



Ecosistemas de empreendedorismo regional: fatores críticos de sucesso

Gabriel Schimchak, Universidade de São Paulo, Brasil¹

Bruno Peres, Universidade de São Paulo, Brasil²

Edson Crescitelli, Universidade de São Paulo, Brasil³

RESUMO

O empreendedor é o ator principal do Ecosistema de Empreendedorismo e o sucesso de empresas e *startups* é o que motiva outros atores a se envolver e buscar fortalecer este ecossistema de uma região específica. Estes atores acreditam que investir tempo, esforços e recursos irá trazer desenvolvimento econômico para todas as organizações e empresas pertencentes a este Ecosistema. Mas por que alguns Ecosistemas de Empreendedorismo conseguem gerar maior quantidade de *startups*, inovações tecnológicas e receitas do que outros? Por que algumas regiões tiveram maior sucesso nos seus Ecosistemas do que outras?

O intento deste artigo é analisar as características de sucesso para um ecossistema de empreendedorismo regional. Compreender quais seria aspectos-chave que indicariam motivos por que uma cidade ou região teria maior condições ao sucesso para seus Ecosistemas. A região geográfica que foi analisada é a cidade de Goiânia, estado de Goiás.

18 atores do Ecosistema de Goiânia foram entrevistados e análises foram feitas a respeito deste Ecosistema e seus aspectos-chave para o sucesso. Análises estratégicas foram realizadas e direcionamentos foram propostos, que podem trazer considerações interessantes para outros Ecosistemas de Empreendedorismo Regional.

Palavras-chave: Ecosistema de Empreendedorismo; Empreendedorismo; *Startups*; Empreendedor.

INTRODUÇÃO

Apesar do reconhecimento do ambiente de empreendedorismo no Brasil (ENDEAVOR, 2017), existe alta taxa de mortalidade de *startups* brasileiras, pois pelo

¹ gabriel.schimchak@go.senac.br, <https://orcid.org/0000-0002-9994-8648>

² Bruno.peres@espm.br, <https://orcid.org/0000-0002-6334-3591>

³ edsonc@usp.br, <https://orcid.org/0000-0001-5546-9779>

Schimchak, G., Peres, B., Crescitelli, E.; Ecosistemas de empreendedorismo regional: fatores críticos de sucesso. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.8, Nº2, p.134-155, Mai/Agos. 2023. Artigo recebido em 05/05/2023. Última versão recebida em 13/06/2023. Aprovado em 05/07/2023.

menos 50% delas morrem nos primeiros quatro anos de operação, segundo estudo de Arruda *et al* (2015). Os principais motivos para a essa alta taxa de mortalidade são: times com muitos sócios, mas poucos dedicados exclusivamente à *startup*; excesso de investimentos na fase inicial, quando ainda não se alcançaram receitas; e muitas não estão dentro de uma incubadora ou aceleradora, desconectando-se do ecossistema (ARRUDA *et al*, 2015).

Diante desse cenário de dificuldade para a sobrevivência das *startups*, os Ecosistemas de Empreendedorismo Regional desempenham papel crucial. Considerando a importância dos ecossistemas para a sobrevivências das *startups*, o objetivo principal deste estudo é analisar as características de sucesso para um ecossistema de empreendedorismo regional. Os objetivos complementares são: i) averiguar os aspectos-chave para o sucesso do ecossistema regional, sob a ótica dos seus atores e ii) estruturar um roteiro personalizado para a avaliação de um ecossistema de empreendedorismo regional.

O método de investigação adotado consiste em revisão bibliográfica sobre temas pertinentes ao tema em questão, complementado por uma pesquisa de empírica de natureza exploratória, envolvendo entrevistas em profundidade, a partir de métodos de avaliação do ecossistema de empreendedorismo desenvolvidos Isenberg (2011) e Blank (2007), tendo como pesquisa de campo a cidade de Goiânia, Goiás.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO

O termo ecossistema é naturalmente relacionado ao estudo da biologia, mas desde o artigo de Moore (1993), a maneira de se olhar um ecossistema no mundo dos negócios mudou. O autor fez um paralelo do “mundo animal” com o mundo corporativo e dos negócios, e o conceito de ecossistema começou a ser utilizado também no mundo econômico.

O professor da Babson College, Daniel Isenberg (2011) é um dos principais autores sobre ecossistema de empreendedorismo. Nos seus estudos ele definiu seis disciplinas que fazem a composição de um ecossistema e a sua interrelação será de grande importância para o êxito deste ecossistema. Estas seis disciplinas estão listadas nos seis aspectos a seguir:

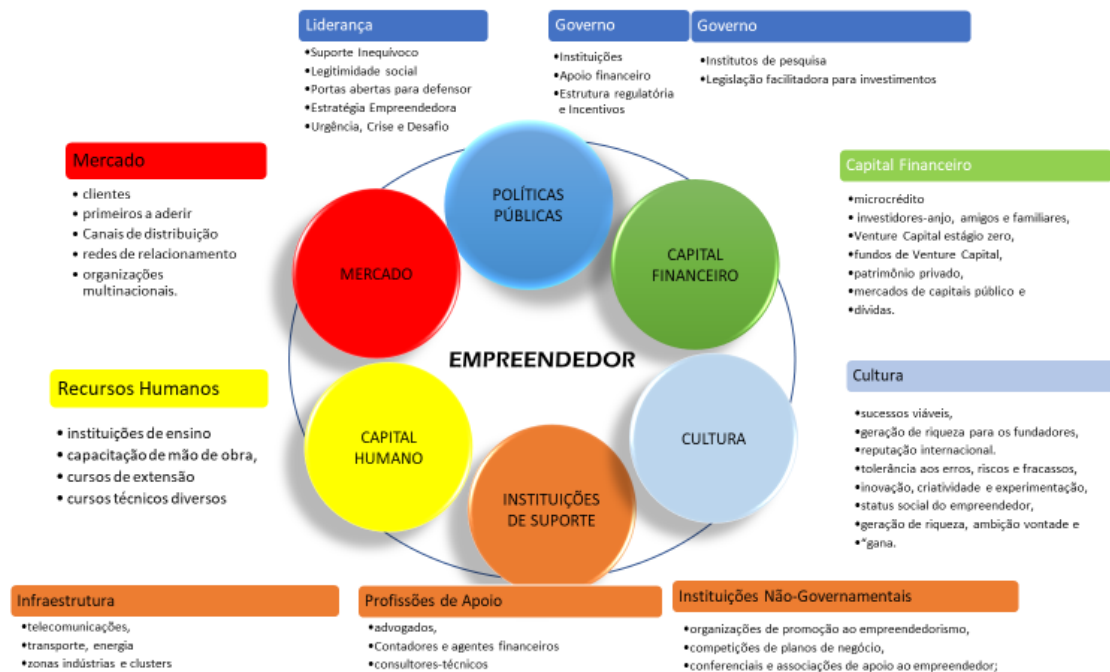
1. Políticos: Estão relacionados as regulamentações governamentais, instituições públicas, incentivos fiscais e legislação em geral;
2. Financeiros: São as estruturas para atração de investidores, grandes fundos de Venture Capital, entre outros;
3. Culturais: Estão relacionados às motivações que levam o indivíduo a empreender, tolerância ao erro, valorização de casos de sucesso, incentivo a criatividade e o status social atrelado ao empreendedor;
4. Apoio às *Startups*: Estão relacionados aos provedores de suporte as *startups*, em termos de infraestrutura, apoio legal, serviços de contabilidade, consultorias técnicas;
5. Capital Humano: Estão relacionados à disponibilidade de mão de obra qualificada disponível na região, à sua formação local e à capacidade de atrair mão de obra especializada de outras regiões.
6. Mercado: Estão relacionados à regionalização da economia e a existência de demanda.

Ambientes de inovação tem um papel de destaque dentro do ecossistema de empreendedorismo. Estes são compostos por áreas de inovação e mecanismos de geração de empreendimentos inovadores. Já mecanismos de geração de empreendimentos inovadores são espaços físicos ou iniciativas que permitem a junção do empreendedorismo e a inovação. (SEBRAE, 2020).

2.2. DOMÍNIOS DO ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

O conceito de domínios de ecossistema empreendedor de Isenberg (2011), e suas disciplinas Poder Público, Mercado Financeiro, Cultura, Instituições de Apoio, Capital Humano e Mercado, fazem uma análise de como é um Ecossistema de Empreendedorismo equilibrado e ativo (Arruda *et al.*, 2015). Segue na figura abaixo:

Figura 1 - Domínios do Ecosistema Empreendedor de Isenberg (2011).



Fonte: Isenberg (2011). Babson Global.

A análise dos domínios do ecossistema não consiste apenas na aplicação de uma fórmula, ou de um modelo que deve ser replicado em diferentes regiões, cidades, estados ou países. O próprio Isenberg (2011) defende o respeito à análise das características locais de cada ecossistema, sem a necessidade de simplesmente copiar uma fórmula. Isenberg (2010) cita casos internacionais de empreendedorismo e afirma, “Ruanda, Chile, Israel e Islândia tem terrenos férteis para o empreendedorismo graças aos grandes esforços de seus governos locais”. Isenberg (2010) prescreve nove “mantras” para a criação de um ecossistema de empreendedorismo local. São eles: pare de imitar o Vale do Silício; formate o ecossistema a partir das condições locais; desde o início tenha o engajamento do setor privado; favoreça aqueles que tem um grande potencial; traga um grande vencedor para participar do ecossistema; enfrente a mudança cultural de frente; trabalhar no limite gera os melhores resultados; não sobrecarregue os *Clusters*; regulamentações, leis e burocracias precisam ser revistas e reformadas para ajudar o ecossistema.

2.3 AVALIAÇÃO E ANÁLISE DE ECOSSISTEMAS DE EMPREENDEDORISMO

Já Silva (2017) apresenta 19 fatores críticos de sucesso de ecossistemas de empreendedorismo e os aplicou em 12 ecossistemas no Brasil – nas regiões Sul e Sudeste, conforme Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE ECOSSISTEMAS DE EMPREENDEDORISMO

1. Gerente capacitado e com experiência focada na gestão de incubadoras.	11. Existência de metas bem definidas a serem alcançadas pelas incubadoras.
2. Avaliações periódicas realizadas pela gerência sobre o desempenho das incubadas.	12. Conhecimento das necessidades de desenvolvimento tecnológico da região onde a incubadora está inserida.
3. Oferecimento de consultorias focadas nas necessidades de cada empresa incubada.	13. Reserva de vagas para empresas com projetos correlatos às necessidades da região onde a incubadora está instalada.
4. Desenvolvimento de uma imagem de sucesso da incubadora.	14. Análise da contribuição do impacto das atividades da incubadora na região onde está inserida.
5. Intenso fluxo de informação entre a gerência e as empresas incubadas.	15. Acesso a recursos para desenvolver projetos da incubadora.
6. Localização próxima a centros de pesquisas e ou universidades.	16. Contato com fundos de investimentos para potencializar empresas incubadas por meio de aportes financeiros.
7. Integrar rede estabelecida de empreendedorismo no estado onde a incubadora atua.	17. Existência de atividades que estimulam a criatividade e a integração das empresas incubadas.
8. Desenvolvimento de parcerias internacionais.	18. Contar com um conselho de orientadores externos atuante.
9. Interação com outras incubadoras.	19. Ensino e difusão do empreendedorismo por parte da incubadora.
10. Estímulo para a participação em redes virtuais de empresas pré-incubadas, residentes e pós-incubadas.	

Fonte: Silva (2011)

O estudo do SEBRAE (2020) utiliza um sistema de análise de Ecossistemas de Empreendedorismo desenvolvido pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), nomeado de *iEcosystem*. O MIT *iEcosystem*, o qual é dividido em quatro fases distintas de análise para a validação

de um Ecosistema. A primeira é a *Foundational Institutions*, as que criam as bases para este desenvolvimento econômico.

Na segunda encontram-se a capacidade de inovação (I-CAP) e a capacidade de empreendedorismo (E-CAP). Ambas as capacidades podem ser consideradas o motor de um Ecosistema de Empreendedorismo, e a coordenação do bom funcionamento de ambos e a sua sincronia, podem resultar no sucesso deste ecossistema. A capacidade de inovação reflete a boa combinação entre o desenvolvimento em pesquisa e ciência, produtos, serviços e tecnologias úteis. A capacidade de empreendedorismo avalia o ambiente de negócios para a formação de novas empresas, e a capacidade de fomento do empreendedorismo direcionado a soluções inovadoras (Budden & Murray, 2018; Budden et al., 2019).

A terceira fase é a Vantagem Comparativa, sendo os pontos fortes deste ecossistema baseado na sua capacidade de inovação e/ou sua capacidade de empreendedorismo. Na quarta fase está o Impacto, combinando as capacidades de inovação, de empreendedorismo e de vantagem comparativa. O impacto de um ecossistema pode ser medido em indicadores de progresso econômico ou social (Budden & Murray, 2018; Budden et al., 2019).

2.4 ECOSSISTEMAS DE EMPREENDEDORISMO REGIONAL

Isenberg (2011) contesta que nem todos os ecossistemas precisam estar nestas localidades de destaque, com o Vale do silício na Califórnia, e que é importante respeitar as particularidades de cada Ecosistemas de Empreendedorismo, mesmo aqueles que estão estabelecidos em cidades de com um produto interno bruto não tão evidente, ou que estão fora das tradicionais rotas de comércio.

Em ecossistemas de destaque no Brasil notam-se algumas cidades de tamanho médio que ficaram bem classificadas no fomento dos seus ecossistemas de *startups*. Segundo o estudo da Endeavor (2017) Florianópolis, Vitória, Curitiba e Joinville entre as cinco cidades mais empreendedoras do Brasil. O que estas cidades têm em comum? Estão entre as que apresentaram as melhores condições para o empreendedorismo, seguindo critérios de ambiente regulatório, infraestrutura, mercado, acesso à capital, inovação, capital humano e cultura empreendedora (Endeavor, 2017).

3. PESQUISA DE CAMPO

3.1 – MÉTODO ADOTADO

A pesquisa, de natureza exploratória qualitativa, na qual utilizou-se a técnica de entrevistas em profundidade, por amostra de conveniência, não probabilística e semiestruturada com roteiro REGMPE, Brasil-BR, V.8, Nº2, p. 134-155, Mai./Agos.2023 www.revistas.editoraenterprising.net Página 139

baseado em modelos apresentados na revisão bibliográfica, envolvendo agentes do ecossistema a cidade Goiânia. A cidade de Goiânia – GO, foi selecionada para esta pesquisa por se tratar de uma cidade de economia ascendente e de crescente importância no cenário econômico nacional. Goiás é um estado que tem tido destaque nos campos do agronegócio, indústria farmacêutica e alimentícia e no setor de logística e distribuição. Goiânia é um exemplo de um Ecossistema de Empreendedorismo Regional a ser estudado.

A pesquisa aconteceu de agosto a novembro de 2019. As entrevistas foram realizadas presencialmente nas bases dos entrevistados, todas na cidade de Goiânia. Foram 18 entrevistados, destes eram 16 homens e 2 mulheres, participantes do ecossistema de *startups* de Goiânia. Os nomes e cargos foram mantidos em sigilo e foram apenas numerados de 1 a 18 nas suas citações. Pode-se mencionar neste grupo que quatro são fundadores/ CEOs de *startups* de Goiânia. Da área pública um representante do governo estadual e um do governo municipal. dois profissionais que pertencem à organizações de suporte ao empreendedorismo. Da área acadêmica foram dois profissionais de duas Universidades locais. Além de 4 profissionais de organizações que fazem aceleração de *startups* e inovação corporativa. Para completar o grupo um gestor de *Venture Capital* e três CEOs de empresas de tecnologia que também investem em *startups*.

O roteiro da pesquisa foi estruturado baseado numa correlação feita com os 19 fatores críticos de sucesso de ecossistemas de empreendedorismo de Silva (2017). A seguir o roteiro utilizado. 1) Para você como está o Empreendedorismo em Goiânia?; 2) Na organização que você faz parte, como você descreveria Pontos Fortes e Fracos da atuação desta organização no Ecossistema de Goiânia; 3) Para você, como está a comunicação e o ambiente colaborativo no Ecossistema de Goiânia?; 4) Descreva como você vê o acesso a recursos financeiros para investimento e condições para financiamento do empreendedorismo e startups; 5) Descreva a sua percepção sobre os profissionais que trabalham em organizações que integram o ecossistema de empreendedorismo de Goiânia; 6) Goiás é conhecido pelo destaque no Agronegócio. Sendo assim: Boi ou Startup? Discorra mais sobre isto.

3.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.

Resultados da questão número 1 - *Para você como está o Empreendedorismo em Goiânia?* De 18 entrevistados, 10 responderam que perceberam um considerável crescimento do empreendedorismo em Goiânia, em relação aos últimos cinco anos, sendo este um crescimento consistente e como uma evolução do ecossistema de empreendedorismo e inovação, assim como o amadurecimento dos atores deste REGMPE, Brasil-BR, V.8, Nº2, p. 134-155, Mai./Agos.2023 www.revistas.editoraenterprising.net Página 140

ecossistema e de instituições que fazem parte deste ecossistema, assim como o crescente número de ações e eventos que o promovem. Já 8 entrevistados responderam que houve um pequeno crescimento do empreendedorismo, como um movimento da necessidade de pequenos e microempresários na busca de uma solução imediata de incremento de renda, ou por um certo “modismo” mas com pouca estrutura e método de gestão em inovação, e enxergaram que o ecossistema de empreendedorismo pouco se desenvolveu nos últimos cinco anos em relação a outros ecossistemas do Brasil, vivendo de algumas ações pontuais de promoção do empreendedorismo em Goiânia.

Resultados da questão número 2 - *Na organização que você faz parte, como você descreveria Pontos Fortes e Fracos da atuação desta organização no Ecossistema de Goiânia?* Dentre os entrevistados, 11 mencionaram que o principal ponto forte de sua organização é a capacidade de gerar inovação para seus clientes, parceiros e consumidores, sejam em produtos, serviços ou métodos; e 7 disseram que o principal ponto forte é o acesso ao mercado e capacidade para promover *startups* neste ecossistema.

Sobre pontos fracos, 11 relataram a falta de recursos financeiros para financiar *startups* ou o maior desenvolvimento das suas organizações e projetos. 5 entrevistados reclamaram pela falta de disponibilidade de mão de obra qualificada para estas organizações do ecossistema, ou a dificuldade de reter talentos em empresas de Goiânia. E 2 entrevistados lamentam que as organizações que trabalham, são muito tradicionais e isto acaba por barrar processos de inovação interna, prejudicando suas ações no ecossistema.

Resultados da questão número 3 - *Para você, como está a comunicação e o ambiente colaborativo no Ecossistema de Goiânia?* 11 entrevistados disseram que acham a comunicação boa dentro do ecossistema de Goiânia em termos de divulgação de eventos e notícias dentro deste, e 7, pelo contrário, consideram ruim. Quanto ao ambiente colaborativo, 12 comentaram que consideram ruim, que há pouca interação e alinhamento entre os atores e as instituições deste ecossistema. Os demais 6 entrevistados, disseram que hoje, este ecossistema é colaborativo entre as instituições e atores que fazem parte dele.

Resultados da questão número 4 - *Descreva como você vê o acesso a recursos financeiros para investimento e condições para financiamento do empreendedorismo e startups.* 10 disseram haver uma grande dificuldade de acesso a recursos financeiros para

investimento e financiamento de *startups* em Goiânia, seja de recursos públicos ou investimento privado. Mencionaram como aspectos limitadores, processos excessivamente burocráticos quanto à participação de editais e fundos de investimento público, imaturidade e falta de preparo de investidores privados. 8 entrevistados disseram que existe verba e recursos financeiros disponíveis no mercado, mas o que falta, são *startups* mais bem estruturadas e com uma gestão mais profissional, planos de negócio consistentes e uma equipe de melhor qualidade. Estes também pontuaram que falta um trabalho de aproximação de investidores e *startups* com melhores afinidades quanto a objetivo, proposta de valor e modelo de negócio.

Resultados da questão número 5 - *Descreva a sua percepção sobre os profissionais que trabalham em organizações que integram o ecossistema de empreendedorismo de Goiânia*. 14 mencionaram que estes profissionais são engajados no ecossistema, dedicados, empreendedores e determinados no desenvolvimento de *startups* ou projetos de tecnologia, mas lhes falta maior conhecimento técnico e aprofundamento sobre as tecnologias e softwares que estão em uso no mercado, acabam por chegar ao mercado de trabalho desatualizados. Houve constatação de falta de sincronismo entre as escolas de formação superior em tecnologia e as empresas deste ramo, que demandam por esta mão-de-obra especializada. Este grupo de entrevistados também constatou que falta para estes profissionais, a ampliação do conhecimento teórico sobre *startups*, métodos de empreendedorismo e fundamentos básicos sobre gestão de empresas e plano de negócios. Já os 4 entrevistados restantes, enaltecem as qualidades do profissional goiano de tecnologia, que muitos destes foram contratados por empresas de outros estados e de fora do Brasil e que a qualidade deles, dificulta a retenção em Goiás pois os talentos vão para estados de maior desenvolvimento tecnológico.

Resultados da questão número 6 - *Goiás é conhecido pelo destaque no Agronegócio. Sendo assim: Boi ou Startup? Discorra mais sobre isto*. Metade dos entrevistados falou que neste momento deve se investir em *startups* e não mais no mercado tradicional do agronegócio, ou seja, no “Boi”. A outra metade dos entrevistados acredita que não se deve escolher ou o “Boi” ou a *Startup*, mais sim, investir em uma combinação de solução de tecnologia e agronegócio, trazendo *startups* para o mundo do “Boi”, que representa o maior setor econômico de Goiás.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE SWOT

Baseado na análise das seis questões supracitadas, foi possível realizar uma análise estratégica utilizando o método SWOT – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia. Segue análise abaixo:

a) *Pontos Fortes*

Como fortalezas do ecossistema de Goiânia, foram identificados um ecossistema em pleno desenvolvimento e com engajamento por parte dos atores, uma mão de obra de qualidade de profissionais de tecnologia, instituições no ecossistema bem engajadas em gerar inovação, eventos e encontros com o intuito de fomentar a comunidade de *startups*, existem investidores privados e fundos de financiamento público à disposição, e universidades e órgãos de apoio a empreendedorismo organizando programas de incubação e aceleração de *startups*. O evento *Campus Party*, realizado em setembro de 2019, pode ser considerado um exemplo da capacidade de mobilização das comunidades de empreendedorismo de Goiânia, e por consequência, uma fortaleza desse ecossistema. No ecossistema há canais de comunicação e interação entre os atores.

b) *Pontos Fracos*

Pode se considerar como fraquezas a falta de coordenação e alinhamento estratégico entre os vários atores do ecossistema de Goiânia, pouca colaboração entre estes atores, falta de integração entre as entidades que fazem parte deste ecossistema e excesso de “egos” dentre alguns gestores destas organizações. Dificuldade de aproximação entre empreendedores e investidores, os empreendedores compreendem que falta maturidade de investimento e os investidores entendem que falta preparo em gestão nos empreendedores e plano de negócios consistentes nas *startups*. Outra fraqueza seria baixo comprometimento dos poderes públicos municipal e estadual com o desenvolvimento do ecossistema goiano. Uma reclamação no âmbito da formação de profissionais de tecnologia é que empresas de software e *startups* se queixam da qualidade do conteúdo lecionado nas faculdades de tecnologia. Um último aspecto negativo seria a pouca contribuição que profissionais de tecnologia e empreendedores goianos, que fizeram sucesso fora do estado ou no exterior, trouxeram de volta para o ecossistema de onde se originaram.

c) *Oportunidades*

O ambiente econômico do estado de Goiás abre oportunidades para empreendedores de outros estados e países a se estabelecerem no estado e explorarem diversas áreas de negócio. Pode-se citar as áreas do agronegócio, indústria farmacêutica, indústria de alimentos e bebidas, indústria de cosméticos, logística e distribuição, indústria de geração de energia, extração de minérios, indústrias de manufatura de bens duráveis e serviços em geral. Nestas áreas de negócio existem necessidades práticas e demandas de novas soluções e tecnologias a serem aplicadas para gerar maior produtividade e competitividade. Novas incubadoras e aceleradoras de *startups* irão abrir e demandar de uma maior integração deste ecossistema. As universidades vão precisar de mais professores atualizados e profissionais cada vez melhores preparados estarão à disposição do mercado. Uma maior integração do estado de Goiás com a economia global irá atrair empresas de outros estados e internacionais, aumentando a necessidade de empresas de tecnologia e *startups*. Profissionais do mundo corporativo buscam novas oportunidades de crescimento profissional e incremento de renda, e a opção do empreendedorismo é atraente. Iniciativas de grandes eventos do ecossistema como a *Campus Party* abriram um precedente para outros eventos, encontros e seminários de grandes proporções para o fomento do ecossistema. Uma melhor compreensão do poder público sobre a importância das *startups* no contexto econômico atual pode aumentar os incentivos e apoios do governo ao ecossistema. A maturidade do ecossistema de Goiânia permite novos entrantes nesta comunidade e a entrada de novos investidores que já consideram a possibilidade de arriscar mais em investir em *startups*. Alguns empresários do agronegócio e produtores rurais que, mesmo originários de um ambiente econômico mais tradicional e conservador, já aderiram às tecnologias de informação aplicadas à agricultura e pecuária, e consideram a oportunidade de investir em *startups*.

d) Ameaças

Um dos principais temores do próprio ecossistema de Goiânia é que fique muito em evidência os chamados “empreendedores de palco”, ou seja, que este ecossistema fique contaminado por atores com uma proposta de “coach” e pouca experiência de negócios e tecnologia, com *startups* de baixo impacto e pequeno faturamento. Outra ameaça é que cada instituição ou organização do ecossistema crie o seu próprio ecossistema, ou um micro ecossistema, com pouca ou nenhuma integração com outros atores. Uma eventual

crise financeira ou recessão econômica nacional e estadual também pode gerar impactos negativos ao ecossistema e falta de capital para investimentos em *startups*.

Figura 2: Análise SWOT Ecosistema de Goiânia

PONTOS FORTES <ul style="list-style-type: none">• Cultura de empreendedorismo/ Atores engajados• Mão de obra em tecnologia qualificada• Investidores privados e financiamento público• Eventos do Ecosistema/ Campus Party• Região em grande desenvolvimento econômico• Boa difusão no Ecosistema	PONTOS FRACOS <ul style="list-style-type: none">• Falta de coordenação e alinhamento estratégico• Pouca colaboração entre atores e excesso de "egos".• Distância entre empreendedores e investidores.• Formação incompleta dos profissionais de T.I.• Falta de preparo dos empreendedores de Startups• Falta "Give-back" dos empreendedores de sucesso ao Ecosistema, não retribuem e contribuem.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Demandas de novas soluções e tecnologias para gerar maior produtividade e competitividade nos setores econômicos de Goiás.• Maior integração de Goiás com a economia global.• Novos investidores consideram investir em Startups.• Iniciativas de grandes eventos para o ecossistema• Melhor compreensão do poder público sobre a importância das Startups .	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">• Muito destaque para "empreendedores de palco".• Cada instituição crie o seu próprio ecossistema.• Recessão econômica gerar impactos negativos ao ecossistema e falta de capital para Startups

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

4.2 COMENTÁRIOS GERAIS SOBRE OS RESULTADOS

4.2.1 ANÁLISE SOBRE O EMPREENDEDORISMO EM GOIÂNIA

Foi possível chegar a um entendimento de uma evolução no ecossistema de empreendedorismo de Goiânia, em um período de 10 anos (2009 a 2019). Mas há concordância que há necessidade de maturação, estruturação e capacitação do ecossistema e dos seus atores. Que o empreendedor de Goiânia tem a vocação para desbravar novos negócios, mas falta a ele uma predisposição de inovar combinado com o viés do empreendedorismo. Ou seja, ele empreende, mas não busca aplicar novas tecnologias, ou novas práticas e estar aberto a novos modelos. Esta aversão à inovação e apego a métodos tradicionais acaba por sabotar o próprio ecossistema de Goiânia.

4.2.2 PONTOS FORTES E FRACOS DE ORGANIZAÇÕES NO ECOSISTEMA DE GOIÂNIA.

Dentre as organizações que dão apoio, que realizam incubação e aceleração de *startups* em Goiânia há compreensão que os pontos fortes são o conhecimento do mercado

de tecnologia, o bom relacionamento com outros atores do ecossistema, disponibilização de espaços físicos para o desenvolvimento da inovação tecnológica, acesso à potenciais investidores e/ou clientes e a capacidade de transmitir o conhecimento para estas *startups* por meio de mentorias e tutorias. Como pontos fracos estas organizações compreendem que algumas vezes lhes faltam recursos para aproveitar todas as oportunidades deste ecossistema, sejam de receber mais *startups* nos seus ambientes, seja para conseguir catalisar mais negócios entre *startups* e potenciais investidores e clientes.

Os empreendedores de *startups* mencionaram como pontos fortes a sua capacidade de construir uma pequena empresa de tecnologia em uma cidade que ainda não tem este segmento de mercado bem consolidado e sua habilidade de engajamento no ecossistema. Como pontos fracos, eles expõem a dificuldade de conseguir manter uma equipe de profissionais de tecnologia dentro da sua *startup* e em acessar potenciais clientes na região.

4.2.3 COMUNICAÇÃO E AMBIENTE COLABORATIVO NO ECOSSISTEMA DE GOIÂNIA.

Houve concordância que a comunicação no ecossistema de Goiânia melhorou nos últimos 5 anos e que tem sido muito eficiente na difusão e na propagação de eventos, encontros entre empreendedores - Meetups, maratonas de geração de soluções - Hackatons, abertura para inscrição em programas de incubação e aceleração de *startups*, publicação de editais para financiamento e apoio à *startups*, congressos e fóruns de discussão. Mas também expressam descontentamentos sobre esta comunicação interna no ecossistema, por esta comunidade de empreendedores ser fechada em si.

Sobre o aspecto colaborativo percebe-se um descontentamento de alguns destes entrevistados pelas questões de falta de alinhamento entre os diferentes atores do ecossistema, diferentes interesses e estratégias conflituosas, assim como questões políticas e interesses financeiros distintos.

4.2.4 ACESSO A RECURSOS FINANCEIROS PARA INVESTIMENTO EM *STARTUPS*.

Há entendimento entre os entrevistados sobre dificuldade de conexão entre empreendedores e investidores, necessidade de um melhor relacionamento entre as partes e a definição mais clara sobre exigências e quesitos para aprovar ou não investimento em

startups. Do lado dos empreendedores há uma reclamação da falta de acesso à capital e dificuldade no contato com fundos de investimento de capital de risco. Já os entrevistados que tem perfil de investidores em *startups*, reclamam da dificuldade de encontrar *startups* preparadas para receber investimentos e com maturidade de gestão.

4.2.5 PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM EM ORGANIZAÇÕES QUE INTEGRAM O ECOSSISTEMA.

Segundo as respostas dos entrevistados os profissionais do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia no geral carecem de um preparo mais adequado a conhecimentos técnicos e relacionados a práticas de empreendedorismo. Mas o mercado de trabalho local tem dificuldades de manter os melhores profissionais no ecossistema. E em muitos destes profissionais falta retribuir este sucesso de volta para o ecossistema.

4.2.6 ONDE INVESTIR, EM BOI OU STARTUP?

A última questão teve caráter provocativo, de expor os entrevistados a tomar uma posição clara entre dois perfis distintos de investimento: o investimento em Boi, representando o investimento tradicional no agronegócio, e o investimento em *startups*, representando a nova economia e as empresas de tecnologia.

Dos 18 entrevistados, nove tomaram um posicionamento claro acreditando que o caminho para o desenvolvimento do ecossistema de Goiânia é a ruptura com a economia do “Boi”, ou seja, que o investimento em *startups* é rompimento com o tradicionalismo do agronegócio e um perfil conservador de investimento, baixo nível de risco e em um setor já conhecido. Os outros nove entrevistados tomaram uma posição mais conciliadora, não do “ou”, mas do “e”. Em outras palavras eles acreditam que o desenvolvimento do ecossistema de Goiânia se dará pela combinação do mercado do Boi com o das *startups*. O sucesso virá por investimentos de tecnologia no agronegócio e a promoção de *startups* Agritechs – soluções de alta tecnologia para o mercado da agricultura e pecuária.

5. RECOMENDAÇÕES PARA O SUCESSO DE UM ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO REGIONAL

5.1 ASPECTOS-CHAVE PARA O SUCESSO EM UM ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO REGIONAL

Tendo como ponto inicial a análise dos Fatores Críticos de Sucesso de Silva (2017), combinado com resultados de pesquisa piloto realizadas em Goiânia, pôde-se chegar a estes aspectos-chave para o sucesso de um ecossistema de empreendedorismo regional: i) Definir o papel de cada ator no seu Ecossistema; ii) Direitos e deveres de cada participante/ator neste Ecossistema; iii) Ecossistema colaborativo e boa comunicação entre os atores; iv) Acesso adequado à capital financeiro e v) Capital humano de boa qualidade.

Baseando nesta experiência, é possível concluir que para avaliar um Ecossistema de Empreendedorismo Regional e se chegar a aspectos-chaves, deve-se realizar uma pesquisa piloto no intuito de verificar pontos a serem estruturados em um roteiro a fim de obter dados sobre este Ecossistema. Por tanto recomenda-se que antes de serem aplicados Aspectos-chave ou fatores críticos para analisar o sucesso de um Ecossistema, deverá ser realizado uma pesquisa piloto para uma melhor compreensão sobre características e peculiaridades deste Ecossistema. Isenberg (2011) ressalta a importância de se considerar diferentes características de um Ecossistema de Empreendedorismo e da não obrigatoriedade de se aplicar modelos pré-determinados.

5.2 SUGESTÕES PARA MELHORIAS EM ECOSSISTEMAS DE EMPREENDEDORISMO REGIONAL

Os Aspectos-chave foram indicados e sugeridos como ponto de partida para propor melhorias em Ecossistemas de Empreendedorismo Regional, assim sendo capaz de desenhar um plano de ação personalizado para cada Ecossistema de Ecossistema Regional:

a) *Definir o papel de cada ator no seu Ecossistema*

Baseado na definição dos Domínios do Ecossistema de Empreendedorismo de Isenberg (2011) é possível classificar cada ator dentro de um domínio deste ecossistema regional, se ele está nas áreas pública/governamental, capital financeiro, de cultura do empreendedorismo, organizações de apoio à *startups*, formação dos recursos humanos e de mercado. Em algumas situações um mesmo ator pode pertencer a mais de um domínio, dependendo da forma que ele atua naquele ecossistema e a forma como ele desenvolve seu negócio ou mais de um negócio. De qualquer forma é importante nesta análise identificar a disciplina de cada ator.

b) *Direitos e deveres de cada participante/ator neste Ecossistema*

Cada ator tem o seu papel neste ecossistema e, portanto, deve exercê-lo de forma coordenada para que o ecossistema de empreendedorismo funcione e possa permitir a criação e desenvolvimento de *startups* e a promoção de novas tecnologias que possam gerar valor e receitas, assim retroalimentando este ecossistema regional. Isenberg (2011) posiciona o empreendedor como

a figura central nos domínios do ecossistema de empreendedorismo. Ele será a figura-chave neste contexto, sendo capaz de gerar riqueza para um ecossistema e fazer que os domínios deste ecossistema transitem em torno da sua *startup*.

c) Ecossistema colaborativo e boa comunicação entre os atores

Para que os diferentes atores desse Ecossistema Regional possam contribuir com fins que uma nova *startup* seja gerada, desenvolvida e atinja um estágio de escala, podendo trazer receitas e lucros não somente para seus sócios, mas para toda a comunidade local, os domínios do Ecossistema precisam trabalhar de forma coordenada. Ou seja, organizações como incubadoras, aceleradoras, universidades, investidores, agentes do poder público, mercado e instituições de suporte precisam ajudar esta *startup* e os empreendedores. Portanto, é fundamental para o ecossistema a boa comunicação e colaboração entre estes atores, criando assim, um ambiente propício ao empreendedorismo.

d) Acesso adequado à capital financeiro

Dentre as definições de *startups*, está a capacidade destas jovens e pequenas empresas em apresentar soluções inovadoras, em um curto espaço de tempo e com uma proposta de crescimento exponencial. Para isto, é necessário um aporte de capital no período inicial da *startup* que possibilite o desenvolvimento deste negócio e a sua manutenção enquanto está ainda não alcançou resultados superavitários. É importante não apenas a disponibilidade de recursos financeiros para o empreendedor, mas também a maturidade e a capacitação do investidor, seja este investidor-anjo, empresa de capital de risco ou um fundo de investimento. Assim, este não apenas aportaria valores em dinheiro, mas também apoio em termos de gestão do negócio e acesso a mercados consumidores e potenciais clientes.

e) Capital humano de boa qualidade

Segundo Blank (2007) um dos fatores principais do sucesso das *startups* é a qualidade dos sócios e da equipe de profissionais que irão trabalhar nela. Ter um time com talentos, capacidade de realização, dedicado e comprometido com o sucesso da *startup* está entre os principais motivos de êxitos dentre *startups*. Para isto, deve haver no ecossistema boas faculdade de tecnologia e de escolas de gestão de negócios preparadas para os desafios que uma *startup* apresenta. Não apenas universidades, faculdades e cursos técnicos são responsáveis pela formação de capital humano de boa qualidade, mas as empresas que estão presentes no ecossistema também podem ajudar a formar estes profissionais e incentivar a sua capacitação. A experiência de ecossistemas de empreendedorismo de sucesso demonstraram que as universidades exercem um papel fundamental,

além da função da formação acadêmica de profissionais do ecossistema, permitem que a inovação ocorra dentro dos espaços físicos do campus universitário, com incubadoras e aceleradoras internas, centros de pesquisa direcionados para o fomento de *startups* e a integração entre alunos, professores e ex-alunos no fortalecimento de um ecossistema próprio para o empreendedorismo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do objetivo principal proposto nesta pesquisa, as características de sucesso de um ecossistema de empreendedorismo regional sob a ótica de seus atores são ter papéis bem definidos para cada ator, ter discriminados os direitos e deveres de cada participante/ator, ter ambiente colaborativo e com boa comunicação entre os atores, acesso adequado à capital financeiro e capital humano de qualidade.

Quanto aos objetivos complementares a serem averiguados chegaram-se nestes aspectos-chave para o sucesso do ecossistema regional: i) Definir o papel de cada ator no seu Ecossistema; ii) Direitos e deveres de cada participante/ator neste Ecossistema; iii) Ecossistema colaborativo e boa comunicação entre os atores; iv) Acesso adequado à capital financeiro e v) Capital humano de boa qualidade. Outro objetivo complementar foi a estruturação de um roteiro personalizado para a avaliação de um ecossistema de empreendedorismo regional, que pode ser encontrado no item 2.1.

A avaliação do ecossistema regional pode ser realizada numa construção conjunta com os próprios atores desde a formulação das questões norteadoras das entrevistas. A escuta desses atores amplia a compreensão de direcionamentos futuros para o fortalecimento regional da inovação. Logo, é possível recomendar que avaliações dos ecossistemas sejam elaboradas considerando as características regionais de cada ecossistema, conforme a composição do roteiro criado nos métodos deste artigo.

De acordo com os atores do ecossistema regional, o ecossistema de Empreendedorismo de Goiânia necessita melhorar a qualificação dos seus profissionais, trabalhar o conceito de colaboração e comunicação entre atores e as diferentes instituições, gerar afinidade e alinhamento entre empreendedores e investidores, inserir o conceito de Give-back entre empreendedores de sucesso para retribuírem ao Ecossistema, planejar estrategicamente os objetivos deste Ecossistema e fomentar Agritechs no estado de Goiás.

É possível recomendar ações que possam fortalecer o Ecossistema de Empreendedorismo Regional. São elas: i) missões econômicas e delegações para a realização de visitas técnicas à ecossistemas em diferentes partes do mundo e que mostrem modelos e visões de desenvolvimento

do empreendedorismo; ii) curso de formação de investidor-anjo para *startups*; iii) a promoção de uma “rota de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)” – iniciativa de fortalecimento da comunidade de profissionais de T.I. e desenvolvedores de software no estado; iv) maior quantidade de cursos em novas tecnologias de informação e ferramentas de software para capacitação de profissionais; v) investimento na formação de empreendedores, lecionando técnicas de administração, plano de negócios e liderança para times, deixando-os mais aptos aos desafios na gestão das suas *startups*.

Como uma limitação o fato de ser um estudo exploratório e que não pode ser generalizado para todos os Ecosistemas, com uma amostra de conveniência. Apesar disto com os resultados encontrados em Goiânia, pode ser considerado para outros Ecosistemas de Empreendedorismo Regional de outras cidades do Brasil.

Como tema para estudos futuros, propomos uma análise da importância das instituições do Sistema ‘S’ (SEBRAE, SENAC, SENAI, SENAR, SESC e SESI) no fomento de Ecosistemas de Empreendedorismo Regional.

REFERÊNCIAS

ABStartup (2019) – Associação Brasileira de Startups. Disponível em:

<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/>

ABStartup (2018). *Mapeamento de Comunidades de Startups de Goiânia*.

ANPROTEC (2019). Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/publicacoes-anprotec/>

Arruda, C., Cozzi, A., Nogueira, V. Da Costa, V. (2015). *O ecossistema empreendedor brasileiro de startups: uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE*. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo/FDC- Fundação Dom Cabral. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacaodetalhe.aspx?publicacao=18518>.

Bardin L. (2016). *Análise de conteúdo/ Laurence Bardin*. Tradução Luis Antero Reto, Luis Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

Blank, S. (2013). *Why the lean Start-Up changes everything*. Disponível em:

<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

Blank, S. (2007). *The Four Steps to the Epiphany*. Berkley: Lulu.com, p. 281.

Blank, S., Steven G., Dorf, B. (2011). *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. California: K&S Ranch Publishing Division, v.1.

Budden, P.; Murray, F. (2018) *An MIT Framework for Innovation Ecosystem Policy: Developing policies to support vibrant innovation ecosystems (iEcosystems)*. Cambridge, MA: MIT Lab for Innovation Science and Policy.

Budden, P.; Murray, F.; Turskaya, A. (2019) *A systematic MIT approach for assessing 'innovation-driven entrepreneurship' in ecosystems*. Cambridge, MA: MIT Lab for Innovation Science and Policy.

Endeavor, Instituto (2018). *Índice de Cidades Empreendedoras, Brasil 2017*. São Paulo.

Forbes.com (2016) Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#25fa96404044>

Hayter, C. S. (2016). *A trajectory of early-stage spinoff success: the role of knowledge intermediaries within an entrepreneurial university ecosystem*. Small Business Economics, v. 47, n. 3, p. 633-656.

Hisrich, R. D.; Peters, M. P.; Shepherd, D. A. (2013). *Empreendedorismo*. 7.a edição. AMGH Editora, Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

IBQP - Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (2017). *GEM – Global Entrepreneurship Monitor, Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo 2017*. Brasília.

Irina, G.; Alina, K. (2015). *An Evaluation of Entrepreneurial Potential in the Republic of Tatarstan*. Procedia Economics and Finance, v. 32, p. 345-351.

Isenberg, D. (2010). *How to start an entrepreneurial revolution*. Harvard Business Review, v. 88, n. 6, p. 40-50.

Isenberg, D. (2011). *How to foment an entrepreneurial revolution*. In: *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*. 10th international Entrepreneurship Forum, Bahrain.

- Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.
- Isenberg, D. (2016). *Applying the Ecosystem Metaphor to Entrepreneurship: Uses and Abuses*. The Antitrust Bulletin, Vol. 61(4) 564-573.
- Silveira, E. M. et al. (2007). *A participação dos entes universidade, indústria e governo em incubadoras de base tecnológica*. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, SC.
- Moore, J. F. (1993). *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. Harvard Business Review.
- Pilinkienė, V.; Maciulis, P. (2014). *Comparison of different ecosystem analogies: The main economic determinants and levels of impact*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 156, p. 365-370.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nova York: Crown Business.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico - Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Editora Nova Cultural Ltda., ed., 1997.
- SEBRAE (2020) – Ecosistema de Empreendedorismo Inovadores e Inspiradores. SEBRAE – Brasília.
- SEBRAE (2019) – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup.616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#>
- Silva, M.C. (2017). *Análise do Ecosistema Empreendedor Brasileiro e dos Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão de Incubadoras de Empresa*. Tese de Doutorado – UNICAMP.

Ecosistemas de empreendedorismo regional: fatores críticos de sucesso

Teixeira, R. M. et al. (2018). *Uso do método do estudo de caso na pesquisa em empreendedorismo: Estudo comparativo em publicações internacionais e nacionais*. Gestão & Regionalidade - Vol. 34 - Nº102.

Universidade de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas da USP (2016). *Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP: parte II (APA) / Sistema Integrado de Bibliotecas da USP*; Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro, coordenadora; Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro... [et al.]. --3.ed. rev. ampl. mod. - - São Paulo: SIBiUSP, 2016. 89p.: il. -- (Cadernos de estudos ; 9)

REGIONAL ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEMS: KEY SUCCESS FACTORS

ABSTRACT

The entrepreneur is the main actor in the Entrepreneurship Ecosystem and the success of companies and startups is what motivates other actors to get involved and seek to strengthen this ecosystem in a specific region. These actors believe that investing time, effort and resources will bring economic development to all organizations and companies belonging to this ecosystem. But why do some Entrepreneurship Ecosystems can generate more startups, technological innovation, and revenues than others? Why have some regions been more successful in their Ecosystems than others?

The purpose of this article is to analyze the characteristics of success for an ecosystem of regional entrepreneurship. Understand which would be key aspects that would indicate reasons why a city or region would be more likely to succeed for its Ecosystems. The geographic region that was analyzed is the city of Goiânia, state of Goiás.

18 actors from the Goiânia Ecosystem were interviewed and analyzes were made regarding this Ecosystem and its key aspects for success. Strategic analyzes were carried out and directions were proposed, which can bring interesting considerations to other Regional Entrepreneurship Ecosystems.

Keywords: Entrepreneurship Ecosystem; Entrepreneurship; Startups; Entrepreneur.

ECOSISTEMAS REGIONALES DE EMPRENDIMIENTO: FACTORES CLAVE DE ÉXITO

RESUMEN

El emprendedor es el actor principal en el Ecosistema de Emprendimiento y el éxito de las empresas y startups es lo que motiva a otros actores a involucrarse y buscar fortalecer este ecosistema en una región específica. Estos actores creen que invertir tiempo, esfuerzo y recursos traerá desarrollo económico a todas las organizaciones y empresas pertenecientes a este ecosistema. Pero, ¿por qué algunos ecosistemas de emprendimiento pueden generar más nuevas empresas, innovación tecnológica e ingresos que otros? ¿Por qué algunas regiones han tenido más éxito en sus ecosistemas que otras?

El propósito de este artículo es analizar las características de éxito de un ecosistema de emprendimiento regional. Comprender cuáles serían los aspectos clave que indicarían las razones por las que una ciudad o región tendría más posibilidades de éxito para sus Ecosistemas. La región geográfica que fue analizada es la ciudad de Goiânia, estado de Goiás.

Fueron entrevistados 18 actores del Ecosistema de Goiânia y se realizaron análisis sobre este Ecosistema y sus aspectos clave para el éxito. Se realizaron análisis estratégicos y se propusieron rumbos, que pueden traer interesantes consideraciones a otros Ecosistemas Regionales de Emprendimiento.

Palabras clave: Ecosistema de Emprendimiento; Emprendimiento; Inauguración; Emprendedor.