o agronegócio no país e da forte reputação dos *hubs* lá localizados, estes são com frequência procurados por agentes do Sistema Nacional de Inovação e representantes dos governos brasileiro e europeus para auxiliar na execução de iniciativas público-privadas.

Dois frentes ajudam a alcançar visibilidade. Uma delas é a criação de mecanismos de compartilhamento de informações sobre os atores do ecossistema, incluindo suas competências e iniciativas, para que novas conexões possam ser formadas. Isso pode ser feito por meio da criação de mapas e redes sociais do ecossistema. A outra frente envolve mostrar atratividade, divulgando ganhos coletivos alcançados para que atores externos possam ver as externalidades positivas ligadas ao ecossistema.

Agentes públicos podem ser estimulados a divulgar a importância regional da iniciativa. Um exemplo é o Startup Point, portal de iniciativas federais de apoio às *startups*. Criado em 2020 por iniciativa de quatro ministérios, o Startup Point reúne todas as atividades com *startups* financiadas por diferentes órgãos do governo federal. Tal portal tem o potencial de criar uma identidade visual para o ecossistema, ao mesmo tempo que o mapeia e mostra as iniciativas disponíveis de fomento à atividade empreendedora.

### **ESTRATÉGIAS DE COLABORAÇÃO**

Como o ecossistema de empreendedorismo é fluido e composto de diferentes atores sem relações hierárquicas, a melhor forma de viabilizar a orquestração é por meio da criação de associações e federações *pro bono* com os membros e de fóruns voltados para o compartilhamento de opiniões e informações. Associações e federações têm a vantagem de serem bons canais para facilitar a criação e promoção de agendas coletivas com o setor público.

Como inspiração para essa articulação, o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional realizam anualmente o Spring Meetings. O evento contém reuniões, seminários, palestras, coletivas de imprensa e

outras atividades voltados para discutir o avanço de instituições e desafios da sociedade moderna. Outro exemplo é a International Federation of Scholarly Associations of Management, que, para promover melhoria na pesquisa, no ensino e na prática da administração, conta com a contribuição de acadêmicos de diferentes países. Eles desenvolvem diretrizes e sugestões de boas práticas para guiar, por exemplo, como universidades devem avaliar a qualidade da pesquisa acadêmica, promover a adoção de novas tecnologias de ensino, configurar programas de doutorado e estimular a interação entre a academia e as empresas.

Ecosistemas poderiam seguir nessa linha e incluir em seus Open Innovation Weeks pautas ligadas à identificação de *gaps*, à criação de agendas coletivas, à promoção de regras de boa convivência e ao desenvolvimento de visibilidade. O Startup Summit, promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e voltado para diferentes ecossistemas brasileiros, é um exemplo de evento nesse formato. Parte de sua agenda aborda questões amplas do empreendedorismo e outra parte é voltada para a melhoria dos ecossistemas.

Independentemente do mecanismo utilizado, as discussões devem ser focadas no ecossistema ao qual os atores pertencem. Também é necessário que esses fóruns contem com representantes de grande parte dos atores dos ecossistemas de empreendedorismo.

Um desafio é mobilizar os diferentes participantes do ecossistema para se envolverem na orquestração. Como um dos entrevistados da pesquisa mencionou, por que um empresário ou empreendedor que trabalha 12 horas por dia vai dedicar mais cinco horas de sua semana para participar de reuniões sobre como promover a melhoria do ecossistema? Para muitos atores, os benefícios de longo prazo não são suficientes para contrabalançar o investimento necessário no curto prazo, dado que possuem recursos limitados e precisam alcançar seus próprios objetivos e resultados.

Vencer a barreira cultural ligada ao custo-benefício de se engajar na promoção do bem comum do ecossistema requer maturidade das organizações em gerenciar seus processos de inovação aberta. Enquanto isso, a principal forma de reduzir o fardo das organizações é por meio da distribuição de tarefas. Os atores podem se subdividir e ficar responsáveis por atividades com as quais possuam mais afinidade. Por exemplo, grandes empresas com reputação ou incubadoras e associações com capacidade de interação com o governo seriam fortes candidatas à criação de agendas coletivas e *advocacy*, enquanto prefeituras e *hubs* de inovação podem ter papel importante em promover o ecossistema. Além disso, o uso de fóruns virtuais para a discussão de *gaps* pode reduzir os custos associados à interação dos atores.

## CONCLUSÃO

Um ecossistema de empreendedorismo só existe enquanto fizer sentido para os atores participantes permanecerem lá. Por isso, é preciso garantir que ele continue renovando-se e trazendo benefícios aos seus integrantes. Isso passa necessariamente por investimentos coletivos para promover a melhoria da rede. As ideias deste artigo, fundamentadas em pesquisa, podem contribuir para isso, pois trazem recomendações para garantir a continuidade de um ecossistema de empreendedorismo no longo prazo.

## NOTAS

1. As terminologias *cluster* de inovação e ecossistema de inovação também são utilizadas para se referir a ecossistemas voltados ao fomento de atividade empreendedora. Adotamos a terminologia ecossistema de empreendedorismo, pois é a mais aceita no meio acadêmico e vem ganhando força também em relatórios técnicos.

2. Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>

3. Autio, E., & Levie, J. (2017). Management of entrepreneurial ecosystems. *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*, 43, 423-449. <https://doi.org/10.1002/9781118970812.ch19>

4. Santos, J. B., Fernandes, A. R., Maia, L. M., & Partyka, R. B. 2021. *Unpacking the concept of innovation ecosystems orchestration: insights into the form and content*. XLV Encontro da ANPAD 2021, Conferência Virtual.

5. Engel, J. S., & del-Palacio, I. (2009). Global networks of clusters of innovation: accelerating the innovation process. *Business Horizons*, 52(5), 493-503. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.06.001>