

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO**

**ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO REGIONAL: ESTUDO DE CASO DE
GOIÂNIA.**

Gabriel Schimchak

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

**SÃO PAULO
2020**

GABRIEL SCHIMCHAK

**ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO REGIONAL:
ESTUDO DE CASO DE GOIÂNIA.**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

SÃO PAULO

2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof.Dr. Fabio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof.Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração de Empresas

Prof.Dr. Marcelo Pedroso Caldeira
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

Gabriel Schimchak

Ecosistema de Empreendedorismo Regional: Estudo de Caso Goiânia

Dissertação apresentada ao
Programa de Mestrado Profissional
Empreendedorismo do
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, como
requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo
2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São
Paulo

Schimchak, Gabriel.

ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO REGIONAL:
ESTUDO DE CASO DE GOIÂNIA. / Gabriel Schimchak. - São Paulo,
2020.100 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2020.
Orientador: Edson Crescitelli.

1. Ecosistema de Empreendedorismo. 2. Empreendedorismo
Regional. 3. Startup. 4. Goiânia. 5. Inovação. I. Universidade de São
Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Nome: Schimchak, Gabriel

**Título: ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO REGIONAL:
ESTUDO DE CASO DE GOIÂNIA.**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Profa. Dra. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

O Mestrado é um processo de longo estudo e de grande dedicação e só foi possível com a colaboração e apoio de familiares, professores, colegas e amigos. Durante estes anos de estudo tive a oportunidade de vivenciar uma das melhores Universidades da América Latina, a USP – Universidade de São Paulo, e dentro de uma das mais renomadas escolas de Administração de Empresas do Brasil, a FEA. A experiência de ter aulas e conviver neste ambiente universitário foi uma das mais ricas que já tive e esta dissertação é o resultado do processo de aprendizagem. Espero que as conclusões deste estudo possam contribuir com o Ecosistema de Empreendedorismo do Brasil e do Mundo, como uma forma de apoiar a jornada dos empreendedores e atores do Ecosistema de *Startups*.

Agradeço em primeiro lugar minha esposa, Gabriella Alvarenga Schimchak, que foi quem me incentivou a fazer este mestrado e esteve comigo em todos os momentos do desenvolvimento deste curso. O exemplo da minha esposa, que é professora universitária, com títulos de mestrado e doutorado, foi de grande incentivo para a retomada aos estudos e para a dedicação a este programa de mestrado. Durante a escrita desta dissertação minha esposa me deu grande apoio e suporte nas discussões sobre conteúdo e metodologia. Ela me ajudou na revisão e correção de muitos aspectos deste trabalho.

Minha esposa que me levou à Goiânia, Goiás. Conheci a sua terra natal e desde 2013 interagi com empresários e executivos. Nestes sete anos participei de projetos profissionais e prestei consultorias a empresas e organizações no estado. Foi quando tive o primeiro contato com o Ecosistema de Empreendedorismo de Goiânia e pude organizar missões econômicas internacionais, levando atores do ecossistema para conhecer centros de inovação em Israel, Vale do Silício (EUA) e China.

Meu segundo agradecimento será ao Ecosistema de Empreendedorismo de Goiânia, seus respectivos atores, e todos os empresários e executivos do estado de Goiás que eu tive contato nestes últimos sete anos. Dentro deste Ecosistema desenvolvi excelentes parceiras e projetos em conjunto. Todas as experiências que tive contribuíram para chegar nesta dissertação, vejo este como o resultado final de sete anos participando ativamente do cenário econômico do estado de Goiás. Em Goiânia eu me apaixonei, eu me casei e prosperei. Compreendo que este estudo é uma forma de devolver a esta cidade os ganhos que eu tive.

O meu terceiro agradecimento será para os 18 atores do Ecossistema de Goiânia que participaram das entrevistas e dedicaram seu tempo para contribuir com o meu estudo. Todos eles demonstraram um verdadeiro amor ao Ecossistema, cada um da sua forma. Suas respostas e impressões foram de grande valor, todos eles têm uma crença que é por meio de trabalho, inteligência e engajamento que se constrói um futuro melhor para a cidade e o estado. Tive a honra de poder entrevistá-los e posso afirmar que todos eles são heroicos filhos da sua terra.

O quarto agradecimento é para o meu Orientador do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, Professor Dr. Edson Crescitelli. O Prof. Crescitelli aceitou o desafio de me orientar, mesmo que durante o processo eu tive de “pivotar” o meu projeto. Ele trouxe grande conhecimento e me mostrou importantes caminhos e considerações.

Meu quinto agradecimento vai para professores que eu tive a honra de conhecer no Mestrado Profissional da FEA/USP. Prof. Dr. Guilherme de Farias Shiraishi, Profa. Dra. Ana Cristina Limongi-Franca, Profa. Dra. Jane Marques, Prof. Dra. Lisete Barlach e o Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso. Estes são professores que muito me ajudaram neste percurso do mestrado.

Sexto agradecimento vai para meus pais, Iara e Eduardo, que foram sempre um exemplo para mim de dedicação profissional e pessoal. Fico sempre com a lembrança dos dois sempre lendo e estudando, mostrando que o processo de aprendizado dura para toda a vida. Tive a sorte de ser filho deles e tê-los como referência. Eles me propiciaram uma educação de excelente qualidade, que me ajudaram a chegar até aqui. Gostaria de dividir o meu sucesso com eles e trazer este diploma da USP para casa deles. Faço uma menção especial aos meus avós Eva e Maurício, que sempre ressaltaram a importância dos estudos e foram grandes incentivadores de viagens e intercâmbios culturais. Agradeço o sempre apoio do meu irmão Joel e sua esposa Sabrina, e todo suporte de minha sogra D. Nazareth e meu cunhado Salomão. E deixo uma menção aos meus sobrinhos Ana Luísa, Calebe, Davi e Thomas, esta mensagem da busca contínua pelo Empreendedorismo e a Inovação.

O sétimo agradecimento vai para Aquele que possibilitou que isto fosse possível, D’us. Se o sétimo dia é o dia do Senhor, meu sétimo agradecimento vai para Ele, que permitiu que eu tivesse educação de qualidade e chegasse a esta data com saúde e sucesso. A Fé guiou o meu caminho para o conhecimento e guiará para boas ações no futuro.

RESUMO

Schimchak, G. (2020). *Ecosistema de Empreendedorismo Regional: Estudo de Caso de Goiânia* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

O empreendedor é capaz de mudar a economia de uma cidade ou uma região geográfica determinada. Algumas vezes denominado de “ovelha negra”, o empreendedor é um inconformista, rebelde e pioneiro. Ele está pronto para enfrentar o *status quo* motivado pela sua crença em uma ideia que pode mudar o mundo. Ou pelo menos transformá-lo em um bem sucedido empresário e trazer riqueza para si e para aqueles ao seu redor.

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 estudo é analisar as características de sucesso para um ecossistema de empreendedorismo regional. Compreender quais seriam 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.

ABSTRACT

Schimchak, G. (2020). *Ecosystem of Regional Entrepreneurship: Case Study of Goiânia city* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The entrepreneur can change the economy of a specific city or geographic region. Sometimes called "black sheep", the entrepreneur is a nonconformist, rebel, and pioneer. He or she is ready to face the *status quo* motivated by his belief in an idea that can change the world. Or at least turn he or she into a successful businessman/businesswoman and bring wealth to him/her and those around.

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 study 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.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.....	17
Figura 2 - Domínios do Ecosistema Empreendedor de Isenberg (2011)	33
Figura 3 - Modelo <i>iEcosystems</i> do MIT.....	39
Figura 4 - Análise SWOT Ecosistema de Goiânia.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Constructos e variáveis dos Domínios do Ecossistema Empreendedor de Bitencourt et al. (2014) - parte 1.....	34
Tabela 2 - Constructos e variáveis dos Domínios do Ecossistema Empreendedor de Bitencourt et al. (2014) - parte 2.....	35
Tabela 3 - Relação entre os aspectos-chave identificados na pesquisa com os fatores críticos de sucesso Silva (2017)	55
Tabela 4 - Relação entre os aspectos-chave/ estratégias com as ações táticas para sucesso a serem aplicadas em Goiânia.....	56

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABStartup	Associação Brasileira de Startups
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ASSESPRO	Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação
CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
FATEC-SP	Faculdade de Tecnologia, São Paulo
FDC	Fundação Dom Cabral
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQP	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
INCIT	Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Itajubá
MIT	Massachussets Institute of Technology
MVP	<i>Minimum Viable Product</i> , ou Mínimo Produto Viável
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEGPLAN-GO	Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás
SED-GO	Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Goiás
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
UEG	Universidade Estadual de Goiás
UFG	Universidade Federal de Goiás
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
	1.1 Contexto.....	11
	1.2 Problema e Segmentação de Pesquisa.....	13
	1.3 Objetivo.....	13
	1.4 Método de Pesquisa.....	13
	1.5 Estrutura do Projeto.....	14
2	REVISÃO BIBLIGRÁFICA.....	16
	2.1 Definição de Empreendedorismo.....	16
	2.2 Empreendedorismo no Brasil.....	17
	2.3 <i>Startups</i>	21
	2.4 Aceleradoras e Incubadoras de <i>Startups</i>	26
	2.5 Ecosystema de Empreendedorismo.....	30
	2.6 Domínios do Ecosystema de Empreendedorismo.....	32
	2.7 Fatores Críticos para Sucesso em Ecosystemas.....	36
	2.8 Análise Estratégica SWOT.....	40
	2.9 Ecosystema de Empreendedorismo Regional.....	41
	2.10 Ecosystema de Empreendedorismo em Goiânia.....	43
3	MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO	48
	3.1 Protocolo de Pesquisa de Campo.....	48
	3.2 Pesquisa Piloto.....	49
	3.2.1 Conclusão da pesquisa piloto.....	55
	3.3 Roteiro de Pesquisa de Campo.....	56
	3.4 Amostra da Pesquisa de Campo.....	57
4	ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO.....	59

4.1 Resultados da Pesquisa de Campo.....	59
4.2 Análise sobre o Empreendedorismo em Goiânia.....	61
4.3 Relato sobre Pontos Fortes e Fracos de Organizações no Ecosistema de Goiânia.....	63
4.4 Verificação sobre Comunicação e Ambiente Colaborativo no Ecosistema de Goiânia.....	64
4.5 Observação sobre Acesso a Recursos Financeiros para Investimento e Condições para Financiamento do Empreendedorismo e Startups.....	67
4.6 Percepção sobre Profissionais que Trabalham em Organizações que Integram o Ecosistema.....	70
4.7 Discussão no Ecosistema de Goiânia: Boi ou Startup?.....	72
4.8 Análise Estratégica do Ecosistema.....	75
5 RECOMENDAÇÕES A ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO REGIONAL.....	78
5.1 Relação com os Fatores Críticos de Sucesso.....	78
5.2 Considerações para o Ecosistema de Empreendedorismo Regional: Caso Goiânia.....	79
5.3 Sugestões para melhorias em Ecosistema de Empreendedorismo Regional.....	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

O relato da experiência do autor deste estudo condiz com a sua carreira profissional de mais de 20 anos como consultor de empresas em marketing e inovação para organizações de São Paulo, Goiás e outras partes do Brasil, sua vivência internacional tendo morado, estudado e trabalhado em diferentes momentos nos Estados Unidos, Inglaterra, Argentina, Israel e China, e na organização de Missões Econômicas e Delegações de empresários brasileiros para visitar os Ecossistemas de Empreendedorismo e Inovação em algumas das regiões mais inovadoras do mundo, como os ecossistemas do Vale do Silício, na Califórnia (EUA), da China e de Israel desde 2017. O autor tem uma forte relação com Israel e conhecimento no ecossistema de empreendedorismo desse país, assim como relações com seus centros de inovação em agricultura, energias renováveis, saúde, *fintechs* e segurança cibernética. Desde 2017 é ator dos ecossistemas de Startups de São Paulo e de Goiânia, nesta como diretor de aceleradora de *startups* e sócio de *Venture Capital*. Por motivos pessoais, o autor passou a visitar a cidade de Goiânia com frequência desde 2013, e conseqüentemente, desenvolveu uma carreira profissional na cidade, resultando em um conhecimento não apenas no ecossistema de empreendedorismo, mas sobre o cenário econômico da cidade e do estado de Goiás. Em julho de 2020 o autor desta pesquisa foi convidado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) de Goiás para planejar e desenvolver a incubadora de startups da Faculdade SENAC, estabelecida na cidade de Goiânia, sendo contratado por esta instituição para ser o *Community manager* desta incubadora e hub de inovação.

Segundo o relatório *GEM 2017 – Global Entrepreneurship Monitor*, realizado pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), com apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), existem quase 50 milhões de empreendedores no Brasil, na faixa etária entre 18 e 64 anos, 60% tornaram-se empreendedores por identificar uma oportunidade de negócio e 40% lançaram-se ao empreendedorismo pela necessidade, seja devido ao desemprego ou busca de incremento da renda familiar (IBQP, 2017).

O relatório do Instituto Endeavor de *Cidades Empreendedoras* de 2017, avaliou as 32 cidades brasileiras com os melhores ambientes e condições favoráveis ao

empreendedorismo, categorizando-as em índices de ambiente regulatório, infraestrutura, mercado, acesso ao capital, inovação, capital humano e cultura empreendedora. O resultado deste índice aponta que São Paulo, Florianópolis, Vitória, Curitiba e Joinville são as cinco cidades com o melhor ambiente para o empreendedorismo no Brasil (Endeavor, 2017). Nesta classificação, a cidade de Goiânia ficou na 21ª posição.

Já a Associação Brasileira de *Startups* (ABStartup), realizou em 2018 o mapeamento de mais de 30 ecossistemas no Brasil, identificando as *startups* de cada região, diferentes comunidades locais, os seus líderes, as principais instituições apoiadoras de *startups* e os principais “atores” desses ecossistemas. Esse relatório aponta a importância do desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo de uma cidade ou região e os seus reflexos diretos nos resultados qualitativos e quantitativos de *startups* das localidades correspondentes. Ou seja, quanto mais desenvolvido está um ecossistema, melhores são as condições para o empreendedorismo, e por consequência a região terá mais *startups* e de melhor qualidade (ABStartup, 2018).

Apesar do reconhecimento do ambiente de empreendedorismo no Brasil, a Fundação Dom Cabral (FDC) organizou em 2015 estudo de autoria de Arruda, C., Cozzi, A., Nogueira e V. Da Costa, V. (2015), sobre alguns dos motivos da alta taxa de mortalidade de *startups* brasileiras, pois pelo menos 50% delas morrem nos primeiros quatro anos de operação. Segundo a pesquisa, os principais motivos para a esta 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, C., Cozzi, A., Nogueira, V. Da Costa & V., 2015).

Diante desse cenário de dificuldade para a sobrevivência, faz-se necessário, compreender sobre Ecossistemas de Empreendedorismo Regional e fatores que apontam para o sucesso das *startups* nesses ecossistemas. Na busca desse entendimento, encontram-se métodos de avaliação do ecossistema de empreendedorismo, em conjunto com conceitos de autores renomados como Isenberg (2011) e Blank (2007), direcionando para uma forma de avaliação de

ecossistemas de empreendedorismo regional, tendo como caso prático a cidade de Goiânia, Goiás.

1.2 Problema de Pesquisa

Considerando as informações apresentadas no contexto do ecossistema de empreendedorismo, quais são as condições para o sucesso de Ecossistema de Empreendedorismo Regional?

1.3 Objetivos

O objetivo principal desta dissertação é analisar as características de sucesso para um ecossistema de empreendedorismo regional.

Os objetivos complementares são:

- a) averiguar os aspectos-chave para o sucesso do ecossistema regional de Goiânia, Goiás sob a ótica dos seus atores;
- b) estruturar um roteiro personalizado para a avaliação de um ecossistema de empreendedorismo regional;
- c) analisar estrategicamente o ecossistema de empreendedorismo regional pelos seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças;
- d) propor direcionamentos para o Ecossistema de Empreendedorismo de Goiânia.

1.4 Método de Pesquisa Adotado

A partir da questão inicial “quais são as condições para o sucesso de Ecossistema de Empreendedorismo Regional?”, foi realizada análise do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia, cidade e região econômica selecionada para este estudo de caso. Na Revisão Bibliográfica foram estudados os conceitos de empreendedorismo, ecossistema de empreendedorismo, domínios de ecossistema de empreendedorismo, empreendedorismo no Brasil, *startup*, incubadora e aceleradora.

Baseado na tese *Análise do Ecossistema Empreendedor Brasileiro e dos Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão de Incubadoras de Empresa* de Silva

(2017), foram revisados 19 fatores críticos de sucesso para um ecossistema de empreendedorismo, validados em ecossistemas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

O método de pesquisa utilizado dividiu-se em duas fases distintas. A primeira fase foi a pesquisa piloto qualitativa, de natureza exploratória, realizada durante o mês de dezembro de 2018, por meio de entrevistas com 6 participantes deste ecossistema de Goiânia, por amostra de conveniência não probabilística e com roteiro semiestruturado. A análise de dados ocorreu por meio das entrevistas transcritas, de modo que as falas foram recuperadas e analisadas conforme a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

A partir dos resultados desta entrevista inicial, foi encaminhado para a segunda parte da pesquisa, uma pesquisa qualitativa com entrevistas com 18 participantes desse ecossistema de Goiânia, por amostra de conveniência, de natureza exploratória, não probabilística e semiestruturada com roteiro, ocorrido de agosto a novembro de 2019. Esse roteiro foi estruturado pela junção dos resultados da primeira pesquisa, de dezembro de 2018, com os conceitos dos 19 fatores críticos de sucesso para o ecossistema de empreendedorismo de Silva (2017). Novamente, a análise de dados se deu por meio das entrevistas transcritas e analisadas conforme a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

1.5 Estrutura da Dissertação

Na Revisão Bibliográfica os assuntos que foram revisados e analisados: Ecossistema de Empreendedorismo; *startup*; aceleradora; incubadora; empreendedorismo no Brasil e os domínios do ecossistema de empreendedorismo definidos por Isenberg (2011) - Políticas Públicas, Capital Financeiro, Cultura, Instituições de Suporte, Recursos Humanos e Mercados. Esses assuntos foram examinados à luz dos autores Isenberg (2011), Ries (2012), Blank (2007) e Drucker (2013). Foram observados os fatores críticos de sucesso de um ecossistema, da tese de doutorado de Silva (2017) e o estudo “Ecossistemas de Empreendedorismo Inovadores e Inspiradores” publicado pelo SEBRAE (2020) em parceria com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Ao final deste, na Revisão Bibliográfica foram discutidos aspectos do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia e seus principais desafios.

Na fase seguinte, pesquisa de campo, foi realizada em duas etapas distintas: a pesquisa piloto com uma amostra de 6 participantes do ecossistema de Goiânia e a pesquisa principal com uma amostra de 18 participantes. A pesquisa piloto serviu para coletar informações e ajudar a formular o questionário semiestruturado, que foi aplicado na pesquisa principal.

Com a análise das entrevistas da pesquisa de campo de 18 atores do ecossistema, foi possível realizar estudo crítico do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia e encontrar os seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças em uma análise estratégica SWOT. Ao final desta, foram elaboradas considerações para o aprimoramento do ecossistema de Goiânia e proposição de direcionamentos para Ecossistemas de Empreendedorismo Regional no Brasil.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Definição de Empreendedorismo

Uma considerável definição de empreendedor, utilizada por Silva (2017), citada em sua tese:

O termo empreendedor é de origem francesa "*entrepreneur*" e significa aquele ator econômico essencial para alavancar a sociedade de consumo de massa do século XX, por sua disposição de assumir riscos, uma vez que sua ação pode ser frustrada e não produzir fruto algum. Voluntariosamente lança mão de seus recursos financeiros, agrega recursos econômicos de terceiros e recursos sociais e os transforma ao criar valores de mercado, enriquecendo a sociedade (Éditions Larousse, 2016).

Discorre-se em definição objetiva e assertiva: "o empreendedor é essencialmente o agente da criação do novo e todo empreendedorismo é inovador por sua essência" Silva (2017). Baseando-se nestas análises pode-se concluir que o empreendedorismo é uma peça fundamental para a economia do século XXI, que a inovação e a criação de novos produtos, empresas e serviços terão como pilar fundamental movimentos empreendedores que acontecerão não só dentro de empresas tradicionais, segundo autores como Drucker (2013), Schumpeter (1997) e Bitencourt *et al.* (2014), mas dentro de um ecossistema econômico, com diversas entidades, empresas, organizações e pessoas que o compõem.

Cumprе ressaltar os estudos de Empreendedorismo de Hisrich, Peters e Shepherd (2013) que definem empreendedorismo como:

"... o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes, recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação, independência econômica e pessoal (Hisrich et al., 2013)."

O estudo de Silva (2016), sobre os fatores críticos de sucesso de empresas startups no cenário empreendedor brasileiro, destaca a evolução da compreensão sobre o Empreendedorismo. Este autor menciona o quadro abaixo de autoria de Hisrich et al. (2013), que ilustra como o Empreendedorismo foi estudado e compreendido com o passar do tempo.

Figura 1 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

Idade Média	Pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon - pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say - lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker - distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucros com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter - o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland - o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker - o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero - o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper - o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot - o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich - o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes, recebendo as consequentes recompensas da satisfação, independência econômica e pessoal.

Fonte: O Empreendedorismo (Hisrich et al., 2013).

O relatório GEM (IBQP, 2017) define a figura do empreendedor tanto na criação de um empreendimento novo como na a expansão de um negócio já existente. Este estudo compreende que o Empreendedorismo é todo tipo de ação e diferenciação que possa desenvolver uma nova atividade econômica, a criação de uma nova empresa e gerar valor adicional a um negócio pré-estabelecido.

2.2 Empreendedorismo no Brasil

Considerando o empreendedorismo como uma “grande aventura”, o Brasil é um país empreendedor desde seu nascimento. Segundo Novinsky (2015), todo o processo de descoberta do Brasil, com as caravelas, navegadores e comerciantes que fizeram parte dos primeiros momentos do nosso país, tem como base uma cultura de empreendedorismo. Havia empreendedores e financiadores das descobertas marítimas portuguesas, que tinham como objetivo final comércio e acesso a mercadorias raras e de extremo valor.

Iniciativas econômicas e colonizadoras no Brasil colonial tinham como modelo de negócio o empreendedorismo privado, onde homens de negócios foram atrás de riqueza e fortuna sabendo dos riscos e apuros, e, em muitos casos, até risco de vida, que este novo projeto iria trazer. E assim, pode-se mencionar as Bandeiras pelo interior do Brasil, a cultura da cana de açúcar para exportação à Europa, a exploração de ouro e outros metais preciosos, e o início do ciclo econômico do café. Muitas vezes, a presença da coroa portuguesa era limitada a algumas regiões desta jovem e vasta colônia, e em certas atividades econômicas. Portugal ficava a milhares de quilômetros de distância, e o meio de comunicação mais eficiente da época eram cartas que levavam meses para chegar ao seu destino (Novinsky, 2015).

Dos empreendedores do Brasil colonial e do Brasil imperial, dentre personalidades históricas e anônimas, há destaque para Irineu Evangelista, o Barão de Mauá, como um dos primeiros notáveis empreendedores brasileiros. O estudo sobre o processo de inovação e empreendedorismo no Brasil com ênfase no caso de Mauá (Santos et al., 2009), destaca o caso histórico do Barão de Mauá, seus feitos e negócios empreendedores no Império do Brasil, sucessos e fracassos, acertos e erros. Faz uma análise da relação do Barão de Mauá com o governo do Império, com outros empresários e políticos da época, com companhias inglesas e norte-americanas, seus negócios no Uruguai e Argentina e a população brasileira na época. Este que foi um dos homens mais influentes e ricos do período do Império:

O exemplo do Barão de Mauá retrata sua trajetória como o primeiro grande empreendedor brasileiro numa época adversa, o Brasil no século XIX. Analisando o contexto histórico do país, observa-se que muito de seu desenvolvimento deve-se à inovação criada por Irineu Evangelista, que aproveitou as oportunidades que teve para trazer ao Brasil conhecimentos e desenvolvimento do capitalismo (Santos et al. 2009).

Esta análise realizada pelos autores do perfil empreendedor do Barão de Mauá, aponta para a capacidade no Brasil de gerar empresários que não apenas vão objetivar lucro para suas organizações e riqueza para sua pessoa, mas que também vão ajudar a desenvolver a economia e a sociedade brasileira. Mauá construiu estradas de ferro, companhias de iluminação urbana, explorou ouro, ajudou a trazer desenvolvimento para a Amazônia, canalizou rios, construiu fábricas, abriu bancos e negociou diretamente com outros países. Mauá, muitas vezes, teve uma atuação de

poder público e foi extremamente empreendedor (Santos et al., 2009). A conclusão que os autores chegam sobre o perfil empreendedor de Mauá:

Embora tenha terminado sua vida sem nada, a grande herança que deixou foi a inovação criada pelo conhecimento, que constitui um dos meios que consolida o comportamento empreendedor, a busca incessante por oportunidades e por concretizar negócios. Mauá apresentou formas de inovação que atualmente ainda geram dúvidas quanto à sua execução, tamanha inovação apresentada em seus empreendimentos, de cujos resultados ainda podemos nos beneficiar (Santos et al., 2009).

Trazendo esta análise de empreendedorismo brasileiro para uma ótica contemporânea, utilizou-se como base o estudo do IBQP (2017) *Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017 – Global Entrepreneurship Monitor*⁹. Em 2017, a taxa total de empreendedorismo foi de 36,4%, entre brasileiros e brasileiras adultos, de 18 a 64 anos. São pessoas que conduzem alguma atividade empreendedora, na criação e desenvolvimento de um novo negócio ou na gestão desta. São quase 50 milhões de brasileiros que já empreendem ou planejam a criação de um empreendimento futuro.

Este relatório analisa alguns aspectos muito interessantes sobre os empreendedores brasileiros. Divide-se em dois os fatores principais que levaram este indivíduo a empreender: Oportunidade ou Necessidade. Nesta última pesquisa, 60% foram levados a empreender por oportunidades que o empreendedor enxergou, e 40% foram levados a empreender por questões de necessidades de renda. Antes de 2015, esta relação estava numa razão de 70% oportunidade, 30% necessidade. A partir de 2015, a relação passou a ser 60/40 devido à crise econômica que o Brasil enfrentou, resultado da recessão econômica e grande aumento no número de desempregados dos anos de 2015, 2016 e 2017 (IBQP, 2017).

O relatório GEM (IBQP, 2017) identifica barreiras e dificuldades que empreendedores de diferentes perfis encontram no Brasil. E o relatório finaliza com algumas recomendações para a melhoria do ambiente para o empreendedorismo no Brasil. Estas recomendações são setorizadas, com uma classificação semelhante a teoria de Isenberg (2011), conforme é descrito abaixo:

- a) Políticas Governamentais e Programas:
 - Reforma do Sistema Tributário Nacional, buscando simplificação e benefícios para as empresas novas com isenção e flexibilização no pagamento de tributos.

- Desburocratização efetiva. Simplificação de processos e desoneração para quem quer produzir. Startups se formalizar como MEI e acessar com mais facilidade o mercado.
- Política de desenvolvimento para os pequenos negócios. A Lei Geral da Micro e Pequena Empresa em vigor deve ser consolidada em planos de governo.
- Acompanhamento dos efeitos da reforma trabalhista.
- Políticas públicas para o empreendedorismo devem ser desenvolvidas em periferias.
- Promover intercambio e receber empreendedores internacionais no Brasil.

b) Educação e Capacitação:

- Investimento em capacitação e mentorias, e programas que financiem ativos de conhecimento.
- Apoiar as instituições que já fomentam o empreendedorismo (SEBRAE, Endeavor e SENAC), integrando-as a um projeto estruturado.
- Incentivo ao empreendedorismo nas mídias de massa: compartilhamento de experiências e de casos sucesso e insucesso.
- A aproximação da atividade empreendedora praticada intuitivamente com ambientes escolares, com a universidade, como a academia.
- A inserção da educação empreendedora desde a escola fundamental. Quanto mais cedo o espírito empreendedor for disseminado, maior será a chance de êxito.

c) Apoio Financeiro:

- Oferecer novas fontes de financiamento que sejam adequadas para novas e pequenas empresas.
- Melhorar substancialmente as condições de financiamento para o empreendedor ter mais segurança na manutenção e expansão de seus negócios. (IBQP, 2017)

A pesquisa de Arruda et al. (2015) *Causas da Mortalidade das Startups Brasileiras*, faz um estudo sobre os motivos da alta taxa de mortalidade de startups brasileiras, pois pelo menos 50% delas morrem nos primeiros quatro anos de operação. São apontados como os principais motivos da alta taxa de mortalidade de *startups* no Brasil:

- a) muitos sócios, mas pouco tempo dedicados exclusivamente à startup, pouco compromisso e engajamento;
- b) muito dinheiro e recursos investidos na *startup* antes dela começar a ter receita;
- c) *startups* que não estão dentro de uma aceleradora, incubadora ou parque tecnológico têm uma alta taxa de mortalidade. Estas instituições podem ser um fator de proteção para a sua sobrevivência.

Nessa pesquisa foram entrevistados 355 empreendedores: 171 com experiências em *startups* descontinuadas e 184 de empresas em operação. Foram 18 premissas testadas e mais de 30 variáveis analisadas na pesquisa. Uma das conclusões que se chega é da importância do ambiente de empreendedorismo, de locais como incubadoras e aceleradoras e da integração e engajamento dos “atores”. Ou seja, como é de vital importância o ecossistema de empreendedorismo para o desenvolvimento de *startups* de qualidade e sucesso (Nogueira et al., 2015).

2.3 Startups

Uma das definições mais aceitas de *startup* é a de Steve Blank (2007): “uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza, que trata das principais características e desafios deste tipo de negócio”. Já Eric Ries (2014) explica que “uma startup é uma instituição humana projetada para entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza”.

A ABStartup (2019), define *startups* no seu website como: “*Startups* são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento.” São caracterizadas por ser um tipo de empresa que busca inovação, escalabilidade, repetibilidade, flexibilidade e rapidez. No seu composto estrutural há nomenclaturas como:

- a) *Bootstrapping*, definido como primeiro passo do investimento, onde o empreendedor/ fundador da *startup* faz o primeiro investimento baseado em seu capital próprio.
- b) Investidor-anjo, pessoa física que faz um primeiro aporte na startup, e muitas vezes faz não só um apoio financeiro, mas também apoia com conhecimentos,

expertise em negócios e *network*. Ele é um terceiro que enxergou uma grande oportunidade em ajudar esta *startup*.

- c) Capital semente, investimento em *startups* em fase inicial, em incubação ou em fase de crescimento. Ajuda nos custos operacionais que a *startup* se encontra, quando ainda não tem uma receita regular e suficiente.
- d) Incubadoras, organizações mais tradicionais (algumas vezes ligadas a instituições de ensino superior) que prestam apoio a projetos e pequenas empresas nas suas primeiras etapas de vida. Ensinam modelos básicos de negócios, técnicas de apresentação e conhecimentos diversos para a gestão desta nova empresa.
- e) Aceleradoras, tem um modelo mais moderno e versátil do que as incubadoras. São, em geral, organizações privadas que investem e dão treinamentos, capacitações, tutorias e mentorias, e em troca ganham participação societária destas e participação em conselho de gestão destas *startups*. Os processos de aceleração podem durar por um tempo determinado e tem por objetivo proporcionar que a *startup* amadureça e cresça, atingindo níveis de escala. Permitem que investidores, pessoas físicas ou jurídicas possam investir em uma *startup* específica, ou em um grupo destas, baseado em uma tese de investimento determinada.
- f) *Venture Capitals*, empresas que investem em *startups* em troca de participações minoritárias, mas com opções de venda. Ajudam com fôlego financeiro às *startups* nas suas diversas fases de desenvolvimento, baseados em suas teses de investimento. O objetivo é que suas ações e participações se valorizem e que o valor investido seja multiplicado por taxas muito acima dos mercados de investimentos tradicionais.
- g) *Venture Building*, uma mescla de incubadoras, aceleradoras e *Venture Capital*, onde a organização cuida e sustenta a *startup*, com o objetivo do desenvolvimento de um negócio como um todo. Nestes casos a sua participação dentro da *startup* é bem maior e, em alguns casos, chega a ser acionista majoritário.

No seu *website*, o SEBRAE (2019) tem uma outra definição de *startup*: “Empresas iniciantes em um cenário de grande incerteza trabalhando com uma ideia diferente, inovadora, e buscando um modelo de negócios escalável, ou seja, cuja

produção pode aumentar com agilidade”. Há uma grande preocupação social por parte do SEBRAE, e isto tem a ver com o seu objetivo institucional e a sua razão de ser, de desmistificar conceitos para que seja acessível para todos os potenciais empreendedores, sejam eles membros ou não do ecossistema.

Dentre outras definições de *startup*, a revista eletrônica Forbes.com, na sua reportagem de 16/12/2013 lista algumas. Para Neil Blumenthal, cofundadora e co-CEO da empresa Warby Parker: “Uma *startup* é uma companhia que trabalha para resolver problemas onde a solução não é óbvia e o sucesso não é garantido” (Forbes, 2013). Na opinião de Adora Cheung, cofundadora e CEO da *startup* Homejoy: “*Startup* é um estado de espírito. É quando pessoas se juntam em uma empresa, concordando em abandonar conceito de estabilidade em troca de uma promessa de um gigantesco crescimento e a excitação de gerar um impacto imediato” (Forbes, 2013). Na mesma matéria temos também as impressões de Paul Graham, CEO da Y Combinator, um importante *Venture Capital* e grande investidor de *startups*:

O atributo-chave para uma *startup* é a sua habilidade em crescer. *Startup* é uma empresa concebida para escalar muito rápido. É este foco em um crescimento sem limites geográficos que diferencia *startups* de pequenos negócios tradicionais. Um restaurante não é uma *startup*, e nem uma franquia de restaurantes é uma *startup* (Forbes, 2013).

Diante destas definições, é possível chegar a alguns pontos de concordância sobre *startups*:

- a) são organizações fruto da união de um grupo de pessoas com objetivos, desejos e metas em comum. Acreditam em uma missão única para esta jovem organização;
- b) este grupo de pessoas aceita o desafio de buscar uma nova solução para um problema, mas sem garantias de sucesso e êxito;
- c) por outro lado, esta organização tem metas ousadas e busca um crescimento exponencial, atípico para pequenas empresas que atuam em um mercado tradicional;
- d) para criar um produto, serviço e solução novos e diferentes de tudo que já foi feito antes, e atingir níveis de crescimento agressivos, esta jovem organização necessita de investidores, que possam trazer a capacidade financeira para atingir estes resultados, e profissionais e outras

organizações que possam dar apoio de tecnologia, de gestão, mercadológicos e expertise de mercado para ajudar no desenvolvimento desta jovem empresa;

e) não adianta que apenas o produto seja bom e inovador, a *startup* tem que ter um produto escalável, que atinja um grande mercado consumidor e possa ser replicado em diversas regiões de um país ou do mundo;

f) ciclo de vida de uma *startup* pode ser curto, tanto para o sucesso, quanto para o fracasso. A promessa de um sucesso rápido e de grande escala atrai investidores diversos, que procuram rentabilidade muito maior do que investimentos tradicionais. Mas quanto maior a promessa de sucesso, maior também o risco de fracasso.

Segundo Blank (2007), a principal razão de *startups* falharem é por falta de clientes interessados na solução e não por falha no desenvolvimento do produto. Blank escreveu o *Customer Development Model* em 2007, propondo quatro estágios de desenvolvimento de uma *startup*: Descoberta do Cliente; Validação do Cliente; Geração de Demanda; Estruturação da Empresa.

A fase inicial do *Customer Development Model* é a descoberta de novos clientes e ter informações sobre as necessidades destes clientes, e interação até a definição de um modelo de negócios viável. Em sequência é importante testar e validar conceitos junto a este novo cliente. Caso as respostas a estas soluções sejam positivas, chega-se a questão se é possível escalar esta solução, produto e/ou serviço. E por continuidade, como estruturar este negócio e transformar esta jornada em uma empresa rentável. O *Customer Development Model* tem por objetivo acelerar a identificação de um negócio capaz de sofrer aumento de escala e ser sustentável, antes da realização do investimento financeiro necessário (Blank & Dorf, 2011).

Outro aspecto importante a revisar é o ciclo de vida de uma *startup*. Segundo Blank (2007) e Ries (2014) pode ser classificado em:

1. Fase das Ideias/Protótipos: planejar e colocar no papel as ideias e oportunidades de negócios.
2. Fase da Validação e MVP: Validar a ideia com um projeto Piloto ou MVP – *Minimum Viable Product*.

3. *Seed Stage*: Estágio de sementeira – investimento pequenos de investidores anjos, familiares e amigos próximos, ou os *FFFs* – *family, friends and fools*.

4. *Valley of Death*: Vale da Morte – momento crítico, com baixa ou sem nenhuma venda. É importante ter alguém que financie a operação para que ela possa absorver as perdas, fortalecer o operacional para iniciar o ciclo de crescimento.

5. *Early Stage*: Início das vendas e primeiros investimentos por parte de Venture Capitals e Fundos de Investimento.

6. *Growth Stage*: Estágio de crescimento, quando consegue atingir escala e está em pleno processo de aceleração de vendas e de busca por mercados. Estágio de buscar grandes captações de investidores e recursos para sustentar este crescimento.

7. *Later Stage/ Scale-up*: Maiores investimentos e a *startup* já consegue trabalhar em modelos escalonáveis e busca a consolidação de um mercado – atinge o grande público.

8. *Exit ou IPO*: Neste momento ou a *startup* é vendida (*Exit*) ou se torna pública com ações na bolsa (*IPO*). É o momento quando os investidores que entraram em *Seed, Early, Growth* ou *Late stage* têm a contabilização dos seus lucros e rendimentos.

Nos estágios iniciais de uma *startup* dois movimentos podem ser fundamentais para a busca de um crescimento sustentável e atingir um estágio de escalabilidade. Segundo Ries (2011), fazer o seu MVP – *Minimum Viable Product* e o momento certo de pivotar uma ideia, conceito, produto ou solução proposta, conforme descrição abaixo:

O mínimo produto viável (MVP) é um grupo de testes iniciais e experimentações práticas para um grupo de clientes, a fim de avaliar a viabilidade de um produto, serviço ou do próprio conceito da *startup*. É um produto com o mínimo de recursos possíveis para atender e resolver um problema básico que a *startup* se propõe a solucionar. Ainda não é o produto finalizado, ele terá a proposta básica com o mínimo de funções (Ries, 2011):

...o objetivo do MVP é começar um processo de aprendizagem, não o terminar. Diferentemente de um protótipo ou teste de conceito, um MVP é

projetado não só para responder a perguntas técnicas ou de design do produto. Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio. Ries (2011).

O conceito de *pivotar* elaborado por Ries (2011) se dá no momento que o teste realizado no MVP não tem os resultados e performance esperada. Este é o momento que o empreendedor deve decidir pela grande mudança, por uma correção no rumo a ser trilhado. Ele explicita: “os pivôs bem-sucedidos nos colocam no caminho do desenvolvimento de um negócio sustentável” (Ries, 2011).

A decisão de *pivotar* é uma das situações mais difíceis a ser enfrentada. Ela é resultado de respostas negativas que foram colhidas após os testes de hipótese, prototipagens e MVPs. *Pivotar* ou perseverar é um dilema que o empreendedor vai ter de enfrentar em algum momento na sua jornada, e muitas vezes a resposta vem com o time de colaboradores, pois cada um tem uma visão diferente do negócio. Aqueles empreendedores que pivotaram, muitas vezes chegaram à conclusão que poderiam ter tomado esta decisão mais cedo e perderam tempo insistindo em uma solução ou modelo de negócio que não teria como sobreviver (Ries, 2011).

2.4 Incubadoras e aceleradoras

Há entendimento que incubadoras de empresas são “maternidades” do empreendedorismo. O estudo de Silva (2017) menciona sobre o nascimento do conceito de incubadoras de empresas nos Estados Unidos que são um reflexo do senso de oportunismo e do pragmatismo da economia norte-americana:

A fábrica da Massey Ferguson de Batávia, em Nova Iorque, havia fechado em 1956 e deixado um saldo de 205 desempregados na região, conforme relata a International Business Innovation Association (INBIA, 2016). A família de Joseph Mancuso, querendo reverter o quadro de desemprego, adquiriu a enorme área e o incumbiu de administrá-la em 1959. As instalações necessitavam de muitas manutenções, o que levou Mancuso a decidir alugar espaços a empresas distintas, oferecendo serviços de escritório compartilhado, ajuda na captação de capitais e orientações para negócios. Seus primeiros inquilinos foram uma adega, uma entidade de caridade e uma empresa de frangos que serviu de inspiração a Mancuso para a criação do termo “incubadora de empresa”, caracterizando o seu bem-sucedido Centro Industrial Batávia (Silva, 2017).

Por mais que muitas vezes as incubadoras de empresas estejam vinculadas às universidades, centros de ensino e organizações governamentais de fomento e apoio a novos negócios, o conceito de incubadora de empresas nasceu na iniciativa privada, como um negócio a ser desenvolvido, com o lucro como seu objetivo final. Silva (2017) traz como a definição de incubadora de empresas uma organização com programa para desenvolver empresas recém nascidas oferecendo conjunto de recursos internos e externos, liderados pela direção deste programa.

A definição de incubadora para a ANPROTEC (2019) é: “a incubadora é uma entidade que oferece suporte para que empreendedores possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso.” Já o SEBRAE (2019), conceitua incubadoras como: “...instituições que auxiliam micro e pequenas empresas nascentes ou que estejam em operação, que tenham como principal característica a oferta de produtos e serviços no mercado com inovação.”

Dentre a proposta de uma incubadora de empresas estão vários tipos de serviços de apoio e auxílio às pequenas, microempresas e *startups*, geralmente em um estágio inicial do seu desenvolvimento, seja em uma fase de ideação ou em uma fase de sementeira. São funções de auxílio à gestão-administração, apoio jurídico, mercadológico, acesso a laboratórios de diferentes áreas de atuação, acesso a tecnologias diversas, *hardware* e *software*, acesso a potenciais investidores privados e/ou acesso a fontes de financiamento público de pesquisas ou fomento de negócios, poder pertencer a rede de relacionamentos de negócios, e a possibilidade de atingir potenciais clientes. Uma incubadora pode trazer esta pequena ou microempresa a um espaço físico onde ela poderá interagir com outros empreendedores, permitindo um modelo de trabalho colaborativo, ou seja, pertencer a uma comunidade, ultrapassando barreiras físicas, e ser uma comunidade virtual, muito mais abrangente. A incubadora também tem profissionais e consultores especializados que podem dar mentorias e tutorias a estas novas empresas (ANPROTEC, 2019).

O modelo de negócio de uma incubadora pode variar seguindo a sua missão e objetivo de negócio, e se esta está inserida em alguma organização ou entidade pública ou privada. No caso de incubadoras ligadas às Universidades públicas, deverão estar vinculadas a projetos de pesquisa orientadas por cada instituição, tendo acesso a verbas públicas para financiar o seu desenvolvimento. No caso de incubadoras relacionadas às instituições privadas, existe um outro modelo de negócio

a ser proposto, onde a incubadora presta estes serviços em troca de uma pequena participação societária/ acionária dentro da pequena ou microempresa. Mas existe um entendimento mútuo que a incubadora é que escolhe o projeto e/ou empresa a ser incubada, e na maioria dos casos, há uma grande busca pela inovação, ou seja, as incubadoras investem na inovação prometida ou potencializada por esta pequena ou micro-empresa (SEBRAE, 2019).

Já as aceleradoras de empresas focam mais especificamente em *startups*, estas em um estágio de um primeiro crescimento, ou em uma fase onde já estão buscando um crescimento em escala, almejando um mercado mais massivo. O SEBRAE (2019) explica as aceleradoras “buscam empresas que integrem capacidade técnica; oferta de produtos e serviços competitivos e, de preferência, inovadores; e uma visão de negócio baseada em boas práticas de gestão e, muitas vezes, com modelos diferenciados.”

As *startups* que uma aceleradora busca já têm uma operação básica e iniciaram pelo menos as suas primeiras vendas, em muitos casos já passaram uma fase de MVP ou de pivotar. Neste momento, o empreendedor precisa de uma ajuda para melhorar os seus processos internos e operacionais, acesso às tecnologias de melhor qualidade e fortalecer o seu time. Em alguns casos ele precisa aperfeiçoar o seu produto ou serviço e definir melhor a sua proposta de valor. Para todos estes aspectos um processo de aceleração pode trazer um diferencial. São uma série de mentorias e tutorias, com consultores especializados, que vão melhorar a qualidade da *startup* e permitir que elas cheguem a um estágio de crescimento escalável (ABStartup, 2018).

Uma aceleradora de empresas também investe capital na própria *startup*, tendo em troca uma participação societária minoritária, e presença no conselho administrativo da *startup*. A aceleradora também apresenta as *startups* para outros investidores-anjo e *Venture Capitals*, que poderão fazer maiores aportes, sempre por participações minoritárias, possibilitando uma maior capacidade financeira para fazer esta *startup* crescer exponencialmente. E a aceleradora também consegue o acesso desta *startup* a clientes e mercados consumidores, através do seu *network* e relacionamento dos seus principais executivos (SEBRAE, 2019).

É de costume que as aceleradoras de *startups* tenham programas ou “turmas” de aceleração. As aceleradoras fazem processos de seleções para programas de aceleração, que podem ser de curto (de 3 a 6 meses), médio (de 6 meses a 1 ano) ou

longo prazo (1 a 2 anos). Estes programas de aceleração são compostos por uma série de capacitações, cursos e consultorias que os empreendedores, ou principais executivos, de uma *startup* irão participar neste espaço de tempo determinado, nas instalações da aceleradora ou de parceiros. Seu objetivo é trazer resultados qualitativos e quantitativos para esta *startup*, melhorar o produto final desta *startup*, ter acesso a tecnologias e ferramentas melhores e ter um time mais ágil, melhor capacitado e mais integrado. Realiza-se aporte de capital na *startup*, em troca de uma pequena participação societária, e acesso à investidores-anjo e *Venture Capitals* que podem viabilizar os planos de crescimento. Estar dentro de uma aceleradora pode ser uma “vitrine” para mostrar os serviços e produtos da *startup*, e ter acesso a clientes e formadores de opinião que poderão abrir portas e prospectar mercados. As *startups* interessadas deverão passar por um processo seletivo, organizado pela aceleradora, que fará a escolha baseada nas suas estratégias, posicionamento, políticas internas e vai avaliar vários aspectos da *startup* – estágio de desenvolvimento, qualidade da sua solução e produto, estágio de desenvolvimento do produto, jornada do empreendedor, equipe de empreendedores e time de colaboradores, estágio de desenvolvimento tecnológico, receita e lucratividade da *startup*. (ABStartup, 2018)

A tese de Silva (2017) discorre sobre a diferença entre Incubadoras de empresas e Aceleradoras de *startups*:

O Sebrae distingue incubadoras de aceleradoras de empresas. As aceleradoras têm foco em startups que apresentem potencial de crescimento rápido, com um modelo de negócio para uma boa ideia, apoiadas por mentorias, são comandadas por gestores ou investidores experientes no mercado de negócios, que tocam tais entidades com capital privado. Por outro lado, as incubadoras, caracteristicamente, cuidam de pequenas empresas orientadas por diretivas governamentais ou regionais, apoiadas no todo ou parte por verbas públicas e por consultores contratados pelo seu gestor, devendo este ser um bom mediador entre empresas privadas, poder público e universidades e centros de pesquisa (Silva, 2017).

As incubadoras estão muito mais alinhadas com centros de pesquisas, centros universitários e o incentivo de pequenas empresas, algumas vezes posicionadas com políticas públicas. As aceleradoras são uma peça fundamental do ecossistema de *startups*, e fazem parte do ciclo de desenvolvimento e investimento da jornada de uma *startup* (SEBRAE, 2019).

2.5 Ecossistema de Empreendedorismo

O termo ecossistema é naturalmente relacionado ao estudo da biologia determinada de uma região, floresta ou reserva florestal. É a composição da fauna e flora local e a sua interrelação entre os seres vivos que nela o habitam. Mas desde o artigo de Moore (1993), “*Predators and Prey: A New Ecology of Competition*” da Harvard Business Review, a maneira que olhamos para um ecossistema mudou. Ele identificou como podemos fazer um paralelo do “mundo animal” com o mundo corporativo e dos negócios, e o conceito de ecossistema começou a ser utilizado no mundo econômico.

Tratando-se do ecossistema de empreendedorismo, baseado na análise da literatura, pode-se defini-lo como a composição de diferentes empresas, entidades, organizações e pessoas – *stakeholders* de uma área geográfica específica, cada uma com os seus objetivos próprios, mas com um direcionamento em conjunto de buscar gerar inovação, empreendedorismo, novos negócios e crescimento econômico a esta determinada região. Silva (2017) cita uma análise sobre ecossistemas de empreendedorismo em sua tese:

De acordo com Bøllingtoft (2012), Irina e Alina (2015) e Hayter (2016), a análise do ecossistema empreendedor é o primeiro passo na estruturação de um ambiente propício para o surgimento de novos negócios. Diversos são os tipos de ecossistemas e, ao discutirem o conceito de ecossistemas no domínio econômico, Pilinkienė e Mačiulis (2014) tratam das analogias e comparam diferentes ecossistemas, como o industrial, o de inovação, o de negócios, o de negócios digitais e o do empreendedorismo (Silva, 2017).

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.

O estudo da SEBRAE (2020) acrescenta sobre a definição de Ecossistemas de Empreendedorismo:

Uma definição amplamente utilizada de ecossistema de empreendedorismo é a de um conjunto de atores e fatores interdependentes, coordenados de forma a possibilitar o empreendedorismo produtivo. Nesse contexto, a atividade empreendedora é considerada o processo por meio do qual indivíduos criam oportunidades de inovação. Essa inovação irá eventualmente agregar valor à sociedade, sendo esse, portanto, o resultado final (*ultimate outcome*) de um ecossistema empreendedor (SEBRAE 2020).

O Empreendedorismo e o empreendedor são vistos como força motriz da economia de cidades, estados e países. Ressalta o papel de geração de riqueza que o empreendedorismo tem e, em alguns casos, de ascensão para uma camada da sociedade. O empreendedor, às vezes visto como “ovelha negra” dentro de uma comunidade, por não se encaixar dentro de um *status quo* pré-estabelecido, pode trazer muitos benefícios para mesma, como receitas, lucros, impostos, empregos e a consolidação de um ecossistema econômico. O estudo do SEBRAE (2020) traz Van Weele et al. (2018) a respeito de todos os elementos que fazem parte de um Ecossistema de Empreendedorismo, e como estes integram uma rede de relacionamento para o seu fortalecimento. O empreendedor sozinho não terá as mesmas condições para o sucesso se estes fatores não estiverem bem desenvolvidos no ecossistema que ele está inserido:

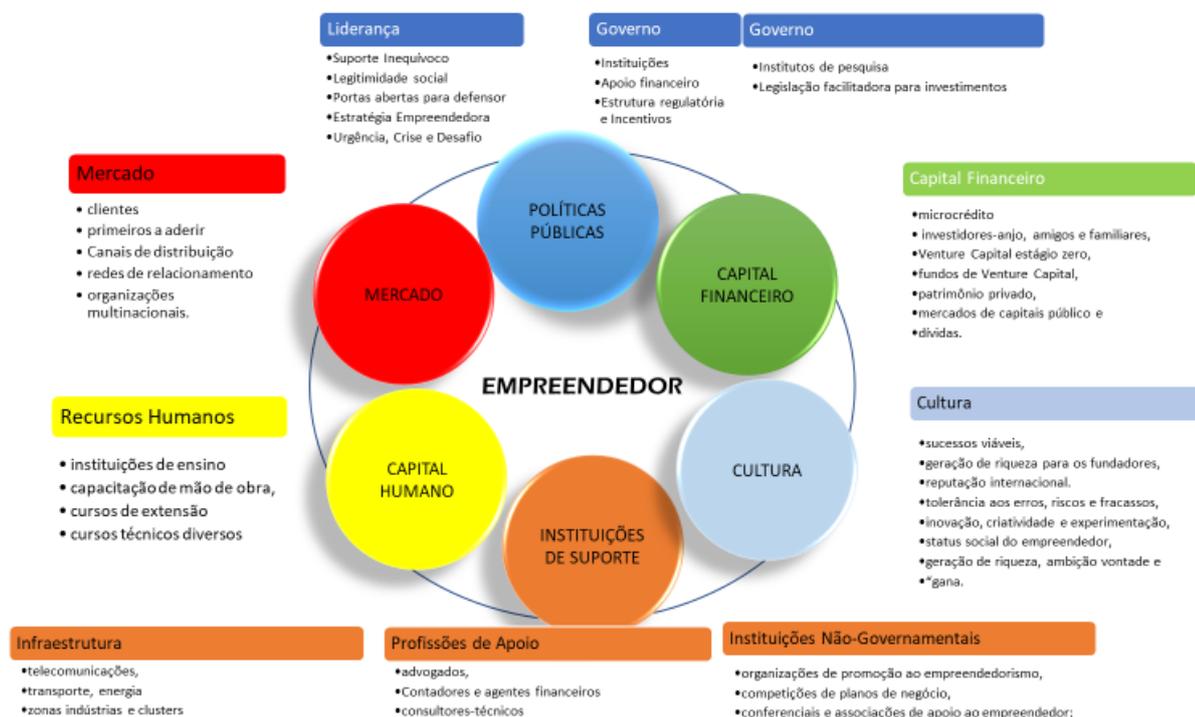
- 1) Boa qualidade de capital humano, em capacidades técnicas e empreendedoras, para integrar como sócios ou colaboradores de uma startup;
- 2) Acesso à Mercado, que serão os clientes da startup;
- 3) Acesso à Capital financeiro, de investidores privados ou públicos;
- 4) Serviços de suporte para startups à disposição;
- 5) Universidades, não apenas para fornecer o capital humano para o ecossistema, mas também provendo campos para pesquisa e desenvolvimento integrada com às necessidades do ecossistema, e na promoção da cultura empreendedora;
- 6) Infraestrutura física do ecossistema pronta para empreendedores e startups.

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. Exemplos de áreas de inovação: Parques Científicos e Tecnológicos, Cidades Inteligentes, Clusters, Distritos de Inovação e Comunidades de Inovação. Já mecanismos de geração de empreendimentos inovadores são espaços físicos ou iniciativas que permitem a junção do empreendedorismo e a inovação, como: Incubadoras de Empresas, Aceleradoras, *Co-Workings*, *Living Labs* e outros mecanismos. (SEBRAE, 2020).

2.6 Domínios do Ecossistema Empreendedor

O conceito de domínios de ecossistema empreendedor de Isenberg (2011) é mencionado no subitem acima. A figura abaixo exemplifica os seis domínios e os conteúdos que estão envolvidos em cada um destes domínios e disciplinas.

Figura 2 – Domínios do Ecosistema Empreendedor de Isenberg (2011).



Fonte: Isenberg (2011). Babson Global.

Na disciplina de Políticas Públicas estão contidos aspectos relacionados à questões governamentais como instituições públicas, fundos públicos, estrutura regulatória, incentivos fiscais, institutos de pesquisa e legislação facilitadora de investimentos. A disciplina de Capital Financeiro é composta pelos fatores: microcrédito, investidores-anjo, amigos e familiares, *Venture Capital* estágio zero, fundos de *Venture Capital*, patrimônio privado, mercados de capitais público e dívidas. A disciplina de Cultura deve conter Histórias de Sucesso desse ecossistema: sucessos viáveis, geração de riqueza para os fundadores, reputação internacional. Também nesta estarão Normas da Sociedade: tolerância aos erros, riscos e fracassos, inovação, criatividade e experimentação, status social do empreendedor, geração de riqueza, ambição vontade e "gana". A disciplina Instituições de Suporte inclui vários quesitos que auxiliam o empreendedor, seja em termos de infraestrutura de telecomunicações, transporte, energia e zonas indústrias e clusters; seja instituições não-governamentais como organizações de promoção ao empreendedorismo, competições de planos de negócio, conferenciais e associações de apoio ao empreendedor; e profissões de apoio ao empreendedor como advogados, contadores, agentes financeiros e consultores-técnicos. Já o domínio de recursos

humanos constitui de instituições de ensino, que formam os profissionais que vão integrar o Ecosistema; e organizações que capacitam a mão de obra, seja por cursos de capacitação e extensão, assim como cursos técnicos diversos. E, por fim, o domínio Mercado é constituído de clientes, em geral os primeiros a aderir e comprar a solução da startup no mercado; assim como redes de relacionamento diversas e organizações multinacionais (Arruda et al., 2015).

Baseado nos seis domínios do ecossistema empreendedor de Isenberg (2011), Bitencourt, M. P., Batista, G. D. M., e Souza, E. M. (2014) realizaram estudo sobre análise e validação de ecossistemas de empreendedorismo, onde abriram 4 variáveis em cada domínio, totalizando 24 variáveis, demonstradas nas tabelas abaixo:

Tabela 1 – Constructos e variáveis dos Domínios do Ecosistema Empreendedor de Bitencourt et al. (2014) - parte 1.

Construto	Variável	Descrição
Apoio	A_1	Apoio de maneira ampla à prática empreendedora no Brasil.
	A_2	Auxílio à rede de incubadoras e APLs existentes no Brasil.
	A_3	Infraestrutura oferecida no Brasil aos novos empreendedores de modo geral.
	A_4	Apoio jurídico e especializado oferecidos aos empreendedores de modo geral.
Cultura	C_1	Estímulo a inovação criatividade e experimentação atrelados à cultura
	C_2	Tolerância ao erro e ao fracasso por parte do empreendedor.
	C_3	Status social que é dado ao empreendedor pela sociedade.
	C_4	Difusão de casos de sucessos e reconhecimentos por parte da sociedade.
Finanças	F_1	Oferta de microcrédito para empresas já formalizadas.
	F_2	Oferta de capital para empresas iniciantes (empresas em fase de implantação).
	F_3	Desenvolvimento dos fundos de investimentos em comparação a outros países.
	F_4	Desenvolvimento do mercado de capitais tendo como foco empreendimentos nascentes.

Fonte: Bitencourt et al. (2014).

Tabela 2 – Constructos e variáveis dos Domínios do Ecosistema Empreendedor de Bitencourt et al. (2014) - parte 2.

Governo	G_1	Incentivos e legislação atrelados ao empreendedorismo.
	G_2	Apoio financeiro por meio de <i>seed money</i> .
	G_3	Desenvolvimento de instituições de pesquisas.
	G_4	Políticas voltadas para o empreendedorismo.
Capital Humano	H_1	Formação profissional e acadêmica no Brasil
	H_2	Treinamentos oferecidos para o empreendedor de modo geral.
	H_3	Qualificação da força de trabalho de modo geral.
	H_4	Políticas para a criação de empreendedores em série.
Mercado	M_1	Crescimento da economia brasileira.
	M_2	Contribuição de companhias multinacionais ao desenvolvimento do empreendedorismo.
	M_3	Diversificação e regionalização da economia brasileira.
	M_4	Criação de novos mercados.

Fonte: Bitencourt et al. (2014).

O estudo de Isenberg (2011) abriu a oportunidade para que outros autores pudessem desenvolver ainda mais a análise do conceito de ecossistema aplicado ao estudo do empreendedorismo. Bitencourt et al. (2014) fazem uma análise do ecossistema de empresas de tecnologia de informação na cidade de Itajubá, Minas Gerais. Este estudo profunda a teoria de Isenberg e adequa os domínios do ecossistema à realidade deste ecossistema de empreendedorismo regional.

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 defende o respeito à análise das características locais de cada ecossistema, sem a necessidade de simplesmente copiar uma fórmula. No seu artigo *How to Start an Entrepreneurial Revolution* da Harvard Business Review, Ele 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). Isenberg prescreve nove “mantras” para a criação de um ecossistema de empreendedorismo local:

- a) pare de imitar o Vale do Silício;
- b) formate o ecossistema a partir das condições locais;
- c) desde o início tenha o engajamento do setor privado;
- d) favoreça aqueles que tem um grande potencial;

- e) traga um grande vencedor para participar do ecossistema;
- f) enfrente a mudança cultural de frente;
- g) trabalhar no limite gera os melhores resultados;
- h) não sobrecarregue os *Clusters*;
- i) regulamentações, leis e burocracias precisam ser revistas e reformadas para ajudar o ecossistema. (Isenberg, 2010)

Isenberg convoca todos os “atores” de ecossistema para um questionamento e autocrítica: governos, instituições de ensino, associações de empresas, ONGs, investidores e instituições financeiras, clientes, consumidores e pergunta: o que estão fazendo para ajudar o desenvolvimento do ecossistema local de empreendedorismo? (Isenberg, 2010).

2.7 Avaliação e Análise de Ecossistemas de Empreendedorismo

A tese de Silva (2017) faz a validação das 24 variáveis de Bitencourt et al. (2014) para a análise de um ecossistema, assim formatando a sua proposta de fatores críticos de sucesso para um ecossistema de empreendedorismo. Inicialmente, o autor havia determinado 29 fatores críticos e após seguidos processos de análise, ratificou estes fatores em 19 itens que podem ser aplicados à ecossistemas de empreendedorismo. O autor analisou e pontuou os 19 fatores críticos em casos de 12 ecossistemas no Brasil – nas regiões Sul e Sudeste. Abaixo seguem os 19 fatores críticos, com breves descritivos:

1. *Gerente capacitado e com experiência focada na gestão de incubadoras* – a importância de ter gestores capazes de ajudar no desenvolvimento e crescimento das *startups* e no fortalecimento do ecossistema.

2. *Avaliações periódicas realizadas pela gerência sobre o desempenho das incubadas* – aplicar métodos de medição de desempenho de negócios, através de parâmetros tangíveis e intangíveis, avaliando a capacidade do empreendedor em evoluir e mensurar a competência da organização em incubar e/ou acelerar a *startup*.

3. *Oferecimento de consultorias focadas nas necessidades de cada empresa incubada* – empresários em estágio inicial vão precisar de um apoio de consultores especializados (tutorias e/ou mentorias) em diferentes áreas de negócio, para poderem atingir estágios desejáveis de crescimento.

4. *Desenvolvimento de uma imagem de sucesso da incubadora* – cuidar da promoção, divulgação e posicionamento de marca, dentro dos diversos esforços mercadológicos, pode fortalecer a sua imagem, possibilitando assim, maior acesso a recursos financeiros, atratividade de capital humano e maior interação com outros *stakeholders*.

5. *Intenso fluxo de informação entre a gerência e as empresas incubadas* – gestores de um ecossistema de empreendedorismo precisam estar sempre atualizados quanto às informações sobre as *startups* do seu portfólio, para não deixar escapar nenhuma oportunidade de negócio e/ou de investimento.

6. *Localização próxima a centros de pesquisas e ou universidades* – importância da proximidade física junto a centros de pesquisa e universidade para promover intercâmbio constante de professores, alunos, pesquisas, empresas incubadas e a possibilidade de projetos em conjunto.

7. *Integrar rede estabelecida de empreendedorismo no estado onde a incubadora atua* – integrar redes colaborativas de pesquisa entre diferentes entidades no estado, tendo consciência das dificuldades e burocracias existentes no Brasil e seus aspectos regionais.

8. *Desenvolvimento de parcerias internacionais* – possibilidade de criar rede colaborativa internacional e intercambio de tecnologias e resultados práticos, acreditando que a diversidade cultural é promotora de soluções criativas.

9. *Interação com outras incubadoras* – possibilitar a troca de conhecimentos, experiências, processos e operações, captação de recursos, parcerias e aquisições. Promove uma unidade empresarial e permite economia de escala.

10. *Estímulo para a participação em redes virtuais de empresas pré-incubadas, residentes e pós-incubadas* – interligação virtual entre empresas incubadas, aceleradas ou já em estágio de escala com a incubadora e aceleradora, para fluxo de conhecimento e relacionamento para negócios.

11. *Existência de metas bem definidas a serem alcançadas pelas incubadoras* – necessidade de ações organizadas para alcançar os objetivos, com estratégias operacionais e planos de ação, e acompanhar indicadores de desempenho e resultados.

12. *Conhecimento das necessidades de desenvolvimento tecnológico da região onde a incubadora está inserida* – trabalhar em conjunto com gestores públicos, que sabem das necessidades de cada região que o ecossistema está inserido e em quais áreas existem diretrizes para o desenvolvimento, e quais as demandas de novas tecnologias a serem aplicadas e aperfeiçoadas localmente.

13. *Reserva de vagas para empresas com projetos correlatos às necessidades da região onde a incubadora está instalada* – selecionar empreendimentos que considerem aspectos orientados para a realidade econômica, tecnologia e social da região.

14. *Análise da contribuição do impacto das atividades da incubadora na região onde está inserida* – capacidade de contribuir econômica, social e culturalmente com uma cidade, estado e país.

15. *Acesso a recursos para desenvolver projetos da incubadora* – desenvolver rede de relacionamento para buscar de recursos públicos e/ou privados para o fomento de projetos e investimento em *startups*.

16. *Contato com fundos de investimentos para potencializar empresas incubadas por meio de aportes financeiros* – prestar consultoria financeira e fiscal para as *startups*, deixar estas mais atrativas em termos financeiros para investidores, possibilitar *match-makings* entre empreendedores e investidores.

17. *Existência de atividades que estimulam a criatividade e a integração das empresas incubadas* – promoção de atividades de integração como eventos diversos, *happy hours*, palestras, seminários, *meetups*, almoços, que possam estabelecer vínculos entre diferentes atores do ecossistema, e ações para estimular a criatividade na busca de novas soluções, como *hackatons*.

18. *Contar com um conselho de orientadores externos atuante* – ter um conselho atuante de profissionais gabaritados a ajudar no desenvolvimento das incubadoras, aceleradoras e outras entidades do ecossistema. Proporcionar aconselhamentos específicos e especializados em diferentes áreas de atuação e uma visão “sênior” sobre um problema a ser resolvido.

19. *Ensino e difusão do empreendedorismo por parte da incubadora* – oferta do aprendizado do empreendedorismo em diferentes tipos de instituições de ensino (da educação básica às Universidades), a propagação e promoção dos conceitos do empreendedorismo e divulgação da cultura empreendedora dentro do ecossistema.

O estudo do SEBRAE (2020) utiliza um sistema de análise de Ecossistemas de Empreendedorismo desenvolvido pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), nomeado de *iEcosystem*:

Uma proposta elaborada recentemente pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) para compreensão de ecossistemas de inovação e empreendedorismo (*MIT iEcosystem*) (BUDDEN; MURRAY, 2018; BUDDEN; MURRAY; TURSKAYA, 2019) é adequada para o propósito do presente estudo. A abordagem enfatiza uma compreensão mais abrangente do sistema que sustenta o empreendedorismo voltado à inovação (*innovation-driven entrepreneurship*) nesses ecossistemas. (SEBRAE, 2020).

O MIT *iEcosystem*, (Budden & Murray, 2018; Budden et al., 2019) dividido em quatro fases distintas de análise para a validação de um Ecossistema, é representado na figura abaixo, assim como as suas 4 fases de análise:

Figura 3: Modelo iEcosystems do MIT



Fonte: Budden e Murray (2018); Budden, Murray e Turskaya (2019).

A primeira fase de análise é a *Foundational Institutions*, ou seja, as instituições alicerces daquele Ecossistema estudado. São as organizações que criam as bases para este desenvolvimento econômico, como instituições financeiras, condições jurídicas e de defesa da propriedade intelectual e o ambiente local para fomento de negócios.

Na segunda fase da análise encontram-se duas questões críticas: 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, que realmente colaborem para a solução de problemas. 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 em cidades, estados ou países. Nas duas análises, os pontos de vista a serem avaliados são capital humano e talentos, acesso à financiamento, infraestrutura à disposição, demanda de mercado e aspectos culturais e incentivos ao empreendedorismo e inovação (Budden & Murray, 2018; Budden et al., 2019).

A terceira fase desta análise é a Vantagem Comparativa, são os pontos fortes que este ecossistema tem em relação a outros ecossistemas baseados na sua capacidade de inovação e/ou sua capacidade de empreendedorismo. A combinação destas duas capacidades é que vão dar destaque a este ecossistema e sua sobreposição econômica em relação a outros. 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).

2.8 Análise Estratégica SWOT

A Análise Estratégica SWOT, conhecida por identificar os Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças é um método de análise largamente utilizado em disciplinas de Marketing e Gestão Estratégica de Negócios segundo Ferreira, E. P., Gruber, C., Merino, E. A. D., Merino, G. S. A. D., & Vergara, L. G. L. (2019). Este método tem auxiliado a gestores de diferentes áreas de atuação a analisar mercados e negócios de distintas formas e ajudado na tomada de decisões. SWOT, vem da junção das palavras em inglês *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Esta teoria foi desenvolvida pelos professores da Universidade de Harvard, Kenneth Andrews e Roland Christensen. Os Pontos Fortes e Pontos Fracos representam a situação atual de uma empresa, organização ou uma região econômica, no caso do estudo em

questão, analisarão o Ecossistema de Empreendedorismo Regional baseado em seus fatores internos. Já Oportunidades e Ameaças, refletem os fatores externos que poderão impactar uma empresa, organização ou região econômica, baseando-se em uma estimativa sobre o futuro. (Ferreira et al., 2019).

Segundo o artigo de Ferreira et al. (2019), a análise SWOT, amplamente utilizada no mundo, permite que gestores possam desenvolver as suas estratégias com um método que tem estas vantagens:

- 1) é simples de usar, ferramenta de fácil aprendizado;
- 2) de baixo custo de utilização e não necessita de treinamento;
- 3) flexível, adapta-se a vários tipos de situações;
- 4) integra-se a diversos sistemas de informação;
- 5) colaborativa, gestores podem trocar e compartilhar informações. (Ferreira et al., 2019).

2.9 Ecossistemas de Empreendedorismo Regional

Neste Referencial Teórico os Ecossistemas de Empreendedorismo são ressaltados como um fator importante de no desenvolvimento econômico de cidades, estados e países, e como um motor de fomento e riqueza nacional e regional. Alguns dos Ecossistemas mais famosos do mundo como Vale do Silício, na Califórnia (EUA), Nova Iorque, Londres, Pequim, Tel Aviv (Israel), Xangai, Boston e Berlim estão localizados em capitais mundiais, centros econômicos de grande relevância ou regiões que presenciaram o crescimento de algumas das empresas mais ricas e inovadoras do mundo. Mas Isenberg (2011) contesta que nem todos os ecossistemas precisam estar nestas localidades de destaque e que é importante respeitar as particularidades de cada Ecossistemas 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. Isenberg (2011) ressalta que cada região do mundo é capaz de criar o seu próprio ecossistema de empreendedorismo e não há uma obrigatoriedade em criar um “novo Facebook” ou

um “novo Waze”, mas permitir que à sociedade, a criação de valor e riqueza a partir de novas ideias e novas soluções, ou como o autor cita: “...o empreendedorismo é uma ideia cujo tempo chegou a todas as regiões do mundo e, parafraseando Victor Hugo, nenhum exército é tão forte quanto uma ideia cujo tempo chegou” (Isenberg, 2011).

Na relação de ecossistemas de destaque no Brasil é possível notar algumas cidades de tamanho médio para grande que tiveram posicionamento de êxito, retratando um perfil de cidades empenhadas no fomento dos seus ecossistemas de startups. São cidades que não fazem parte das grandes metrópoles do Brasil, mas tem as condições favoráveis para o desenvolvimento de um ecossistema. Segundo o estudo da Endeavor 2017, pode-se relacionar cidades como Florianópolis, Vitória, Curitiba e Joinville estão entre as cinco cidades mais empreendedoras do Brasil, junto com São Paulo. Cidades como Campinas, Maringá, São José dos Campos, Blumenau, Sorocaba, Londrina e Ribeirão Preto também estão posicionadas entre as cidades mais empreendedoras do Brasil, assim como as metrópoles Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre. O que estas cidades têm em comum? Estão entre as 15 cidades que apresentaram as melhores condições para o empreendedorismo, seguindo critérios de ambiente regulatório, infraestrutura, mercado, acesso à capital, inovação, capital humano e cultura empreendedora. Portanto são cidades que sobressaíram em relação a outros centros urbanos que historicamente tinham maior destaque como Brasília, Recife, Salvador e Fortaleza. É possível assim evidenciar a importância de ecossistemas de empreendedorismo regional, pois não estão localizados nas maiores cidades do Brasil, porém os resultados destes ecossistemas transcendem os limites da economia tradicional e ganham destaque nacional, e em alguns casos, internacional (Endeavor, 2017).

O estudo do SEBRAE (2020) relata três Ecossistemas de diferentes tamanhos e origens, de distintas regiões do Brasil, ressaltando como o empreendedorismo se desenvolveu em cada região: Santa Rita do Sapucaí (MG), Campina Grande (PB) e Porto Alegre (RS). A pequena cidade mineira Santa Rita do Sapucaia, de um pouco mais de 40 mil habitantes, mesmo tendo uma origem na agropecuária, criou um polo de desenvolvimento tecnológico, conhecido como “Vale da Eletrônica”, tendo como ponto inicial, a criação de uma escola técnica de eletrônica, com a patrona Sinhá Moreira. Isto desencadeou uma boa qualidade de mão de obra especializada e atraiu

uma grande quantidade de empresas de tecnologia para a região, e em sequência desencadeando na criação de centros de pesquisa e desenvolvimento, institutos de ensino de engenharia e tecnologia de informação e no fomento de um ativo ecossistema de *startups*. Campina Grande, no interior da Paraíba, pode ser conhecida como um centro de culturas e comemoração das festas juninas, mas esta cidade de um pouco mais de 400 mil habitantes é não apenas o segundo polo econômico do estado, tem um histórico de ser um centro universitário e atrair estudantes e teve um dos primeiros Parques Tecnológicos do Brasil. Já Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, com quase 1,5 milhões de habitantes, a partir da década de 1990, governos municipais seguiram com investimentos no ecossistema de inovação, unindo iniciativas de Universidades com a herança empreendedora dos porto-alegrenses, atraindo empresas de tecnologia para a cidade e fomentando um vibrante ecossistemas de empreendedorismo (SEBRAE, 2020).

2.10 Ecossistema de Empreendedorismo em Goiânia

O estado de Goiás é hoje a nona maior economia estadual no Brasil (IBGE, 2017). Goiás, e sua capital Goiânia, tiveram um considerável aumento de PIB e de renda per capita nos últimos 20 anos, transformando-no em uma das áreas econômicas estratégicas do Brasil (Avaliação Estratégica – Cenários de Goiás 2018-2038). Também é preciso observar que o eixo sócio-econômico Goiânia – Anápolis – Brasília é o terceiro mais importante do Brasil, e as previsões para 2030 são de que este eixo econômico será o segundo maior do Brasil, ficando apenas atrás do eixo São Paulo – Rio de Janeiro – Belo Horizonte (SED, 2017).

O PIB – Produto Interno Bruto de Goiás em 2017 foi de R\$ 189,9 bilhões, tendo um crescimento de 1,8%. O PIB do Brasil cresceu no mesmo ano 1,0%. Já a capital Goiânia ficou na posição 17º no ranking das cidades com maior PIB no Brasil com R\$ 46,6 bilhões (IMB/SEGPLAN, 2017).

Goiás tinha pequena participação na vida política-econômica do Brasil até as primeiras décadas do século 20, teve um primeiro período de grande expansão com a fundação da sua atual capital Goiânia em 1933. Esta era a primeira capital planejada no cerrado brasileiro, trazendo esperança para muitas populações do Sul, Sudeste e Nordeste, com a promessa de desenvolvimento e enriquecimento.

O segundo, e mais marcante, momento de expansão no estado se dá a partir de 1956 com o início da construção da nova capital nacional, Brasília e o Distrito Federal, ocupando uma parte da região leste de Goiás. A moderna e planejada nova capital trouxe um destaque internacional ao cerrado e colocou o estado, definitivamente no centro do Brasil.

A partir destes dois momentos, Goiás, que vivia da agricultura familiar e da extração de minérios, ganhou força e investimentos. Lá desenvolveu-se uma forte indústria de alimentos e bens de consumo, originária da pujança do agronegócio goiano. A localização estratégica bem no centro geográfico do Brasil, tornou o estado sede de grandes empresas de logística e distribuição, permitindo o abastecimento do Centro-Oeste e boa parte das regiões Norte, Nordeste e uma parcela do Sudeste. Para defender a nova capital, bases militares das forças aéreas e exército foram criadas nas proximidades do Distrito Federal (SED, 2017).

A indústria farmacêutica ganhou incentivo em vir para Goiás nos anos 1970, com a criação do DAIA – Distrito Agro-Industrial de Anápolis e um polo de indústria de cosméticos, que se estabeleceu em Aparecida de Goiânia.

Nestes anos seguintes, Goiânia tornou-se uma cidade de serviços e apoio à indústria e ao agronegócio. Para além disso, universidades de referência foram inauguradas, como a Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Estadual de Goiás (UEG) e Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), se estabeleceu um centro médico-hospitalar referência na região Centro-Oeste, aeroporto moderno de médio porte, centros comerciais sofisticados e uma vida cultural ativa (SED, 2017).

Mas, quando se trata de uma análise do ecossistema de empreendedorismo, Goiânia acaba sendo classificada com uma capital aquém das suas possibilidades. No ranking da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios em 2017, Goiânia está posicionada apenas na vigésima segunda colocação, atrás de cidades de menor tamanho e menor PIB.

Na classificação da Endeavor (2017), especializado em analisar ambientes favoráveis ao empreendedorismo, a classificação não é diferente. Goiânia está posicionada em vigésimo-primeiro lugar, atrás de Cuiabá, uma cidade de menor tamanho e menor renda bruta total. Goiânia, sendo classificada na posição 21º lugar, segundo este ranking da Endeavor (2017), pode ser considerada como um

ecossistema regional de empreendedorismo, com critérios de destaque, como ser considerado o 5º melhor ecossistema em termos de cultura empreendedora, mas acaba por cair de posições neste ranking quanto a ambiente regulatório (24º), mercado (24º) e inovação (23º). O índice do website *Infomoney* (2017) posiciona Goiânia em 21º lugar em 32 cidades analisadas.

No estudo realizado pela consultoria Urban Systems *Ranking das Melhores Cidades para Fazer Negócios* (2018) a pontuação de Goiânia em termos desenvolvimento econômico ficou na 78ª colocação entre as 100 maiores cidades brasileiras. Em termos de capital humano, ficou na 22ª colocação. No quesito desenvolvimento social na 81ª colocação, e no ranking geral dentre as melhores cidades para fazer negócios no Brasil sua posição foi 32º lugar, um grande descenso se considerarmos que no ano de 2017 Goiânia estava posicionada em 11º lugar neste mesmo ranking, da mesma pesquisa. A única colocação dentre os 10 mais foi no item de infraestrutura pois ficou na 8ª posição em nível nacional.

A partir do *Mapeamento de Comunidades da Região Centro-Oeste* da ABStartup (2019) é possível ter um retrato atual sobre este ecossistema. São 119 *startups* em atividade, destas, 28% em fase de Ideação, 30% em Operação, 31% em fase de Tração 31% e 10% em *Scale-Up*. Quanto a número de funcionários, 89% tem de 1 a 10, 5% de 11 a 20, 5% de 21 a 40 e 2%, de 41 a 100 colaboradores. Sobre perfil de fundadores 50% tem um único *founder* homem, 33% tem mais de um *founder* e a maioria é homem, 15% tem um único *founder* mulher, 2% mais de um *founder* e a maioria é mulher e 2%, tem mais de um *founder* a proporção entre sexos é igual (ABStartup, 2019).

Este mapeamento do ecossistema de Goiânia menciona 15 startups de destaque neste ecossistema: Auvo, Aviso Urgente, Buzz Lead, Congressy, Easy Crédito, Geoinova, Go Geo, Hiib Technologies, Implanta IT Solutions, Mindify, Nectar CRM, Resultys, Soluti, StayApp e Tilix. O estudo cita os principais atores de Goiânia, alguns desses foram entrevistados nesta pesquisa. Dentre os participantes do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia estão a aceleradora ACE Centro-Oeste, as incubadoras das universidades UFG, PUC Goiás, UEG, o instituto de inovação Gyntec, as comunidades StartupGO e RGI – Rede Goiana de Inovação, a associação de empresas de tecnologia e *software* ASSESPRO, a FIEG – federação de indústrias do estado de Goiás, o SEBRAE de Goiás, a consultoria de inovação e *corporate*

venture PontoGet, os centros de inovação em tecnologia Supera e Conexa, o parque tecnológico da UFG “Campus Samambaia”, as *venture capitals* Sirius VC e Midwest VC, empresários e empreendedores que fazem parte do ecossistema de Goiânia (ABStartup 2019).

No dia 22 de fevereiro de 2019 ocorreu o evento *Open Innovation BR Goiás*, realizado no Sebrae de Goiânia, onde diversos atores do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia participaram de palestras e discussões sobre este ambiente para o desenvolvimento de *startups* e uma análise crítica sobre pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhorias para este ecossistema. Após este encontro foi escrito o documento *Análise do Ecossistema de Inovação Goiano Segundo sua Comunidade* discriminando os principais pontos discutidos neste encontro e sugerindo ações práticas para a melhoria deste ecossistema. Pode-se ressaltar, baseado nesta análise, alguns pontos fortes e fracos por setores:

1) Pontos Fortes:

- a) Recursos Humanos: há talentos, muitas palestras e eventos e um novo interesse em empresas capacitarem seus funcionários.
- b) Infra-estrutura: existem bons espaços para eventos e há muitas áreas disponíveis para construção de infra-estruturas para o ecossistema.
- c) Cultura: Pessoas abertas à novas ideias, os empreendedores e empresários são preocupados com a cultura local.
- d) Capital: Evolução rápida de investimentos e atração à investidores. Alguns editais já ajudaram o ecossistema.

2) Pontos Fracos:

- a) Recursos Humanos: falta espaço para novos líderes e *network*, universidades fechadas à integração com o mercado, falta educar quanto ao empreendedorismo.
- b) Infra-estrutura: Muita burocracia e dificuldade de agir com o poder público, as comunidades não estão integradas e as startups estão distantes uma das outras.
- c) Cultura: Precisa amadurecer para trabalhar de forma mais colaborativa. Ainda há uma cultura de informação restrita

d) Capital: Falta informação para investimento, investidores pouco capacitados, há dificuldade de divulgação e escassez de oferta e empreendedores muitas vezes não validam e estruturam sua ideia antes de buscar investimento. (*Open Innovation BR Goiás, 2019*)

Considerando o cenário econômico descrito e comparando com os índices supracitados, é possível reconhecer que o potencial econômico de Goiânia e de Goiás, acaba por não refletir no ecossistema de empreendedorismo e no próprio cenário para desenvolvimento de novos negócios. É evidente um questionamento sobre a qualidade e a quantidade de startups e empresas inovadoras e disruptivas que este ecossistema é capaz de gerar, principalmente em relação a outros ecossistemas brasileiros que estão melhor classificados nestes e em outros índices.

3 PESQUISA DE CAMPO

3.1 Protocolo de Pesquisa de Campo

O método de pesquisa utilizado divide-se em duas fases distintas. A primeira fase, ou pesquisa piloto realizada em dezembro de 2018, foi uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com seis participantes deste ecossistema de Goiânia, por amostra de conveniência, de natureza exploratória, não probabilística e com roteiro semiestruturado. A análise de dados foi feita por meio das entrevistas transcritas, de modo que as falas pudessem ser recuperadas e analisadas conforme a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

A amostra desta pesquisa qualitativa foi composta por 6 entrevistas com busca ativa de participantes do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia. Eram profissionais que têm atuação ativa neste ecossistema. O roteiro da entrevista foi composto por duas perguntas aos entrevistados:

1- Para você, o que é ecossistema de empreendedorismo?

2- Na sua opinião, quais seriam fatores críticos de sucesso para um ecossistema de empreendedorismo?

A partir dos resultados desta entrevista inicial, foi dado seguimento à segunda pesquisa, a principal, de natureza qualitativa, com entrevistas de participantes desse ecossistema de Goiânia, por amostra de conveniência, de natureza exploratória, não probabilística e semiestruturada com roteiro baseado nos resultados da pesquisa piloto. Cumpre ressaltar que os resultados e conclusões da pesquisa piloto, combinados com os 19 fatores críticos de sucesso para o ecossistema de empreendedorismo de Silva (2017) foram referência base para a estruturação do roteiro da pesquisa principal.

A amostra da pesquisa principal, foram 18 entrevistados, profissionais com atuação no ecossistema de empreendedorismo de Goiânia, presentes nos domínios do ecossistema de Isenberg (2011), ou seja, estão nos *clusters* do ecossistema de empreendedorismo como mercado, apoio à startups, capital humano, mercado financeiro, governo, cultura de startups.

A análise de dados foi realizada por meio de entrevistas transcritas, de modo que as falas foram ser recuperadas e analisadas conforme a técnica de análise de conteúdo de Bardin, 2016. A análise de conteúdo é formada por um conjunto de

técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens. A análise de conteúdo está organizada em: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

A fase de pré-análise sistematizou as ideias iniciais junto com os conceitos do referencial bibliográfico, identificando os indicadores para a interpretação dos dados coletados. Nesse momento realizou-se leitura geral das análises das entrevistas, organizou-se este material para proporcionar o momento de análise propriamente dita. O momento de exploração do material foi quando ocorreram codificações e recortes de trechos das entrevistas, agregações e enumerações que foram utilizados em diferentes momentos da análise dos conteúdos das entrevistas. Foram agrupadas em tematicamente de categorias iniciais, intermediárias e finais. A terceira fase, de tratamento de resultados foram os momentos de inferência e interpretação. Foi o momento quando foram revisados todo o material coletado e feitas comparações entre as diferentes partes, estabelecimentos de categorias, agrupamentos de pensamentos e interpretações baseadas no referencial bibliográfico (Silva & Fossa, 2015).

3.2 Pesquisa Piloto

As entrevistas da pesquisa piloto foram realizadas entre os dias 17 a 21 de dezembro de 2018, com seis participantes do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia, número definido pela evidência de saturação de conteúdo nas respostas dos entrevistados, aos quais foram feitas duas perguntas para cada entrevistados: 1) Para você, o que é ecossistema de empreendedorismo? e 2) Na sua opinião, quais seriam fatores críticos de sucesso para um ecossistema de empreendedorismo?

A análise do conteúdo das entrevistas permitiu a identificação de temas e categorias sobre empreendedorismo e fatores críticos de sucesso sob a ótica de atores do ecossistema de Goiânia. Cabe ressaltar que serão apresentadas no decorrer da análise somente aquelas narrativas consideradas como mais representativas para as categorias apontadas no método de pesquisa.

As respostas à primeira pergunta seguiram um padrão de compreensão e evidenciaram saturação de conteúdo nas falas dos entrevistados. Todos concordaram que o ecossistema de empreendedorismo e *startups* é uma composição de organizações, entidades e profissionais que têm por propósito gerar um ambiente

propício à inovação e desenvolvimento de novos negócios. Também se fez um paralelo com o conceito de ecossistema do meio-ambiente, onde diversos seres vivos, fauna e flora, convivem em uma certa ordem, e uma compreensão de recursos e sua utilização, conceitos da biologia que podem fazer este comparativo com um ambiente econômico em uma área geográfica determinada. Comentário do entrevistado 1:

...ecossistema, pegando o mesmo conceito lá da biologia, mas no sentido de empreendedorismo, é quando todas estas entidades falam a mesma língua, conversam o mesmo propósito, se convergem para os mesmos objetivos, para fomentar o empreendedorismo e a inovação na região, não olhando apenas para a sua empresa, para a sua autarquia, mas sim olhando para o todo... (E1)

Os entrevistados também concordaram que fazem parte deste ecossistema de empreendedorismo: *startups*, em diferentes fases de desenvolvimento, aceleradoras de *startups*, incubadoras, organizações de fomento à startups, investidores-anjo, *Venture Capitals*, fundos de investimento privado, bancos públicos e privados e fundos públicos de apoio e investimento à pesquisa, instituições de ensino (escolas, faculdades, escolas técnicas, cursos de pós-graduação e universidades), empresas de tamanhos pequenos, médios ou grandes (que serão os clientes destas startups) e governos municipal, estadual e federal, bem como as pessoas que representam e participam destas organizações. Comentário do entrevistado 2: “...linhas de financiamento, a parte de crédito, a FAPEG como crédito, outros órgãos públicos, investidores, desenvolvendo em diversos estágios, para dar condições para este ecossistema e startups crescerem...(E2)”

Segundo relatos desta pesquisa, o objetivo de um ecossistema de empreendedorismo é fomentar um ambiente de inovação para negócios, é convergir para uma cultura da inovação e gerar uma harmonia entre os participantes para a busca deste objetivo comum. Segue abaixo parte da resposta do entrevistado 3:

...Na minha visão é um ambiente em que todos os atores funcionam de forma harmônica, principalmente quando uma empresa ou uma *startup* entende o que é inovação, um investidor também entende o que é inovação, em que todos os agentes estão conversando de forma bem harmônica, tanto a academia, quanto o setor produtivo, qualquer ator que faça parte do ambiente e que tenha como DNA a inovação...(E3).

Notou-se um entendimento conjunto dos entrevistados que não há necessidade de que este ecossistema esteja localizado em um lugar físico único, que ele tenha que

estar centralizado em uma entidade ou organização. O ecossistema poderá ficar espalhado entre várias entidades, sendo descentralizado e muitas vezes até virtual. O ecossistema não é propriedade de uma universidade, do Sebrae, nem de uma aceleradora de *startups*, cada participante tem a sua função e cumpre o seu papel. O comentário do entrevistado 4: “Eu não vejo que existe uma obrigação de que o ecossistema seja centralizado, exista um representante, que tenha um local físico, tenha um nome” (E4).

Nas respostas desses atores do ecossistema de Goiânia, aparecem algumas menções ao ecossistema de empreendedorismo de Florianópolis, como uma referência nacional de um ecossistema que deu certo e tem gerado *startups* de boa qualidade. Parte da resposta do entrevistado 5: “Em Santa Catarina você vê que já tem muitos anos, são 15 anos que eles vêm trabalhando a questão de cultura, de educação e de preparação para a inovação” (E5). Ou seja, existe esta comparação com Florianópolis, como um ecossistema que teve êxito e que deveria ser um modelo seguido, principalmente no aspecto de cultura de empreendedorismo e na excelente formação de capital humano para *startups*.

Sobre a segunda pergunta realizada - Na sua opinião, quais seriam fatores críticos de sucesso para um ecossistema de empreendedorismo? – foram obtidos os seguintes pontos de destaque como fatores críticos de sucesso sob a ótica dos atores do ecossistema de Goiânia, Goiás.

O primeiro aspecto mais mencionado pelos entrevistados foi a definição correta dos papéis de cada participante deste ecossistema de empreendedorismo. Ou seja, que cada ator compreenda a sua função dentro deste ecossistema e enxergue esta como parte de um todo e não pretenda nem estender a sua área de atuação, nem diminuir a sua importância dentro do ecossistema. Usando como referência os domínios do ecossistema do empreendedor de Isenberg (2011), fica claro a compreensão dos papéis de cada ator nesse ecossistema. O entrevistado 3 menciona isso nesta fala: “Para que exista sucesso neste ecossistema o ponto de partida é a definição dos papéis de cada um destes elementos, destes agentes que determinam e que compõem o ecossistema de empreendedorismo e *startup*” (E3).

O seguinte fator mais mencionado pelos entrevistados é a questão de uma boa comunicação e alinhamento entre os diferentes atores e participantes deste ecossistema. Uma relação harmônica e sintonizada entre estes é considerada um

fator crítico de sucesso, em conjunto com um alinhamento de propósitos. A partir de uma boa comunicação é possível ter transparência de propósitos e de interesses. Assim, as peças desse ecossistema podem se conectar, os elos conseguem se encaixar e, por consequência, é possível resultar em um desenvolvimento mútuo. Mais um comentário do entrevistado 3, que reforça este fator crítico:

Quando olhamos para ecossistemas que não se desenvolvem, ou quando é um ecossistema insustentável, que não é saudável, percebemos que o elemento principal que está faltando é comunicação e transparência do que representa cada elemento ali. Então quando as pessoas que fazem parte de cada uma destas iniciativas não falam claramente o que elas querem ganhar com isto, ou o que propõem a fazer participando deste ambiente este negócio fica contaminado, fica viciado. (E3).

Dentro deste fator crítico de sucesso referente a compreensão dos papéis de cada participante do ecossistema, uma menção interessante de um dos entrevistados é sobre a ciência de que cada ator tem seus direitos e deveres, e que este entendimento é fundamental para o sucesso e a maturidade de um ecossistema de *startups*. O empreendedor de *startups* tem os seus direitos e os seus deveres, o investidor também tem os seus. As universidades têm os seus direitos e deveres, assim como as aceleradoras, os governos municipais e estaduais, os *players* do mercado, assim como cada membro do ecossistema. Como se fossem as regras deste “jogo”, que não tem um único vencedor, mas quem vence é todo o ecossistema de empreendedorismo. O entrevistado 5 faz uma menção ao ecossistema de *startups* de Florianópolis, como um ecossistema evoluído e maduro:

O exemplo que temos de Florianópolis é excelente, nós devemos seguir. Lá sim nos vemos todos os atores comunicando bem, então vemos *startups* que deram certo e que não deram certo. Vemos investidores que investiram e deram certo e outros que não deram certo. E quando não dá certo ele entende que isto faz parte do ecossistema. A academia da mesma forma. Esta é a minha visão para fazer um ecossistema funcionar. (E5).

Outro fator importante mencionado nas entrevistas é a necessidade que o ecossistema tenha um ambiente colaborativo. Que para o fortalecimento do ecossistema como um todo é importante que aconteçam eventos, seminários, congressos, *meetups*, *hackatons*, processos de aceleração de *startups*, apresentações de *startups* no estilo *pitch* para investidores e todos estes eventos devem ser realizados no formato colaborativo, com parcerias e apoios entre as

entidades. Cada entidade e organização tem os seus próprios objetivos e prioridades, mas deve haver uma consciência que o fomento do ecossistema deve ser priorizado. O entrevistado 2 mencionou sobre este fator: "...uma entidade defende o próprio interesse, o interesse dela ela não é ecossistema. Ela simplesmente faz parte desta comunidade e vem compor o ecossistema junto com as demais." (E2).

Entrevistado 6 pontuou dois itens como fatores críticos para o sucesso: em primeiro lugar a necessidade de disponibilização de capital para investimento em startups, em diferentes estágios do seu ciclo de vida; e em segundo lugar que este ecossistema tenha profissionais com alta qualificação e capacidade para compor este ecossistema. Ou seja, no seu ponto de vista quantidade de capital financeiro e qualidade de capital humano, são os fatores críticos para o sucesso de um ecossistema de *startups* (E6).

Portanto, baseado nestas respostas foi possível ordenar os fatores críticos de sucesso para um ecossistema de empreendedorismo, em primeiro lugar vem a definição correta dos papéis de cada participante do ecossistema e suas funções consequentes. Em segundo lugar, a boa comunicação entre os participantes deste ecossistema e o alinhamento adequado entre estes atores, principalmente quanto seus deveres e direitos. O terceiro ponto é o desenvolvimento de um ecossistema colaborativo, de ajuda e contribuição mútuas entre os atores, com um objetivo maior de um fortalecimento global deste ecossistema estadual, regional ou municipal. Um quarto quesito é que dentro deste ecossistema haja acesso adequado a recursos financeiros e boas condições para o financiamento do empreendedorismo. E o quinto fator crítico de sucesso é que o ecossistema tenha uma boa qualidade de capital humano, tanto na sua formação, quanto na capacidade de atrair mão de obra especializada de outras regiões do Brasil e do mundo.

Cumprе salientar que os fatores críticos de sucesso para o ecossistema de empreendedorismo sob a ótica dos atores desse ambiente em Goiânia, podem ser correlacionados com os determinados na pesquisa de Silva (2017). Por exemplo, a definição correta dos papéis de cada participante do ecossistema tem a ver com o fator crítico de sucesso número 11 - *Existência de metas bem definidas a serem alcançadas pelas incubadoras*.

No que diz respeito à comunicação entre os atores do ecossistema e o alinhamento adequado quanto a direitos e deveres de cada participante, tem uma

relação direta com os fatores críticos de sucesso números 5 - *Intenso fluxo de informação entre a gerência e as empresas incubadas*, 7 - *Integrar rede estabelecida de empreendedorismo no estado onde a incubadora atua* e 12 - *Conhecimento das necessidades de desenvolvimento tecnológico da região onde a incubadora está inserida*. (Silva, 2017)

Sobre o desenvolvimento de um ecossistema colaborativo, de ajuda e contribuição mútuas entre os atores, com um objetivo maior de um fortalecimento global deste ecossistema estadual, regional ou municipal, pode ser bem relacionado com os fatores críticos de sucesso números 9 - *Interação com outras incubadoras*, 10 - *Estímulo para a participação em redes virtuais de empresas pré-incubadas, residentes e pós-incubadas*, e 13 - *Reserva de vagas para empresas com projetos correlatos às necessidades da região onde a incubadora está instalada*.

Quanto ao acesso adequado a recursos financeiros e boas condições para o financiamento do empreendedorismo, este item tem uma identificação com os fatores críticos para sucesso números 15 - *Acesso a recursos para desenvolver projetos da incubadora*, e 16 - *Contato com fundos de investimentos para potencializar empresas incubadas por meio de aportes financeiros*.

Sobre a boa qualidade de capital humano no ecossistema, há uma similaridade com os fatores críticos de sucesso número 1 - *Gerente capacitado e com experiência focada na gestão de incubadoras*, 6 - *Localização próxima a centros de pesquisas e ou universidades*, e 19 - *Ensino e difusão do empreendedorismo por parte da incubadora*.

Portanto, ao final desta análise dos fatores críticos de sucesso de acordo com atores do ecossistema de Goiânia e a correlação com os fatores apontados por Silva (2017), pode-se considerar para o ecossistema de empreendedorismo de Goiânia, que existem cinco aspectos-chaves de grande importância para o sucesso deste, que se relacionam com os 12 fatores críticos de sucesso baseados na tese de Silva (2017). A tabela abaixo resume esta correlação:

Tabela 3 – Relação entre os aspectos-chave identificados na pesquisa piloto com os fatores críticos de sucesso Silva (2017).

Aspectos-chave identificados na Entrevista em Goiânia	Fatores críticos de sucesso para o Ecosistema de Empreendedorismo
1. Definição correta dos papéis de cada participante do ecossistema	11. Existência de metas bem definidas a serem alcançadas pelas incubadoras
2. Boa comunicação entre os atores do ecossistema e o alinhamento adequado quanto a direitos e deveres de cada participante	5. Intenso fluxo de informação entre a gerência e as empresas incubadas
	7. Integrar rede estabelecida de empreendedorismo no estado onde a incubadora atua
	12. Conhecimento das necessidades de desenvolvimento tecnológico da região onde a incubadora está inserida
3. Desenvolvimento de um ecossistema colaborativo, de ajuda e contribuição mútuas entre os atores, com um objetivo maior de um fortalecimento global deste ecossistema estadual, regional ou municipal	9. Interação com outras incubadoras
	10. Estímulo para a participação em redes virtuais de empresas pré-incubadas, residentes e pós-incubadas
	13. Reserva de vagas para empresas com projetos correlatos às necessidades da região onde a incubadora está instalada
4. Acesso adequado a recursos financeiros e boas condições para o financiamento do empreendedorismo	15. Acesso a recursos para desenvolver projetos da incubadora
	16. Contato com fundos de investimentos para potencializar empresas incubadas por meio de aportes financeiros
5. Boa qualidade de capital humano no ecossistema	1. Gerente capacitado e com experiência focada na gestão de incubadoras
	6. Localização próxima a centros de pesquisas e ou universidades
	19. Ensino e difusão do empreendedorismo por parte da incubadora

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

3.2.1 Conclusão da pesquisa piloto

Baseado nos resultados obtidos nas entrevistas realizadas e sua correlação com os fatores críticos de sucesso de Silva (2017), foi possível chegar a algumas conclusões e sugestões para o ecossistema de empreendedorismo de Goiânia, Goiás. Considerando cinco aspectos-chaves mencionados nos resultados desta pesquisa piloto e a sua correlação com 12 fatores críticos de sucesso para ecossistema de empreendedorismo, pode-se dizer que constituem uma possibilidade de avaliação estratégica para o ecossistema regional de Goiânia- Goiás.

Foi constatado que dos 19 fatores críticos de sucesso evidenciados por Silva na análise de um ecossistema de empreendedorismo, 7 fatores não foram relacionados ou tiveram uma abordagem muito diferente aos aspectos-chaves que foram mencionados nessa pesquisa piloto, realizada em Goiânia. Eram os fatores críticos de sucesso como o número 4 - *Desenvolvimento de uma imagem de sucesso da incubadora*, 8 - *Desenvolvimento de parcerias internacionais*, e 18 - *Contar com um conselho de orientadores externos atuante*.

A partir dos resultados desta pesquisa piloto foi possível sugerir ações práticas para melhorias no ecossistema de empreendedorismo em Goiânia, descritas na tabela abaixo, que correlaciona os aspectos-chave e estratégicos, com ações táticas fatores críticos de sucesso:

Tabela 4 – Relação entre os aspectos-chave/ estratégias com as ações táticas para sucesso a serem aplicadas em Goiânia.

Aspectos-chave/Estratégicos para o Ecossistema de em Goiânia	Ações táticas para sucesso no Ecossistema de Goiânia
1. Definir corretamente os papéis de cada participante do ecossistema	1. Descrever metas bem definidas a serem alcançadas pelas incubadoras/ atores do ecossistema
2. Ter uma boa comunicação entre os atores do ecossistema e o alinhamento adequado quanto a direitos e deveres de cada participante	2a. Organizar um intenso fluxo de informação entre a gerência e as empresas incubadas
	2b. Integrar redes estabelecidas de empreendedorismo no estado de Goiás
	2c. Buscar conhecer as necessidades de desenvolvimento tecnológico para Goiânia e Goiás
3. Desenvolver um ecossistema colaborativo, de ajuda e contribuição mútuas entre os atores, com um objetivo maior de um fortalecimento global	3a. Promover maior interação com outras incubadoras
	3b. Estimular a participação em redes virtuais de empresas pré-incubadas, residentes e pós-incubadas
	3c. Reservar vagas para empresas com projetos correlatos às necessidades da Goiânia e Goiás
4. Promover um maior acesso à recursos financeiros e boas condições para o financiamento do empreendedorismo	4a. Permitir um maior acesso à recursos para desenvolver projetos da incubadora
	4b. Promover maior contato com fundos de investimentos para potencializar empresas incubadas por meio de aportes financeiros
5. Gerar boa qualidade de capital humano no ecossistema	5a. Atrair e selecionar gerente capacitado e com experiência focada na gestão de incubadoras
	5b. Aproximação física à centros de pesquisas e universidades de Goiás
	5c. Difundir conceitos de empreendedorismo em Goiânia e Goiás

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A partir destes primeiros resultados e análises de fatores críticos de sucesso aplicados ao ecossistema de empreendedorismo em Goiânia, foi escrito o roteiro de entrevista para pesquisa qualitativa principal.

3.3 Roteiro de Pesquisa de Campo

A partir dos cinco aspectos-chave identificados na pesquisa piloto, e listados na Tabela 4, foi estruturado o roteiro de perguntas aplicado na pesquisa de campo qualitativa principal. A primeira questão é um *rapport* da entrevista, coletando as impressões iniciais de cada ator sobre este ecossistema. As questões subsequentes estão relacionadas aos aspectos-chave. Abaixo o roteiro:

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 Ecosistema de Goiânia.
- 3- Para você, como está a comunicação e o ambiente colaborativo no Ecosistema 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.

A última e sexta questão têm um significado especial para o Ecosistema de Goiânia e para o autor dessa dissertação. O autor se envolveu com o Ecosistema dessa cidade desde 2015, fazendo missões econômicas, promovendo a parceria internacional para este ecossistema regional. Cumpre ressaltar, que este fator crítico de sucesso, a parceria internacional, nem ao menos foi reconhecida nas entrevistas iniciais como um fator de sucesso importante no Ecosistema de Empreendedorismo de Goiânia. Em uma dessas missões, um dos atores do ecossistema disse que preferia investir em gado, “Boi”, nas suas palavras, do que em *startups*. Esta frase gerou estranheza em outros atores do ecossistema, já que o objetivo da missão era conhecer um dos mais bem sucedidos ecossistemas de *startups* do mundo. O autor achou adequado colocar esta última questão no roteiro, sugerindo uma reflexão entre a “nova” e a “velha” economia, sabendo-se que o estado de Goiás é uma das referências nacionais no agronegócio e pecuária.

3.4 Amostra da Pesquisa de Campo

As entrevistas aconteceram de agosto a novembro de 2019, realizadas na cidade de Goiânia, Goiás.

Sobre a amostra utilizada nesta pesquisa, foram 18 entrevistados, destes eram 16 homens e 2 mulheres, participantes do ecossistema de startups de Goiânia, pertencentes à pelo menos um dos domínios do Ecosistema de empreendedorismo

de Isenberg (2011). Os seus 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 temos um representante do governo estadual e um do governo municipal. Temos dois profissionais que pertencem à organizações de suporte ao empreendedorismo. Da área acadêmica temos dois profissionais de duas Universidades. Temos 4 profissionais de organizações que fazem aceleração de *startups* e inovação corporativa. Para completar este grupo temos um gestor de *Venture Capital* e três CEOs de empresas de tecnologia que também investem em *startups*.

4 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DA PESQUISA DE CAMPO

4.1 Resultados da Pesquisa de Campo.

Resultados da questão número 1 - *Para você como está o Empreendedorismo em Goiânia?* Dos dezoito entrevistados, dez 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 ecossistema e de instituições que fazem parte deste ecossistema, assim como o crescente número de ações e eventos que o promovem. Já oito 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, onze 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 sete disseram que o principal ponto forte é o acesso ao mercado e capacidade para promover startups neste ecossistema.

Sobre pontos fracos, onze relataram a falta de recursos financeiros para financiar startups ou o maior desenvolvimento das suas organizações e projetos. Cinco entrevistados reclamaram pela a falta de disponibilidade de mão de obra qualificada para estas organizações do ecossistema, ou a dificuldade de reter talentos em empresas de Goiânia. E dois 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?* Onze entrevistados disseram que acham a comunicação boa dentro do ecossistema de Goiânia em termos de divulgação de eventos e notícias dentro deste, e sete, pelo contrário, consideram ruim. Quanto ao ambiente colaborativo, doze comentaram que consideram ruim, que há pouca interação e alinhamento entre os atores e as instituições deste ecossistema. Os demais seis 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.* Dos dezoito entrevistados, dez 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. Oito 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 melhor 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.* De dezoito entrevistados, catorze 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.

4.2 Análise sobre o Empreendedorismo em Goiânia

O primeiro aspecto que foi levantado por grande parte dos entrevistados foi a diferença entre o empreendedorismo por necessidade do empreendedorismo por oportunidade, sendo o primeiro uma constatação clara da situação de indefinição econômica pelo qual o país e o estado de Goiás se encontrava, com altos índices de desemprego e a necessidade de muitos profissionais buscarem no empreendedorismo um negócio próprio que proveria as necessidades básicas ou incrementaria a renda familiar. O segundo é a situação onde um profissional enxerga oportunidades de negócio que fazem este abandonar um emprego com estabilidade de salário mensal garantido, ou no caso de um empresário, que já administra um negócio próprio, a abertura de uma nova empresa vislumbrando novas oportunidades de receita e lucros. O entrevistado 8 fez o seu relato:

O empreendedorismo em 2019 está como "sapo cozido na água", o empreendedorismo está em alta pois muitos buscando uma solução para o grande desemprego, a necessidade é que faz o "sapo pular". Goiânia tem ainda muitas empresas familiares, muito tradicionais, mas também abre muitas oportunidades. O que falta para o empreendedorismo alavancar é um melhor preparo dos participantes deste ecossistema, destes novos empresários. O ecossistema tem que fornecer cursos, capacitações e preparo, mas também o empreendedor tem que ir atrás. E8

Em se tratando do empreendedorismo para empresas de tecnologias e startups, a maioria dos entrevistados concordam que houve um desenvolvimento deste ecossistema nos últimos dez anos e se atingiu uma maturidade e um melhor preparo destes empreendedores. O entrevistado 11 menciona uma certa euforia neste ecossistema, o diretor da aceleradora menciona um aquecimento deste ecossistema de Goiânia. O entrevistado 13 comenta: “Se vê uma movimentação maior, pessoas em busca de empreender, mas ainda desconectado do resto do mundo” (E13). Ele percebe uma cena defasada em relação à outras cidades do Brasil.

Alguns dos entrevistados aproveitam para mencionar organizações de Goiânia que são atores ativos deste ecossistema, como SEBRAE, UFG, Instituto Gyntec Ace Centro-Oeste, FIEG e outras empresas. Há menções sobre o grupo de *Telegram StartupGO*, confraria de empreendedores e membros do ecossistema de Goiânia e sobre o evento *Campus Party Goiânia*, que ocorreu de 04 a 08 de setembro de 2019.

Uma compreensão que muitos dos empreendedores e atores do ecossistema de Goiânia viram de setores e de mercados tradicionais e que ainda não completaram totalmente a transição para a “nova economia”, portanto, ainda não aderiram completamente a modelos de negócios e trabalhos mais inovadores e não quebraram com alguns paradigmas, carregando alguns vícios da “velha economia”. O entrevistado 10 expressa seu ponto vista sobre a relação empreendedorismo versus inovação: “Tomando por base a pesquisa GEM de 2012, apontava que o Brasil era o terceiro país mais empreendedor do mundo, por outro lado é um país na derradeira da inovação” (E10). Segundo a sua análise do relatório GEM, o empresário brasileiro tem um perfil empreendedor, tanto pela questão da oportunidade quanto pela necessidade, mas em termos de busca de soluções inovadoras, ele acaba demorando para adotar novas tecnologias, novos métodos e modelos de negócio. Isto acaba por deixando em desvantagem.

O entrevistado 3 ressalta do perfil empreendedor do goiano, que segundo o índice Endeavor, está bem colocado em termos de cultura empreendedora na cidade. Mas ela destaca que a burocracia do governo acaba por gerar entraves para um melhor resultado deste empreendedorismo na cidade e falta de ações práticas que melhorem as condições para o florescimento deste ecossistema.

Congregando as respostas é possível chegar em um entendimento que houve 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.

Partindo como base de análise o estudo do MIT (Budden & Murray, 2018; Budden et al., 2019) percebe-se baixas condições nos alicerces para este desenvolvimento do Ecossistema em Goiânia, e capacidade de empreendedorismo limitada, com pouca integração para a busca de soluções inovadoras. Por tanto, a vantagem comparativa está aquém das expectativas em relação à outras regiões do Brasil, ou seja, é um Ecossistema de baixo impacto.

4.3 Relato sobre Pontos Fortes e Fracos de Organização no Ecossistema de Goiânia.

Nesta questão os entrevistados foram incentivados a relatar os pontos fortes e fracos das suas organizações frente ao ecossistema de Goiânia. Foi possível identificar pontos em comum e compreender um pensamento similar na maioria destas respostas.

Os entrevistados que faziam parte de entidades do setor público compreenderam que o papel deles é no apoio das iniciativas e ser um facilitador do ecossistema. Há entendimento de que o poder público não deva ser protagonista dentro do Ecossistema. Um exemplo disto é que a *Campus Party* Goiânia foi organizada pelo governo do estado organizou este evento, mas este abriu oportunidade de destaque para os atores do Ecossistema. Como pontos fracos, os gestores públicos reconhecem que o poder público esteve afastado por muito tempo do Ecossistema de *Startups*. Que o excesso de burocracia e a falta de uma compreensão sobre o universo de *startups*, no passado, atrapalhou o florescimento de uma cena de melhor qualidade e de volume de empresas. Segundo entrevistado

2: “Não é o Governo que determina o Ecosistema. O governo poderia atrapalhar muito se ele sobretaxar, pois pode atrasar as inovações. Mas não é o Governo que vai determinar o perfil do Ecosistema” (E2).

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 expõe a dificuldade de conseguir manter uma equipe de profissionais de tecnologia dentro da sua startup e em acessar potenciais clientes na região.

O método de análise do MIT (Budden & Murray, 2018; Budden et al., 2019), também serviu como uma forma de compreensão sobre a fragilidade dos alicerces para o fomento do Ecosistema em Goiânia. Entre os aspectos de ponto fraco, muito mencionado, foi a baixa capacidade de empreendedorismo e capacidade de inovação.

4.4 Verificação sobre Comunicação e Ambiente Colaborativo no Ecosistema de Goiânia

A maioria dos entrevistados concorda 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. Em especial, a comunidade de *Telegram StartupGO* tem sido um canal ativo de disseminação de informações para o ecossistema de Goiânia, assim como outros grupos de *WhatsApp* e os websites de organizações que dão apoio à startups como SEBRAE, FAPEG e as incubadoras das principais universidades de Goiás.

As respostas também expressam descontentamentos sobre esta comunicação interna no ecossistema. Primeiro, por esta comunidade de empreendedores ser fechada em si, seguindo os comentários do entrevistado 14: “A comunicação é muito nichada, a comunidade é muito fechada. Eles estão no *StartupGO*, tem bastante informação, mas isto está sendo pouco disseminado em outros meios, que ainda não fazem parte deste grupo” (E14). O entrevistado 13, menciona que a comunicação no Ecossistema demonstrou imperfeições: “A comunicação ainda precisa melhorar muito. Precisa ter uma linguagem que gere uma interação melhor. Entendam mais as dores e desafios. Temos conseguido melhorar isto” (E13). Por tanto pode-se chegar a uma conclusão de que os canais de comunicação funcionam quanto a difusão e informação sobre notícias e eventos do Ecossistema, mas esta comunicação acaba sendo falha em termos de abrir canais de diálogo entre atores. A comunicação apenas dentro do Ecossistema também acaba por dificultar a participação de novos membros, sendo em alguns casos excludente.

Sobre o aspecto colaborativo do Ecossistema de Goiânia as respostas foram divergentes. Dos 18 entrevistados, 10 disseram que o ecossistema de Goiânia é insatisfatório no aspecto da colaboração entre diferentes atores e entidades que fazem parte deste ecossistema. Os outros 8 entrevistados afirmaram que o ecossistema evoluiu bastante no aspecto colaborativo, principalmente dentro da comunidade de empreendedores e profissionais de tecnologia. 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. O entrevistado 9 expõe seu ponto de vista: “...eu acho fraco, apesar da comunicação boa. Eu não vejo uma boa disponibilidade entre muitos destes atores. Muita gente querendo se beneficiar disto, querendo vender uma autoria, vendendo aconselhamento” (E9). Uma reclamação de alguns dos entrevistados é de que cada entidade busca ser protagonista, as organizações têm uma grande dificuldade de

trabalhar em parceria, desenvolver projetos em conjunto e estarem mais integradas. O entrevistado 5 expressa este sentimento:

...eu falo de todas as entidades, seja pública, seja privada, ensino...precisam conversar entre si. Se tivéssemos uma maior integração entre as entidades do ecossistema, com certeza ele seria ainda maior e melhor. E5.

O entrevistado 10 argumenta se realmente Goiânia tem um ecossistema de startups propriamente dito. Ele questiona a capacidade desta comunidade de empresas, organizações e empreendedores em poder trabalhar em conjunto:

Em Goiás você vê uma Universidade fazendo a sua olimpíada de empreendedorismo, outra Universidade fazendo o seu programa de incubação, mas elas não conversam entre si. Elas fazem parte de uma Rede Goiana de Inovação, que fala de incubação, mas na verdade um empreendedor que faz parte de uma Universidade, ele tem o selinho daquela Universidade. Para fomentar realmente este ecossistema teria de se criar um programa, com o estado apoiando, gerando um pipeline para incubadoras. E10.

Por outro lado, entrevistados enxergaram com esperança algumas iniciativas que buscam aumentar a colaboração entre os atores do ecossistema de Goiânia. O evento da *Campus Party* foi citado por 5 entrevistados e foi classificado por eles como um bom empreendimento na construção de um ambiente cooperativo. O entrevistado 10, que fez os seus comentários acima, fez menções positivas quanto a este evento:

Goiás deu um baita salto agora com a vinda da *Campus Party*, iniciativa fantástica que movimentou 70 mil pessoas. Foi lindo de se ver, foi a primeira vez que eu vi empreendedores na madrugada mostrando suas soluções para o público, seus protótipos. Goiás deu um salto para criar um ecossistema... E10.

O entrevistado 3 ressaltou a importância do evento *Campus Party* e que parte de seu sucesso se deu pelo engajamento das comunidades de empreendedorismo e tecnologia. Entrevistados demonstraram otimismo com a maturação do ecossistema e de iniciativas da FIEG com o movimento Aliança pela Inovação de Goiás e de ações da Rede Goiana de Inovação.

Pode-se citar o entrevistado 7 para resumir as respostas à esta questão: “Quanto a comunidade se comunica bem, mas quanto a ecossistema falta ainda muito alinhamento” (E7).

Isenberg (2011) menciona a importância de um Ecossistema colaborativo e uma forte interrelação entre os diferentes domínios do Ecossistema de Empreendedorismo. No estudo de Silva (2017) alguns Fatores Críticos para Sucesso de Ecossistema que estavam relacionados com as questões referente a comunicação e colaboração no Ecossistema, como *Intenso fluxo de informação entre a gerência e as empresas incubadas*, *Integrar rede estabelecida de empreendedorismo no estado onde a incubadora atua* e *Conhecimento das necessidades de desenvolvimento tecnológico da região onde a incubadora está inserida*.

4.5 Observação sobre Acesso a Recursos Financeiros para Investimento e Condições para Financiamento do Empreendedorismo e Startups.

O assunto investimento e financiamento do empreendedorismo em Goiânia gerou respostas com pontos de vista divergentes. Nove dos 18 entrevistados veem com grande dificuldade o acesso a recursos financeiros para o investimento ou financiamento de *startups* no ecossistema de Goiânia. Estes acreditam que o empreendedor de *startup* tem um árduo caminho para ter acesso tanto a linhas de investimento público através de editais e projetos de fomento, financiamento junto a instituições financeiras, quanto acesso a organizações privadas que investem em startups, como *Venture Capitals*, fundos de investimentos e investidores-anjo. A outra metade dos entrevistados expressaram que existe disponibilidade e acesso a capital de risco para o investimento em *startups*, mas o que falta é um melhor preparo dos empreendedores no desenvolvimento das suas empresas, planos de negócios mais consistentes e maduros, e um time de qualidade na startup. Eles disseram que falta o trabalho de *matchmaking*, alguma instituição que possa conectar o empreendedor com o investidor adequado para aportar capital na *startup*.

Dos entrevistados que mencionaram a dificuldade dos empreendedores em ter acesso a recursos financeiros em Goiânia, mencionaram dois grandes obstáculos: os limitados e burocráticos editais de financiamento público de *startups* e a escassez de

recursos privados, de *Venture Capitals* e Investidores-Anjo, disponíveis no ecossistema de Goiânia. O entrevistado 14 expressou o seu ponto de vista:

Difícil, complicado é o que eu ouço falar, não por experiência minha, mas pelo que eu escuto falar dos empreendedores, quando passa pela peneira o recurso não chega. E me parece que isto aconteceu com o FINEP. O recurso havia sido aprovado, mas ele não chegou ao empreendedor. Aceleradoras estão saindo do mercado e eu acho que investidores-anjo não estão sabendo como lidar com startups em fase de ideação. As incubadoras precisavam preparar melhor estas startups. E o acesso ao dinheiro é difícil, para Goiás. E14

Uma reclamação de alguns dos entrevistados é a falta de conhecimento sobre o que é uma startup por parte de órgãos públicos de fomento e financiamento do empreendedorismo. Quanto ao investimento privado, foi constatado falta de preparo e metodologia no conceito de investidor-anjo e fundo de capital de risco. O entrevistado 13 expressa a sua visão negativa sobre o acesso a recursos financeiros:

“Se não for inexistente, é inócuo. Se for buscar financiamento em Bancos e outras redes mais estabelecidas não há um entendimento do que é startup ou o que é um capital de giro sem as garantias. Eu vi o envolvimento para fazer da Goiás Fomento uma fonte de financiamento para empresas de novas tecnologias e startups. Deu em nada porque a cabeça era analógica. A parte de investidores é um pouco viciada em poucas pessoas e ainda sem uma visão estratégica do que é uma startup ou startups com potenciais globais.” E13.

Esta reclamação é recorrente, poucos investidores ou gestores de fundos públicos ou privados, tem um conhecimento claro sobre empresas de tecnologia, e os seus processos internos são burocráticos e não estão digitalizados, contrastando com as características típicas de um ecossistema de empreendedorismo e inovação. O que chamou atenção nas respostas dos entrevistados foi a constatação de um perfil muito tradicional dos empresários locais, adversos ao risco e com ressalvas à inovação tecnológica, impedindo o fortalecimento do ecossistema. O entrevistado 3 citou: “...poucos empresários dispostos a colocar capital de risco. As empresas, em geral, não estão preparadas para trabalhar com inovação - pois demanda tempo para amadurecer, demanda gente com tolerância ao erro.”(E3).

Os outros nove entrevistados disseram que houve uma evolução no perfil dos investidores de startups em Goiânia, que hoje há disponibilidade de recursos financeiros para projetos e empresas de inovação tecnológica. Se comparado com a situação que o ecossistema se encontrava há 5 anos atrás, eles descrevem uma melhora quanto a disponibilidade de recursos financeiros, a quantidade de investidores e empresas especializadas no investimento em capital de risco e na maturidade de investidores e empreendedores. O entrevistado 16 menciona na sua resposta:

Do ponto de vista de investimento, o nosso estado já possui iniciativas privadas para investir em Startups, veículos de investimentos e fundos de capital de risco que foram criados, e fontes de recursos declarados como iniciativas de fundo perdido - iniciativas do Sebrae, Senar, FAPEG, FUNTEC - que de forma consciente ajudam a alocar empreendedores em uma fase inicial. E16

Uma informação é relatada é que existe mais capital para investimento disponível do que startups e projetos de inovação para serem investidos. Eles expressaram uma reclamação que alguns empreendedores de startups não estão preparados para apresentar seus projetos e planos de negócios para investidores, que faltam-lhes preparo, conhecimento e maturidade profissional, dentre outros quesitos que um gestor de fundos de investimento ou um investidor-anjo exige para a definição e aprovação de um investimento de risco. O entrevistado 12 descreve: “...temos um panorama bem parecido com o resto do Brasil. Dinheiro não falta, acesso a canais onde pode se chegar a este dinheiro não faltam...falta maturidade dos negócios mesmo” (12).

Um aspecto crítico que é relatado é a distância que existe entre empreendedores e investidores. 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, conforme o entrevistado 15 expressou: “Em relação de fomentos de projetos e startups, volta e meia vem alguns editais... Eu mesmo passei por um processo onde fomos barrados e nos frustramos” (E15). Do lado dos entrevistados que tem perfil de investidores em startups, reclamam da dificuldade de encontrar startups preparadas para receber investimentos e com maturidade de gestão. O entrevistado 17 relatou sua impressão deste momento singular:

...estes veículos estão cada vez mais exigentes quanto a validação do produto, a organização e a capacidade do empreendedor fazer acontecer..., mas há abundância de recursos, cabe ao empreendedor vender a sua ideia...E17.

Portanto, uma concordância entre os entrevistados é que existe ~~uma~~ dificuldade de conexão entre empreendedores e investidores, há carência em um melhor relacionamento entre as partes e a definição mais clara sobre exigências e quesitos para aprovar ou não investimento em startups. Seguindo esta temática, o entrevistado 8 relatou seu ponto de vista: “No Brasil tem 50 vezes mais dinheiro disponível do que gente atrás de dinheiro, segundo a Anjos do Brasil. Existe um hiato de comunicação muito grande..., porque a primeira palavra que vem atrás da inovação é risco” (E8).

Para Isenberg (2011) a questão do acesso a capital para investimento e financiamento está dentro do domínio de Capital Financeiro, importante para o fomento de um Ecossistema de Empreendedorismo. Blank (2007) também afirma da importância do capital de risco e do investidor e financiador para o surgimento de startups e da geração da inovação. Silva (2017) ressalta este aspecto nos Fatores Críticos *Acesso a recursos para desenvolver projetos da incubadora e Contato com fundos de investimentos para potencializar empresas incubadas por meio de aportes financeiros.*

4.6 Percepção sobre Profissionais que Trabalham em Organizações que Integram o Ecossistema.

Nas respostas à esta questão foi possível encontrar concordância entre os entrevistados. Houve um consentimento que estes profissionais têm muita disposição, vontade e engajamento no ecossistema, mas lhes falta maior conhecimento em tecnologia, experiência profissional em empreendedorismo e métodos de trabalho. O entrevistado 1 relata o seu ponto de vista sobre esta falta de preparo profissional:

São profissionais com muita vontade, mas pouco conhecimento teórico. Tem habilidade, gostam do que fazem. Mas faltam as instituições viabilizarem o acesso ao conhecimento na área do empreendedorismo. E1.

Algumas das respostas relatam uma distância entre o conteúdo ensinado no ensino superior com as necessidades técnicas que estes profissionais necessitam no

ambiente de trabalho. O entrevistado 13 relatou a necessidade que as empresas de tecnologia têm de aperfeiçoar a formação de profissionais de tecnologia, adequando-os às necessidades do mercado:

Nós temos um fosso: faculdades que formam profissionais que não sabem a aplicação prática, conteúdo aprendido aqui na região é muito teórico e alinhado a um professor que só pensa em uma carreira acadêmica, ou pelo menos carreira pública. Joga este profissional sem muita bagagem e as empresas é que terminam de formar com as demandas mais locais. E13.

Uma outra reclamação listada é o êxodo de profissionais talentosos das empresas de tecnologia e *startups* para fora de Goiás. Os melhores profissionais de tecnologia, programadores, desenvolvedores e designers acabam sendo contratados por empresas de outros estados como São Paulo e Santa Catarina. Muitos destes profissionais acabam sendo atraídos por melhores salários e novas oportunidades profissionais. Isto foi relatado como motivo de orgulho, por terem extravasado as fronteiras do estado. Por outro lado dois aspectos negativos foram citados: o valor e esforço investidos na formação destes profissionais que acabam por não trazer todo o retorno financeiro despendido pela empresa de Goiânia e o fato destes profissionais de tecnologia que fizeram sucesso fora do estado não contribuírem de volta com o ecossistema de Goiânia. O entrevistado 13 expressou a sua dificuldade de reter profissionais de talento em tecnologia: “Atrair e reter um profissional de tecnologia é um desafio, apesar de ter um custo mais baixo do que em São Paulo, é difícil mantê-lo” (E13). Quanto a este aspecto de profissionais de tecnologia que deveriam contribuir para o ecossistema, o entrevistado 10 relata a sua opinião:

O gestor sênior de WhatsApp no mundo é goiano - Marcelo Quinta, professor e doutor da UFG, que se mudou para Londres para trabalhar para o Facebook. Tem vários empreendedores Goianos fazendo barulho lá fora. Mas infelizmente o próprio empreendedor não devolve para o seu estado, porque não acreditava que aqui existia um ecossistema de empreendedorismo. Há uma capacidade da mão de obra goiana, tanto na área de tecnologia, quanto na área de negócios. Não sei o motivo por que muitos Goianos estão fazendo barulho lá fora, mas não devolvem para a sua região. E10.

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.

O domínio sobre Capital Humano, tanto na questão da formação educacional e acadêmica, quanto na capacitação no ambiente corporativo, é mais um domínio de Isenberg (2011) para o desenvolvimento de um Ecossistema de Empreendedorismo. Silva (2017) pontua os fatores críticos *Ensino e difusão do empreendedorismo por parte da incubadora, Localização próxima a centros de pesquisas e ou universidades e Gerente capacitado e com experiência focada na gestão de incubadoras*. Dentre os alicerces para um ecossistema, seguindo o método do MIT (Budden & Murray, 2018; Budden et al., 2019), está um ambiente universitário ativo que propicie uma boa qualidade e preparo de profissionais para o Ecossistema.

4.7 Discussão no Ecossistema de Goiânia: 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.

Dentre os entrevistados que apoiam uma quebra com o convencional mercado do agronegócio de Goiás, o entrevistado 17 menciona que mesmo o alto risco com

uma startup, ele aposta na tecnologia pela sua capacidade de multiplicar em muitas vezes o investimento realizado. Ele disse:

Eu apostaria em startup. Boi, carne é uma commodity. É um consumo crescente, mas vale muito a pena você ter um portfólio de Startups, porque uma delas pode pagar muitas vezes aquelas que não decolarem. Este muitas vezes é muitas vezes a aplicação em gado. E17.

O entrevistado 14 se posicionou pela ruptura com o mercado do agronegócio. Ele enxergou a importância da tecnologia na vida contemporânea, nas soluções que esta pode propiciar e na sua capacidade de escalar:

Eu fiz a escolha de investir em negócios de tecnologia. Mesmo estando em Goiás, com todas as críticas e considerações, eu acho que startup, mesmo com o seu amadorismo, que se trouxermos mais experiência, é possível fazer muito mais do que investir em Gado confinado. Se bem administrado, pois hoje tudo é tecnologia, mesmo para quem é avesso a tecnologia. Sem tecnologia não conseguimos fazer nada e as empresas tradicionais vão ser invadidas e a forma de trabalho não será a mesma. Sem dúvida nenhuma a startup vai invadir curral do Boi. E14.

Uma crítica que estes entrevistados fizeram é quanto ao excessivo caráter conservador que os investidores de Boi têm, contrastando com o perfil arrojado que tem os investidores de *startups*. Uma das razões deste rompimento são algumas experiências fracassadas de investidores do agronegócio no ecossistema de startup, que acarretaram péssimos negócios tanto para o empreendedor quanto para o investidor, como relata o entrevistado 2:

O grande risco para o Ecossistema de Goiânia é atrair este perfil tradicional para o meio de *Startups*, pois não tem conhecimento, não toleram o risco. Estes vão se frustrar, vão fazer apenas um investimento. Não vão conseguir dar tração para *Startup*, nem *Smart Money*, baixa maturidade de investidores e o Ecossistema fica patinando ou evoluindo a passos lentos, pois se buscou um investimento errado, apenas focando no dinheiro. E2.

Dentre os nove entrevistados que compreenderam que o caminho do desenvolvimento do ecossistema de Goiânia não é a ruptura com o agronegócio, mas sim a junção da tecnologia com a agricultura e a pecuária, os principais pontos de convergência entre o Boi e a *startup* são a necessidade que o agronegócio tem de trazer maior produtividade através de novas soluções tecnológicas, a necessidade

que o ecossistema de *startups* tem de ter acesso a novos mercados e novos investidores, atualização do agronegócio goiano em comparação a outros países que já utilizam *Agritech*s com históricos de sucesso e grande competitividade e a possibilidade de criar centros de pesquisa e desenvolvimento para o agronegócio com o perfil de uma incubadora e aceleradora de startup, trazendo soluções de forma mais rápida, inovadora e escalável para este setor econômico. O entrevistado 6 expressou o seu ponto de vista:

Eu não dissociaria a economia digital da economia tradicional. Eu vejo a combinação destas duas frentes de investimento, vão criar um negócio muito forte. Um investidor da economia real, que tenha a capacidade de investir em *Startups*, você pode ter uma combinação muito boa. Para mim, não seria um trade-off, seria a combinação dos dois. E6.

O entrevistado 3 mencionou a oportunidade de juntar o mundo da tecnologia com o agronegócio, sendo este uma das principais áreas de negócio de Goiás. Ele disse: “O *Agritech* foi um dos temas da *Campus Party*, todos os esforços que possamos fazer para unir estes dois fatores, Boi e *Startups*, também soja, milho...vai ser muito bom unir estes dois mundos” (E3).

Estes entrevistados compreenderam que existem barreiras e desafios a serem superados para a conversão destes dois mundos em um eficiente ecossistema de alta produtividade agrícola baseada na alta tecnologia. O entrevistado 8 acredita que este pode ser um caminho vitorioso para a economia de todo o estado:

Boi/Grão ou *Startups*, não são incompatíveis. No último resultado que eu recebi (setembro/2019) a produção tinha crescido 6%. E o espaço ocupado cresceu 2%, ou seja, houve uma pequena evolução em produtividade. Por tanto a relação entre Boi/Grão e *Startups* é necessária. Precisa-se de ambiente, Israel é o hub da tecnologia atual, mas aqui tem o que eles não têm: pasto, clima, temperatura, tudo favorável. É tudo a ver: Boi, Grão, Tecnologia e *Startup*. Goiânia é o coração do Brasil, estamos no miolo do Brasil. Todos estes fatores são codependentes. E8.

Mas tanto o grupo que acredita em uma ruptura com a velha economia do agronegócio, quanto aqueles apostam na combinação da tecnologia com o agronegócio, concordam que muitos conceitos da economia tradicional terão que se adaptar às novas tecnologias e às novas maneiras de desenvolvimento de negócios do mundo contemporâneo. O entrevistado 16 questionou por que Goiás é apenas

lembrado como um produtor de commodities e complementou esta constatação: “Como trazer mais valor agregado às nossas commodities...Acredito que o futuro do nosso estado está na criação de *super-startups* agro” (E16).

4.8 Análise Estratégica do Ecossistema de Goiânia.

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 4: Análise SWOT Ecossistema de Goiânia

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de empreendedorismo/ Atores engajados • Mão de obra em tecnologia qualificada • Investidores privados e financiamento público • Eventos do Ecossistema/ Campus Party • Região em grande desenvolvimento econômico • Boa difusão no Ecossistema 	<p>PONTOS FRACOS</p> <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 Ecossistema, não retribuem e contribuem.
<p>OPORTUNIDADES</p> <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 . 	<p>AMEAÇAS</p> <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: Autor (2020).

5 RECOMENDAÇÕES AO ECOSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO REGIONAL

5.1 Aspectos-chave para o Sucesso em um Ecosistema 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:

- a) Definir o papel de cada ator no seu Ecosistema.
- b) Direitos e deveres de cada participante/ator neste Ecosistema.
- c) Ecosistema colaborativo e boa comunicação entre os atores.
- d) Acesso adequado à capital financeiro
- e) Capital humano de boa qualidade

Baseando nesta experiência, é possível concluir que para avaliar um Ecosistema 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 Ecosistema. Por tanto recomenda-se que antes de serem aplicados Aspectos-chave ou fatores críticos para analisar o sucesso de um Ecosistema, deverá ser realizado uma pesquisa piloto para uma melhor compreensão sobre características e peculiaridades deste Ecosistema. Isenberg (2011) ressalta a importância de se considerar diferentes características de um Ecosistema de Empreendedorismo e da não obrigatoriedade de se aplicar modelos pré-determinados.

Sendo assim, chega-se ao entendimento qual seria um caminho para definir os aspectos-chave para o sucesso de ecossistemas regionais de empreendedorismo, e que a partir da sua análise, poderá se realizar sugestões de melhorias, aprimoramentos e desenvolvimento destes ecossistemas, assim como foi realizado na pesquisa de campo do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia.

5.2 Considerações para o Ecosystemas de Empreendedorismo de Goiânia

Em consequência à análise SWOT do Ecosystema de Empreendedorismo de Goiânia, realizada no subitem 4.8, serão sugeridas melhorias ao Ecosystema no plano de ação abaixo, como um exemplo de como estes poderiam ser aplicados em Ecosystemas Regionais que tenham características similares ao Ecosystema de Goiânia:

- a) Definir o papel de cada ator no seu Ecosystema.

Os principais atores do ecossistema de empreendedorismo de Goiânia foram mapeados e definidos seguindo os Domínios do Ecosystema de Empreendedorismo de Isenberg (2011). É importante ressaltar neste reconhecimento que fazem parte de cada disciplina:

- Políticas Públicas: Governador do estado, prefeitos, deputados, vereadores, membros de governos estadual e municipal, funcionários de secretarias e empresas estatais, membros de assembleia estadual e câmara de vereadores.
- Capital Financeiro: Investidores-anjo, sócios e gestores de *Venture Capitals* – empresas de capital de risco, sócios e gestores de fundos de investimento, gestores de fundos públicos de fomento à pesquisa como FAPEG, diretores e gestores de bancos públicos ou privados e diretores e gestores de *Family offices*.
- Cultura: empreendedores e atores do ecossistema que promovem o empreendedorismo na cidade e estado, palestrantes que divulgam conceitos do ecossistema, veículos de comunicação *on-line* e *off-line*, escritores e autores que disseminam conteúdos sobre empreendedorismo e profissionais do setor público e de aceleradoras e incubadoras que realizam eventos e encontros *Meetups* para fomentar o ecossistema.
- Instituições de Suporte: diretores e gestores de instituições como SEBRAE, SENAR, SENAC, FAPEG entre outros que disponibilizam cursos, conteúdos e trabalho de apoio aos empreendedores nos diferentes estágios que a startup se encontra, incubadoras e aceleradoras

de startups que realizam chamadas para programas de incubação e aceleração, oferecendo tutorias, mentorias, aporte de investimento, acesso a mercado e suporte desde a concepção de um protótipo, um MVP e até a fase de escalagem da *startup*. Ademais, estão incluídos neste domínio advogados, contadores, peritos técnicos, conselheiros, fornecedores e Parques Tecnológicos.

- Recursos Humanos: instituições educacionais como Universidades, como a UFG, UEG e a PUC Goiás, Faculdades, escolas técnicas, cursos profissionalizantes presenciais ou por educação a distância que formem profissionais de diferentes áreas que são absorvidos por este ecossistema de empreendedorismo, mas ressalta-se o foco prioritário em profissionais das disciplinas de tecnologia da informação, ciências da computação, de gestão e administração direcionada ao empreendedorismo. Inclui-se empresas de tecnologia, que dão continuidade na capacitação destes profissionais de tecnologia de informação.
- Mercado: são as empresas de diferentes tamanhos e setores da economia que são ou serão clientes das startups dentro de sua cadeia de produção ou prestação de serviços, ou como uma função *staff*, ou seja, um apoio dentro da sua cadeia de produção. Dentro deste domínio destacam-se empresas de tecnologia de informação que numa constante busca por novos serviços e vantagens competitivas contratam os serviços de uma startup. Por outro lado, é importante recapitular os setores econômicos de destaque – agronegócio, indústria farmacêutica, indústria de alimentos e bebidas, logística e distribuição – sendo estes clientes atuais ou potenciais para o ecossistema de startups.

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

É necessário pontuar os principais direitos e deveres desses atores, classificados nas suas respectivas disciplinas, dentro do contexto e das expectativas de cada cidade ou região, seguindo as disciplinas de Isenberg (2010):

- Políticas Públicas: O estado e a cidade terão ganhos de receita com um ecossistema de empreendedorismo forte e desenvolvido, assim como um destaque nacional e em um futuro, internacional, podendo assim, atrair mais receitas. Para isto, o poder público precisa articular uma série de medidas práticas que permitam as condições para este desenvolvimento, assim como incentivos diversos, promoção institucional do ecossistema e engajamento das diversas secretarias e entidades públicas para este desenvolvimento econômico e a atração de atores e investidores para o estado. É importante que políticos e gestores públicos conheçam sobre o ecossistema de empreendedorismo e como este pode gerar resultados para a cidade e o estado.
- Capital Financeiro: Investidores, gestores de fundos público ou privado, agentes e profissionais do mercado financeiro poderão ter resultados financeiros superavitários e lucros realizáveis com investimentos em *startups*. Para isto, estes precisam ter uma consciência dos riscos e desafios deste tipo de investimento e conhecimento sobre o ecossistema de empreendedorismo, diferente de investimentos tradicionais. Em alguns casos o investidor precisa estar presente em momentos da vida de uma *startup*, não apenas para cobrar resultados, mas principalmente para aconselhar e assumir o papel de mentor.
- Cultura: Atores do ecossistema que se designam como promotores da cultura do empreendedorismo terão de apresentar um comprometimento consistente com o ecossistema e a divulgação de conceitos do empreendedorismo. Estes terão como missão gerar o engajamento em outros atores do ecossistema, envolvendo-os e incentivar o colaboracionismo, utilizando-se de conteúdo, organização de eventos e encontros e comunicação on-line e off-line.
- Instituições de Suporte: um ecossistema de empreendedorismo regional de destaque e com bons resultados financeiros é a representação factível de um trabalho exitoso de instituições de suporte a este ecossistema. Para chegar-se a este destaque em um âmbito nacional ou até mesmo internacional, as instituições de suporte às startups deverão realizar

projetos de apoio ao empreendedorismo local, com programas, cursos e a organização de turmas de incubação e aceleração de startups. Estas instituições e atores do ecossistema deverão se apresentar como referências para a comunidade de empreendedores. Estes atores serão aqueles que vão abrir as oportunidades de negócios regionais e fazer uma ponte entre o empreendedor e o mercado, o capital financeiro e o poder público.

- Recursos Humanos: Em ecossistemas de empreendedorismo de destaque no mundo, como no Vale do Silício (EUA), Israel e China, as Universidades e centros de pesquisa acadêmica exercem um papel fundamental pois a inovação pode iniciar no ambiente universitário entre alunos, professores, pesquisadores, gestores de incubadoras e aceleradoras universitárias e o retorno se dá, muitas vezes, com o regresso de empreendedores, que nasceram no meio universitário, e retribuem os ganhos de suas inovações e startups com doações e contribuições para estes ecossistemas de empreendedorismo. Para o alcance desse ciclo virtuoso, as universidades precisam se dedicar à criação de um ambiente de empreendedorismo e colaboracionismo multidisciplinar. A integração entre alunos e professores é fundamental para a coordenação de pesquisas e a interrelação com o mercado regional, atendendo suas demandas e necessidades. A presença de ex-alunos da universidade neste ciclo também pode ajudar nesta integração entre mercado e academia.
- Mercado: estar inserido em um Ecossistema de Empreendedorismo de destaque, pode proporcionar para uma empresa tanto positivos resultados financeiros quanto imagem de sucesso. Estar dentro de um mercado que faz parte de um próspero ecossistema de empreendedorismo, propicia para uma empresa oportunidades de negócios, assim como atratividade de mercados intrarregionais e internacionais. Para poder colher tais frutos, a empresa deverá compreender que também faz parte deste ecossistema, e que sua função não é apenas aproveitar as benesses deste ecossistema e pagar os

tributos municipais, estaduais e federais. Mas esta empresa também deverá ter a consciência do seu papel dentro da comunidade, gerando empregos locais, distribuindo seus resultados proporcionalmente, buscando fornecedores da região e sempre que possível, apoiando as startups deste ecossistema. No momento que uma empresa se torna cliente de uma startup, ela não apenas a ajuda financeiramente, mas também auxilia a testar a sua proposta de valor e faz a consagração ou não deste ciclo do empreendedorismo.

c) Ecossistema colaborativo e boa comunicação entre os atores.

Dentre os pontos fracos mencionados na Análise SWOT do ecossistema de Goiânia, no subitem 4.8, há a constatação de falta de colaboração entre atores e instituições que fazem parte deste ecossistema de empreendedorismo. São discursos que desvelam dificuldades na integração entre as diferentes instituições que fazem parte do ecossistema, alguns atores exigem protagonismo em eventos e ações atrapalhando a agregação de mais atores e colaboradores para este ecossistema. Sobre a questão da comunicação, poderia ser potencializada. O principal canal de comunicação do ecossistema é uma comunidade no aplicativo de mensagens *Telegram StartupGO*. Este canal on-line pode ser limitado em relação às necessidades dentro da comunidade de startups, pois a comunicação precisa ser ágil, integradora e que direcione para um plano de ação. Sobre o aspecto colaborativo, seria importante uma compreensão dos principais atores do ecossistema quanto a sua importância e como fazer para melhorá-lo. Tanto o Poder Público quanto as Instituições de Suporte necessitam definir ações para fortalecer o ambiente colaborativo e inclusivo, dando espaço para todos os atores deste Ecossistema. Grandes eventos como a *Campus Party* são importantes, mas eventos menores e com uma maior regularidade, uma vez por mês, por exemplo, poderiam criar um sentimento de pertencimento e agregar cada vez mais atores para o Ecossistema.

d) Acesso adequado à capital financeiro

A Análise SWOT menciona dificuldade de conexão entre aqueles que dispõem de recursos financeiros para investimentos em capital de risco e aqueles que necessitam de investimento em seus projetos de empreendedorismo e startups. Há

dificuldade em fazer estes dois tipos de atores se encontrarem e entenderem sobre deveres, direitos, entregas e resultados por ambas as partes. Em alguns casos, o investidor não está integrado ao Ecosistema, não tem experiência em investir em *Startups* e lhe falta conhecimento sobre a importância do Ecosistema de Empreendedorismo. Alguns investidores querem ser “donos” da *Startup* e tomar as rédeas da gestão. Do lado do empreendedor, algumas vezes lhes falta experiência em gestão de empresas, conhecimento em montar Planos de Negócio e métodos adequados para reportar resultados para sócios e conselheiros. Portanto, é importante que Instituições de Suporte e o Poder Público tenham iniciativas para capacitar tanto investidores quanto empreendedores, melhorando a qualidade do investimento e da gestão de startups. Podem ser realizados cursos técnicos e certificações, bem como a organização de eventos regulares de *machtmaking*, ou seja, encontros entre investidores e empreendedores, organizados por Instituições de Suporte ou do Poder Público.

e) Capital humano de boa qualidade

A análise SWOT levanta dois aspectos críticos sobre a qualidade de capital humano que o Ecosistema de Empreendedorismo necessita para o seu desenvolvimento. O primeiro aspecto é a falta de sintonia no conteúdo ensinado nas faculdades de tecnologia de informação e ciência da computação, assim como conceitos de gestão em empreendedorismo que deveriam ser lecionados. Outro ponto crítico é a dificuldade de manter profissionais capacitados e talentosos nas empresas de tecnologia e *startups*. Segundo a constatação, os melhores e mais capacitados profissionais destas empresas acabam sendo atraídos por proposta de salários mais altos e novas condições de trabalho fora do estado, em alguns casos, fora do país. Perdendo profissionais altamente qualificados, a empresa de tecnologia ou startup tem grandes dificuldades em substituí-los por profissionais do mesmo nível, gerando queda de produtividade.

Sobre o primeiro aspecto, falta integração entre os domínios Mercado e Capital Humano, ou seja, as Universidades, Faculdades e Escolas Técnicas não tem noção sobre o que as empresas e os empregadores demandam de conhecimentos técnicos de seus profissionais. Um melhor alinhamento entre estes dois domínios permitirá que profissionais recém formados estejam melhor preparados às necessidades do mercado. E quanto ao segundo aspecto, a retenção de profissionais talentosos nas

empresas de tecnologia e *startups* será um desafio que a gestão ou conselho administrativo de empresas de tecnologia e startup deverão enfrentar, oferecendo melhores salários, condições de trabalho, planos de carreira e participação na sociedade e resultados nas empresas respectivas. Nestes dois aspectos, as Instituições de Suporte podem ajudar a intermediar as relações entre Mercado e Capital Humano, criando um comitê de discussões sobre conteúdos e disciplinas a serem lecionadas. As Instituições de Suporte também podem instruir gestores de empresas e de *startups* a construir um ambiente de desenvolvimento e capacitação pessoal e como reter talentos na organização.

Mais um aspecto importante é a constatação de alguns atores da falta de *Give-back* para o Ecosistema de Goiânia, ou seja, profissionais locais que tiveram sucesso fora do estado de Goiás ou no exterior, acabam por não retribuem e não colaboram para o fortalecimento do Ecosistema regional. Este é um ponto crítico em termos de maturação de um Ecosistema, pois estes profissionais de sucesso poderiam ser modelos e referências para jovens empreendedores e atuar como tutores e mentores de *Startups*. É comum em Ecosistemas de Empreendedorismo maduros, como em Israel ou no Vale do Silício (EUA), que empreendedores de sucesso tenham esta consciência do seu papel no Ecosistema e como podem contribuir para manter este cada vez mais inovador e economicamente ativo. Esses empreendedores de sucesso contribuem grandes quantias para Universidades e Centros de Pesquisa e Desenvolvimento. Aportam em fundos de investimento e *Venture Capitals* que tem por objetivo primário ajudar empreendedores de startups nas fases iniciais *seed* e *early stage*. Esses empreendedores de sucesso dedicam seu tempo a serem tutores e mentores de *startups* e acabam sendo exemplos para jovens empreendedores do Ecosistema. Esta imagem de sucesso aliada ao fortalecimento de um espírito de comprometimento com uma comunidade, cidade ou região que cria uma mítica de um Ecosistema de Empreendedorismo de grande êxito, como Israel e o Vale do Silício (EUA). No Brasil, a cidade de Florianópolis conseguiu atingir este símbolo de um Ecosistema triunfante, atraindo investidores, empresas de tecnologia, profissionais de T.I. e empreendedores.

5.3 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

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.

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 dessa dissertação.

Quanto a análise SWOT – pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças – do Ecossistema de Goiânia são apresentados abaixo:

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura de empreendedorismo/ Atores engajados • Mão de obra em tecnologia qualificada • Investidores privados e financiamento público • Eventos do Ecossistema/ Campus Party • Região em grande desenvolvimento econômico • Boa difusão no Ecossistema 	<p>PONTOS FRACOS</p> <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 Ecossistema, não retribuem e contribuem.
<p>OPORTUNIDADES</p> <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 . 	<p>AMEAÇAS</p> <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

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.

Cumpre salientar que a questão entre investir em “Boi ou *Startup*”, a complementação dos dois foi o depoimento de 50% dos participantes desta pesquisa, logo, esta pergunta representou a ideia de uma segregação entre a economia tradicional e a nova economia digital e numa próxima análise poderá ser feita utilizando a palavra “e” ao invés de “ou”.

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*.

Em julho de 2020, o autor desta pesquisa foi convidado pelo SENAC de Goiás para planejar e desenvolver a incubadora de startups da Faculdade SENAC, em Goiânia. Compreende-se esta oportunidade como a possibilidade de contribuir com os direcionamentos supracitados para as melhorias desse Ecossistema, sob a ótica de seus atores.

REFERÊNCIAS

- ABStartup (2019) – Associação Brasileira de Startups. Disponível em:
<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/>
- ABStartup (2019) – MAPEAMENTO DE COMUNIDADES região CENTRO-OESTE 2019
- 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/publicacaode talhe.aspx?publicacao=18518>.
- Infomoney (2017). *As melhores cidades para empreender no Brasil*. Disponível em:
<https://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/7112388/melhores-cidades-para-empreender-brasil>
- Bardin L. (2016). *Análise de conteúdo/ Laurence Bardin*. Tradução Luis Antero Reto, Luis Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- Bitencourt, M. P., Batista, G. D. M., Souza, E. M. (2014). *Contribuições de uma incubadora de empresas de base tecnológica para o desenvolvimento socioeconômico de um município médio: a estreita relação entre a INCIT e a cidade de Itajubá/MG*. XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e incubadoras de empresa. Anprotec.
- 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.
- Bollingtoft, A., Ulhoi J. (2015). *The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?* J. P. Journal of Business Venturing v.20, no. 2, p. 265–290.
- Bollingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), pp.304–315.
- 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.
- Drucker, P. (2013). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning.
- Éditions Larousse (2016).
- Endeavor, Instituto (2018). *Índice de Cidades Empreendedoras, Brasil 2017*. São Paulo.
- Ferreira, E. P., Gruber, C., Merino, E. A. D., Merino, G. S. A. D., & Vergara, L. G. L. (2019). Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. *Gestão & Produção*, 26(2), e3147. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-3147-19>
- 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.
- IBGE (2018). IMB - Instituto Mauro Borges / Segplan-GO / *Gerência de Contas Regionais e Indicadores de Goiás*. Goiânia.
- 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*.
- Novinsky, A. (2015). *Os Judeus que construíram o Brasil – Fontes inéditas para uma nova versão da história*. Editora Planeta, 2ª edição.
- Open Innovation Brasil. (2019). *Análise do Ecossistema de Inovação Goiano Segundo sua Comunidade*. 22/02/2019.
- Pequenas Empresas Grandes Negócios (2017). *Índice de Cidades Mais Empreendedoras do Brasil*. Disponível em

<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/fotos/2017/11/conheca-cidades-mais-empreendedoras-do-brasil.html>

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.

Ribeiro, A. V. et al. (2016). *Desafios para as instituições de apoio ao empreendedorismo e à inovação no estado de Goiás*. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Goiás, UFG.

Urban Systems (2018). *Ranking das melhores cidades para fazer negócio – edição 2018*.

Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nova York: Crown Business.

Santos, M.B., Lopes C.P. e Claro, J.A. (2009). *Processo de inovação e empreendedorismo no Brasil: o caso Mauá*. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 66-82.

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#>

SED (2017). *Avaliação Estratégica – Cenários Goiás 2018-2038. Relatório de análise prospectiva do contexto (Brasil e Centro-Oeste) e oportunidades, principais riscos e desafios para Goiás – Macroplan/ SED – Governo do estado de Goiás*.

SED (2017). *Goiás State Economic Profile – SED - Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação do Estado de Goiás*.

- Silva, F. R. (2016). *Fatores críticos de sucesso de empresas startup no cenário empreendedor brasileiro*. Dissertação de Mestrado. FATEC-SP/ CEETEPS.
- 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.
- Silva, A. H. e Fossa, M.T. (2015). *Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos*. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.17. No 1.
- Social Good, B. (2013). *Modelo de desenvolvimento de clientes: customer development model*. Disponível em: <http://socialgoodbrasil.org.br/2013/modelo-de-desenvolvimento-de-clientescustomer-development-model>.
- 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)
- Van Weele, M.; Van Rijnsoever, F. J.; Eveleens, C. P.; Steinz, H.; Van Stijn, N.; Groen, M. *Start-EU-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups*. J Technol Transf, v. 43, p. 1161-1189, 2018. DOI: 10.1007/s10961-016-9538-8