



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS

 aspen institute

O QUE SABEMOS SOBRE

Cultivar Ecossistemas Empreendedores

Resumo das evidências existentes

Financiado por



Novembro de 2021



Center for
Inclusive Growth



Sobre a ANDE

A Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) é uma rede global de organizações que impulsionam o empreendedorismo nas economias em desenvolvimento. Os membros da ANDE fornecem importantes serviços de apoio financeiro, educacional e empresarial às Pequenas Empresas em Crescimento (Small and Growing Businesses – SGBs em inglês), com base na convicção de que as SGBs podem gerar empregos, estimular o crescimento econômico no longo prazo e produzir benefícios ambientais e sociais.

Como líder global do setor de SGBs, a ANDE acredita que as SGBs são uma ferramenta poderosa, embora subutilizada, para enfrentar os desafios sociais e ambientais. Desde 2009, crescemos e nos tornamos uma rede confiável de quase 300 membros colaborativos operando em quase todas as economias em desenvolvimento. A ANDE desenvolve o corpo de conhecimento, mobiliza recursos e conecta instituições, apoiando pequenos empreendedores que constroem um futuro inclusivo no mundo em desenvolvimento. A ANDE faz parte do Aspen Institute, uma organização global sem fins lucrativos comprometida com a construção de uma sociedade livre, justa e igualitária.

Sobre o Resumo de Evidências da ANDE

Este relatório é parte de uma série de estudos de evidências produzidos pela ANDE e compila as pesquisas existentes sobre tópicos relevantes para o setor de pequenas empresas em crescimento (SGBs)¹. Esses estudos têm por objetivo servir como um recurso para profissionais se atualizarem rapidamente sobre a literatura sobre tópicos como ecossistemas empreendedores, gestão de talentos e qualidade do trabalho. Para ler os outros estudos de evidências e acessar os recursos citados neste relatório, visite www.andeglobal.org/knowledge-hub.

¹ Pequenas empresas em crescimento (SGBs) são definidas pela ANDE como empresas comercialmente viáveis com cinco a 250 funcionários que possuem potencial significativo e ambição de crescimento. Normalmente, as SGBs buscam capital de crescimento de US\$20.000 a US\$2 milhões.

Autores e Agradecimentos

Victoria Hume, *Analista de Pesquisa, ANDE*

Abigayle Davidson, *Gerente de Pesquisa, ANDE*

Agradecemos a Matthew Guttentag, Diretor de Pesquisa e Impacto da ANDE, por suas contribuições editoriais significativas, bem como a Genevieve Edens e Teodora Mihaylova por suas contribuições de pesquisa no desenvolvimento inicial deste relatório.

Apoio para este Relatório

**Parceria Global de Crescimento Inclusivo:
Construindo o Ecossistema de Apoio à SGBs para além de 2020**

Este relatório foi produzido como parte da Global Inclusive Growth Partnership (GIGP), uma colaboração entre o Aspen Institute e o Mastercard Center for Inclusive Growth. O GIGP é uma iniciativa de vários anos que combina a experiência e as redes do Instituto e do Centro para abordar a desigualdade de renda e de informação por meio da lente do crescimento inclusivo.

Índice

Introdução e Principais Descobertas	5
Os Estágios do Desenvolvimento do Ecossistema.....	7
Fatores Críticos para o Desenvolvimento do Ecossistema	9
Estudos de Caso de Intervenções na Construção de Ecossistemas	15
Conclusão	20



Introdução e Principais Descobertas

O empreendedorismo está no topo da lista de governos e doadores como um dos principais contribuintes para o desenvolvimento econômico. Estima-se que as pequenas e médias empresas (PMEs) contribuam com até 40% do PIB nacional nas economias em desenvolvimento e sejam responsáveis por 90% dos negócios em todo o mundo.²

Essas estatísticas refletem negócios formalizados e registrados; portanto, a contribuição real é provavelmente muito maior. Embora grande parte da pesquisa econômica nas décadas anteriores tenha se concentrado na viabilidade e no crescimento de empresas individuais, pesquisas recentes enfatizaram a importância dos sistemas sociais e econômicos que cercam o empreendedor - comumente chamado de "ecossistema empreendedor".³

Ecossistemas empreendedores compreendem o conjunto de elementos culturais, políticos e econômicos que permitem aos empreendedores iniciar, sustentar e expandir um novo negócio. Baseando-se na compreensão ecológica de um ecossistema, o termo enfatiza a interdependência de atores cujo crescimento é apoiado ou impedido por outros.⁴ Nesse sentido, ecossistemas empreendedores casam o estudo do desenvolvimento econômico com o empreendedorismo.⁵ Os elementos do ecossistema podem incluir as redes de indivíduos que servem como mentores formais e informais, regulamentos locais para iniciar e sustentar um negócio, instituições acadêmicas que preparam novos talentos para a força de trabalho, os elementos culturais que influenciam a inovação e a tomada de riscos e as organizações de apoio com recursos financeiros e técnicos para ajudar empresas em estágio inicial a crescerem. Ecossistemas empreendedores normalmente se referem a uma área geográfica, como uma cidade, uma região ou um país pequeno, onde os empreendedores acessam o mesmo conjunto geral de serviços e são afetados pelas mesmas políticas.

Embora o conceito de ecossistema empreendedor esteja bem estabelecido, a base de evidências sobre como exatamente os ecossistemas crescem e se as intervenções podem acelerar esse crescimento ainda está emergindo. Este relatório resume as evidências existentes sobre o complexo processo de construção de ecossistemas empreendedores e oferece lições importantes da literatura.

2 [Small and Medium Enterprises \(SMEs\) Finance](#). Banco Mundial. Acessado em 25 de junho de 2021.

3 Cavallo, A. et al. (2019). [Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions](#). International Entrepreneurship and Management Journal.

4 Cantner, U. et al. (2020). [Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model](#). Small Business Economics.

5 Acs, Z. et al. (2017). [The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach](#). Small Business Economics.

PRINCIPAIS DESCOBERTAS:

- + **Ecosistemas maduros compartilham um conjunto comum de características.** A presença e a força do empreendedor e de redes institucionais, da cultura empreendedora, aceleradoras e outras organizações de apoio, investidores e políticas de apoio são comuns entre ecossistemas empreendedores maduros.
- + **O desenvolvimento do ecossistema envolve interações complexas e não lineares entre esses fatores.** Não existe um caminho de crescimento único para os ecossistemas, pois as comunidades empreendedoras devem aproveitar seus pontos fortes e recursos existentes para identificar áreas de vantagem competitiva.
- + **As intervenções devem se basear nos atributos e pontos fortes locais.** Embora existam evidências de resultados bem-sucedidos de intervenções na construção de ecossistemas, os governos devem se concentrar principalmente em estabelecer uma base sólida para o ecossistema, para que ele possa aproveitar as vantagens de novas oportunidades de mercado à medida que surgem organicamente.

Os Estágios do Desenvolvimento do Ecosistema

Como um primeiro passo para entender como os ecossistemas empreendedores crescem, os pesquisadores criaram categorias para definir e medir cada estágio do desenvolvimento de um ecossistema. Com base em estruturas do Startup Genome, bem como em estudos acadêmicos, a seguir estão os principais estágios de desenvolvimento de ecossistemas e exemplos de ecossistemas em cada estágio.

ESSAS ETAPAS INCLUEM:

- + **O Estágio de Ativação**⁶: também chamado de estágio nascente⁷ ou fase de nascimento⁸. Esse estágio é marcado por um número baixo, embora crescente, de startups (o Startup Genome denota isso em menos de 1.000), experiência limitada do fundador e lacunas significativas de recursos. Existem poucas oportunidades de financiamento, mentoria e conexões, embora uma infraestrutura de apoio, como incubadoras, esteja começando a surgir. Baseado no Startup Genome's Framework, Kampala, Uganda está nesta fase. Embora Uganda tenha sido classificada como o país mais empreendedor pelo Global Entrepreneurship Monitor em 2014, a taxa de mortalidade de startups ainda é muito alta para o ecossistema ver um crescimento significativo.⁹ No entanto, a cidade de Kampala está bem posicionada para atingir o próximo estágio de desenvolvimento. Com uma população jovem experiente em tecnologia e um ambiente de inovação em expansão, muitos atores internacionais e locais estão tentando levar Kampala para além do limiar de desenvolvimento inicial. Um exemplo é a Uganda Entrepreneurial Ecosystem Initiative (UEEI) da ANDE, cuja primeira fase foi lançada em 2018 para conduzir uma avaliação diagnóstica dos ecossistemas empreendedores em Kampala e Gulu, resultando em uma estratégia de cinco anos para o desenvolvimento do ecossistema.¹⁰

6 [Global Startup Ecosystem Report 2020](#). Startup Genome.

7 Cukier, D. and Kon, F. (2018). [A maturity model for software startup ecosystems](#). Journal of Innovation and Entrepreneurship.

8 Mack, E. and Mayer, H. (2015). [The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems](#). Urban Studies.

9 Patton, A. [Uganda is a land of entrepreneurs, but how many startups survive?](#) The Guardian. Fevereiro 2016.

10 [Uganda Entrepreneurial Ecosystem Initiative](#). Aspen Network of Development Entrepreneurs. Acessado em 25 de junho de 2021.

- + **O Estágio de Crescimento**¹¹: Também chamado de fase de evolução¹² ou globalização¹³. Neste estágio, os elementos de um ecossistema empreendedor se tornam mais aparentes e especializados.¹⁴ Empreendedores de destaque emergem com algumas saídas bem-sucedidas, os investidores se tornam mais abertos ao risco e começam a oferecer financiamento para startups e o empreendedorismo se torna um plano de carreira mais aceitável do ponto de vista cultural. O Startup Genome classifica Kuala Lumpur, Malásia, como um ecossistema em crescimento ou em estágio inicial de globalização devido ao seu forte cenário de financiamento de startups (US\$ 226 milhões arrecadados por startups em 2019), qualidade de vida, base de talentos em crescimento e políticas governamentais pró-startups. No entanto, os desafios permanecem, com as startups relutantes em expandir para além dos mercados domésticos e uma preferência entre os jovens talentos por trabalhar para grandes corporações ao invés de empresas em estágio inicial.¹⁵
- + **O Estágio Maduro**¹⁶: também chamado de fase de atração e integração¹⁷. Esse estágio observa negócios “unicórnios” mundialmente reconhecidos e saídas acima de US\$ 1 bilhão, aumentando a conexão global e políticas e programas empreendedores eficazes. Nesse estágio, o ecossistema é reconhecido globalmente como um bom lugar para começar um negócio.¹⁸ O Vale do Silício é o exemplo clássico de um ecossistema empreendedor que tornou-se um ecossistema poderoso. Outro exemplo, é Singapura, que foi classificada pelo Startup Genome como um dos dez principais ecossistemas globais para financiamento de startups, com um mercado de financiamento em estágio inicial de US\$ 1,4 bilhão.¹⁹

Embora os estágios de desenvolvimento do ecossistema possam ser definidos de maneira direta, o caminho de crescimento entre os estágios é menos claro. A maioria dos ecossistemas maduros de hoje se desenvolveu organicamente, sendo as intervenções intencionais de construção um experimento mais recente de desenvolvimento econômico. As duas seções a seguir oferecem percepções sobre como um ecossistema pode ser aprimorado: em primeiro lugar, identificando os fatores de sucesso de ecossistemas maduros e, em segundo lugar, explorando estudos de caso de intervenções de construção de ecossistemas e seus resultados.

11 Mack, E. and Mayer, H. (2015). [The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems](#). Urban Studies.

12 Cukier, D. and Kon, F. (2018). [A maturity model for software startup ecosystems](#). Journal of Innovation and Entrepreneurship.

13 [Global Startup Ecosystem Report 2020](#). Startup Genome.

14 Cantner, U. et al. (2020). [Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model](#). Small Business Economics.

15 Fetalvero, N. [The makings of greatness: How Malaysia can become a top-tier startup ecosystem](#). TechInAsia. Dezembro de 2020.

16 Cukier, D. and Kon, F. (2018). [A maturity model for software startup ecosystems](#). Journal of Innovation and Entrepreneurship.

17 [Global Startup Ecosystem Report 2020](#). Startup Genome.

18 Alguns parâmetros divergem neste estágio, alguns dizem que o número de novas startups continua crescendo, enquanto outros dizem que esta fase é marcada por uma redução na criação de empresas, chamada de fase de sustentação ou declínio quando menos recursos são direcionados para apoiar as startups, exigindo esforços dedicados à manutenção do ritmo. Para exemplos, consulte Mack, E. e H. Mayer. (2015). [The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems](#). Urban Studies.

19 [Global Startup Ecosystem Report 2020](#). Startup Genome.

Fatores Críticos para o Desenvolvimento do Ecossistema

A pesquisa em ecossistemas maduros aponta para vários fatores-chave que permitiram seu desenvolvimento. Embora não seja uma lista extensa de maneiras de impulsionar a atividade empreendedora, esses fatores atuam como catalisadores para o desenvolvimento do ecossistema e apontam para áreas que podem ser atingidas através de intervenções de construção do ecossistema.

FORTES CONEXÕES DE NETWORK ENTRE EMPREENDEDORES E INSTITUIÇÕES

O network é crítico para o desenvolvimento de novos negócios. Os empreendedores usam suas redes para obter capital e encontrar informações confiáveis.²⁰ As conexões interpessoais criam um ambiente de alta confiança que permite experimentação, colaboração intersetorial e acesso a novos mercados domésticos e internacionais.²¹ O network desempenhou um papel fundamental no crescimento do ecossistema empreendedor de alta tecnologia de Nova York, onde os empreendedores formaram encontros de tecnologia facilmente acessíveis e começaram a reinvestir em seus pares (por exemplo, empreendedores de sucesso começaram o grupo New York Angels para investir em empreendimentos mais nascentes).²² Um estudo da Endeavor sobre o ecossistema de Nairóbi descobriu que um de seus principais pontos fortes é o interesse entre empreendedores de sucesso em reinvestir em outros empreendimentos locais emergentes, gerando um influxo de capital, confiança e conhecimento do setor.²³ As conexões entre intermediários também desempenham um papel importante no aumento do apoio ao empreendedorismo; por exemplo, a Lagos Angels Network foi iniciada em 2014 por empreendedores locais de sucesso e indivíduos de alto patrimônio, com custos operacionais iniciais subsidiados pela infoDev. A rede se expandiu de 20 para 65 membros e envolve de perto outros atores do ecossistema, buscando negociações com incubadoras e aceleradoras locais e fazendo parcerias com entidades governamentais, como o Banco da Indústria na Nigéria.²⁴

20 [Global Startup Ecosystem Report 2020](#). Startup Genome.

21 Katz, B. and Wagner, J. [The rise of innovation districts: A New Geography of Innovation in America](#). Brookings Institution. Acessado em 14 de agosto de 2021.

22 Cukier, D. and Kon, F. (2018). [A maturity model for software startup ecosystems](#). Journal of Innovation and Entrepreneurship.

23 Endeavor Insight. (2015). [Scaling Up on the Edge of the Rift Valley: How to Accelerate the Entrepreneurship Ecosystem for Local Scaleup Companies in Nairobi, Kenya](#).

24 Moellenbrock, B. and Gonella, C. (2021). [Angel Networks in Emerging Markets: A Guide for Development Institutions](#).

Evidências mostram que um network fraco também atrapalha o crescimento; um estudo do ecossistema de TIC de Atlanta descobriu que, embora os principais fatores técnicos e financeiros estejam presentes para o desenvolvimento do ecossistema, a fragmentação social e a falta de integração local (dependência de recursos e atores locais em vez de externos) estagnaram seu crescimento e fizeram com que empresas de sucesso deixassem a cidade.²⁵

UMA CULTURA EMPREENDEDORA

Uma cultura empreendedora é definida por normas sociais que toleram o risco e o fracasso, celebram a inovação e a criatividade e proporcionam um status social elevado aos empreendedores.²⁶ Em ecossistemas com uma forte cultura empreendedora, os empreendedores tendem a “pay it forward” (passar adiante, em tradução livre) a outros fundadores, servindo como mentores, investidores e conselheiros,²⁷ e os empreendedores em série mostram envolvimento repetido, também conhecido como “reciclagem de empreendedor”.²⁸ Pesquisas sobre economias em desenvolvimento descobriram que percepções negativas sobre o empreendedorismo são um obstáculo significativo para o desenvolvimento do ecossistema.²⁹ Uma abordagem comum para a construção da cultura empreendedora é introduzir conceitos empreendedores no sistema educacional. Na região da Extremadura, na Espanha, o governo criou um programa para incorporar a capacitação empreendedora ao currículo do ensino fundamental e médio, com foco específico no empreendedorismo social para atingir os ODS. Uma avaliação do programa constatou que o currículo desenvolveu as competências pessoais dos alunos relacionadas ao empreendedorismo e resultou em melhores atitudes de responsabilidade social.³⁰

INSTITUIÇÕES ÂNCORA

Universidades, grandes corporações e laboratórios de P&D fornecem um pool de talentos e inovação tecnológica que pode formar a base de um ecossistema forte. Uma revisão de 2016 da pesquisa de empreendedorismo regional descobriu que as taxas de startups eram mais altas em regiões com forças de trabalho e pesquisas acadêmicas altamente especializadas devido ao aumento da troca de conhecimento e do transbordamento tecnológico.³¹ Em Waterloo, Canadá, grandes instituições-âncora, como a Universidade de Waterloo e a Blackberry, foram fundamentais para o nascimento do ecossistema empreendedor local. Essas instituições têm sido catalisadoras na atração de talentos altamente qualificados, especialmente no ambiente universitário, onde existe um ambiente

- 25 Breznitz, D. and Taylor, M. (2014). [The communal roots of entrepreneurial-technological growth – social fragmentation and stagnation: reflection on Atlanta’s technology cluster](#). Entrepreneurship and Regional Development.
- 26 Isenberg, D. [Introducing the entrepreneurship ecosystem: Four defining characteristics](#). Forbes. Maio de 2011.
- 27 Spigel, B. (2016). [Developing and governing entrepreneurial ecosystems: the structure of entrepreneurial support programs in Edinburgh, Scotland](#). International Journal of Innovation and Regional Development.
- 28 Mason, C. and Brown, R. (2014). [Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship](#). Background paper prepared for the OECD.
- 29 Guerrero, M. et al. (2020). [The influence of ecosystems on the entrepreneurship process: a comparison across developed and developing economies](#). Small Business Economics.
- 30 Sánchez-Hernández, M. and Maldonado-Briegas, J. (2019). [Sustainable Entrepreneurial Culture Programs Promoting Social Responsibility: A European Regional Experience](#). Sustainability.
- 31 Muller, S. [A progress review of entrepreneurship and regional development: What are the remaining gaps?](#) European Planning Studies.

de apoio que incentiva a colaboração entre alunos e professores universitários para “criar” novos empreendimentos.³² As empresas também têm um potencial significativo para contribuir com o crescimento do ecossistema, oferecendo sua experiência e recursos. Por exemplo, a aceleradora de startups mundialmente conhecida, Techstars, fornece serviços de aceleração em parceria com empresas que oferecem apoio na criação, gerenciamento, recrutamento e marketing do programa, bem como serviços de back-office e espaço físico.³³ Grandes corporações como a Microsoft e a Nike também criaram suas próprias aceleradoras, que em muitos casos podem culminar em aquisições ou projetos-piloto que beneficiam a corporação, bem como fornecem uma nova via de investimento para startups.³⁴

FINANCIAMENTO EM ESTÁGIO INICIAL

Uma análise de 2016 de ecossistemas bem-sucedidos descobriu que uma “comunidade forte, densa e solidária de VCs, business angels, investidores sementes” e outros tipos de capital deve estar “disponível, visível e acessível em todos os setores, demografias e geografias”.³⁵ Na maioria dos casos, o capital de risco e os investidores anjos são atraídos por ecossistemas mais desenvolvidos, criando uma lacuna nos ecossistemas em estágio inicial que doadores e iniciativas governamentais podem ajudar a preencher. Por exemplo, a Middle East and North Africa Investment Initiative da USAID (MENA II) no Líbano oferece treinamento para investidores anjos, fornece capital equivalente para investimentos anjos e reduz o risco do investidor com uma garantia de 50% de equity. Até o momento, o programa já treinou mais de 125 investidores anjos e gerou US\$3,7 milhões em investimentos.³⁶ Os governos também intervieram criando e implementando fundos de capital de risco apoiados publicamente, na esperança de que uma primeira rodada de investimento bem-sucedida atrairia capital de risco privado para o mercado. Uma análise de 2020 desses tipos de esquemas de financiamento em uma amostra europeia, concluiu que eles são menos eficazes no fechamento dessa lacuna de financiamento para empresas mais antigas em economias em desenvolvimento ou economias percebidas como corruptas. No entanto, quando esses fundos são complementados com investidores privados, a probabilidade de fechar a lacuna de financiamento aumenta.³⁷ O Ghana Venture Capital Trust Fund (VCTF) fornece outro exemplo de intervenção liderada pelo governo. Criado em 2004 em resposta à demanda por financiamentos por equity e quasi-equity mais acessíveis para empreendimentos locais, o fundo utilizou seu capital semente para alavancar mais de US\$85 milhões em financiamento do setor privado para PMEs por meio da formação de fundos de capital de risco em parceria com instituições locais.³⁸ Também criou a Ghana Angel Investor Network em 2011 e desempenhou um papel fundamental no estabelecimento do Ghana Alternative Market (GAX), uma listagem no mercado de ações de Gana especificamente para PMEs com potencial de crescimento.³⁹

32 Spigel, B. (2017). [The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems](#). Entrepreneurship Theory and Practice.

33 Hochberg Y. (2016). [Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model](#). National Bureau of Economic Research.

34 Kohler, T. (2016). [Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups](#). Business Horizons.

35 Stam, E. and Spigel, B. [Entrepreneurial Ecosystems](#). Working paper.

36 Moellenbrock, B. and Gonella, C. (2021). [Angel Networks in Emerging Markets: A Guide for Development Institutions](#).

37 Alperovych, Y. (2020). [Bridging the equity gap for young innovative companies: The design of effective government venture capital fund programs](#). Research Policy.

38 [Venture Capital Trust Fund: Profile 2017](#).

39 [Venture Capital Trust Fund website \(About page\)](#). Acessado em 14 de agosto de 2021.

ACELERADORAS E OUTROS PROVEDORES DE APOIO AO EMPREENDEDOR

Pesquisas sobre a eficácia dos programas de aceleração mostram que as startups em formação são mais propensas a atrair financiamento por equity do que os empreendimentos que não participaram desses programas, mesmo depois de contabilizados os efeitos da seleção.⁴⁰ Há evidências de que a presença de aceleradoras também tem um efeito de transbordamento na atividade de investimento regional. Um estudo examinando uma amostra de 59 aceleradoras localizadas em 38 regiões metropolitanas nos Estados Unidos, descobriu que estabelecer uma aceleradora em uma região metropolitana aumenta o número de investidores em estágio inicial e pode “criar um cluster empreendedor onde não existia antes”.⁴¹ Da mesma forma, uma pesquisa em Bangalore descobriu que as aceleradoras conectam os empreendedores aos ecossistemas mais amplos, aplicando seus conhecimentos para a correspondência eficaz de empreendedores com os atores certos do ecossistema.⁴² Os doadores desempenham um papel importante no financiamento e apoio a esses programas. O programa Partnering to Accelerate Entrepreneurship (PACE) da USAID, concebido para catalisar o crescimento das pequenas empresas nos países em desenvolvimento através do aumento do investimento privado, é um exemplo. Estabelecido em 2013, as intervenções do PACE incluem investir diretamente em negócios em estágio inicial, remover o risco de investimentos por meio de garantias, promover a colaboração entre o capital privado e a filantropia, apoiar intermediários na pilotagem de novos mecanismos de apoio e pesquisar e divulgar resultados relevantes.⁴³ Um componente crítico da estratégia do PACE é lidar com o déficit de apoio e financiamento por meio de uma abordagem multifacetada que combina estruturas de financiamento inovadoras e serviços de desenvolvimento de capacidades.

UM AMBIENTE REGULATÓRIO FORTE

Regulamentações de apoio e programas governamentais desempenham um papel crucial no incentivo à atividade empreendedora.⁴⁴ Em particular, as políticas que “descriminalizam a falência, protegendo os acionistas dos credores e permitindo que os empreendedores recomecem rapidamente”⁴⁵ são geralmente eficazes na promoção do empreendedorismo.⁴⁶ Mas as evidências também enfatizam a importância de políticas formuladas para contextos específicos – seja rural, de alta tecnologia, setores específicos, etc.⁴⁷ Um exemplo é o Plano de Modernização da Agricultura (Plan for the Modernization of Agriculture) instituído pelo governo da Uganda.⁴⁸ Ao incentivar as empresas privadas a trabalharem com os pequenos agricultores na distribuição de insumos mais eficazes, os pequenos agricultores

40 Lall, et al. (2020). [Are we accelerating equity into impact-oriented ventures?](#) World Development.

41 Fehder, D. and Hochberg, Y. (2014). [Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment](#). SSRN.

42 Goswami, K. et al. (2017). [Accelerator Expertise: Understanding the Intermediary Role of Accelerators in the Development of the Bangalore Entrepreneurial Ecosystem](#). Strategic Entrepreneurship Journal.

43 Integra Government Services International LLC. (2021). [Strategic Review of the USAID Partnering to Accelerate Entrepreneurship \(PACE\) Initiative](#).

44 Audretsch, D. et al. (2021). [Entrepreneurial ecosystems in cities: The role of institutions](#). PLoS ONE.

45 Isenberg, D. [The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution](#). Harvard Business Review. Junho de 2010.

46 Ibid.

47 Minniti, M. (2008). [The Role of Government Policy on Entrepreneurial Activity: Productive, Unproductive, or Destructive?](#) Entrepreneurship Theory and Practice.

48 [Uganda's Plan for the Modernization of Agriculture](#). Ministry of Foreign Affairs.

conseguiram melhorar sua produção a ponto de obter uma renda sustentável.⁴⁹ Outro exemplo é Chattanooga, uma cidade de cerca de 500.000 habitantes nos Estados Unidos que, em 2010, foi a primeira área metropolitana do país a receber uma conexão de internet por fibra óptica gigabit. O gabinete do prefeito criou a força-tarefa Chattanooga Forward para determinar a maneira mais eficaz de aproveitar essa nova conexão de internet de alta velocidade e elevou o empreendedorismo a uma das prioridades de políticas públicas mais importantes da cidade.⁵⁰ A iniciativa do prefeito criou um “Distrito de Inovação” e colaborou com o setor privado, uma universidade local e duas fundações privadas para construir o ecossistema, resultando no estabelecimento de novos programas de apoio, como aceleradoras e incubadoras.⁵¹ Outros sucessos dessa iniciativa incluem o aumento do financiamento externo para as 16 principais startups da cidade e a mudança geral na cultura de Chattanooga, que agora celebra e valoriza o empreendedorismo.⁵²

Embora os fatores descritos acima devam estar presentes para que os ecossistemas empreendedores amadureçam completamente, é importante reconhecer que os ecossistemas não têm um caminho único para o crescimento. A maioria das pesquisas conclui que as iniciativas de apoio ao ecossistema devem olhar além dos fatores individuais e se concentrar nas conexões entre os elementos do ecossistema para impulsionar o sucesso empreendedor. Pesquisadores de empreendedorismo argumentam que “isoladamente, cada [pilar] conduz ao empreendedorismo, mas é insuficiente para sustentá-lo”⁵³ e que “o quão bem os elementos de um ecossistema estão conectados é crucial para o funcionamento do sistema”.⁵⁴

Um tema recorrente na literatura é a importância de valorizar os ativos existentes e o contexto de cada ecossistema único. Governos devem utilizar as condições locais como blocos de construção de um ecossistema, ao invés de tentar imitar o caminho de outros ecossistemas com diferentes pontos fortes.⁵⁵ Muitos dos ecossistemas maduros de hoje têm suas próprias qualidades “específicas ao lugar” que atuaram como uma base para o desenvolvimento do empreendedorismo, como conveniência para viagens internacionais (por exemplo, a proximidade de Oxford com o aeroporto de Londres-Heathrow) ou uma força de trabalho qualificada (por exemplo, as tecnologias médicas suíças podem ser conectadas às “habilidades de precisão” desenvolvidas na indústria relojoeira).⁵⁶ Entre os exemplos de ecossistemas maduros, uma certa quantidade de serendipidade estava frequentemente envolvida para iniciar seu desenvolvimento. Por exemplo, a crise financeira de 2008 resultou no aparecimento da indústria de tecnologia na cidade de Nova York, e a chegada do cabo de fibra ótica em Chattanooga estimulou o investimento em empreendedorismo por atores públicos e privados.

49 (2014). [Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics – the Entrepreneur’s Perspective](#). World Economic Forum.

50 Motoyama, Y. et al. (2016). [Little Town, Layered Ecosystem: A Case Study of Chattanooga](#). The Kauffman Foundation.

51 Ibid.

52 Ibid.

53 Isenberg, D. [The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution](#). Harvard Business Review. Junho de 2010.

54 Motoyama, Y. and Knowlton, K. (2017). [Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis](#). Entrepreneurship Research.

55 Isenberg, D. [The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution](#). Harvard Business Review. Junho de 2010.

56 Mason, C. and Brown, R. (2014). [Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship](#). Background paper prepared for the OECD.

Nações insulares carentes de recursos ou geograficamente distantes, como Taiwan, Islândia e Nova Zelândia, investiram fortemente em capital humano como base para o desenvolvimento de ecossistemas empreendedores.⁵⁷ Por exemplo, Taiwan desenvolveu estratégias para reter seus engenheiros altamente experientes e educados, que foram treinados nos Estados Unidos. Entre 1988 e 1998, cerca de 40.000 engenheiros voltaram a Taiwan, e serviram de “espinha dorsal” para a indústria de componentes de TI do país.⁵⁸ Esses exemplos fornecem evidências de que construir ecossistemas em torno das condições locais e utilizar recursos existentes é preferível à importação de soluções pré-projetadas.

Outra tendência nas pesquisas sugere que os próprios empreendedores (e não as organizações de apoio) devem desempenhar o papel principal na formação de um ecossistema empreendedor para que ocorra um crescimento significativo. Conforme observado por Spigel e Harrison, “intervenções estatais, como investimentos de capital de risco público, construção de incubadoras ou esquemas de treinamento podem agregar recursos a um ecossistema... mas sem conexões fortes o suficiente entre empreendedores com base em uma cultura de apoio (ou seja, um sistema com bom funcionamento), os recursos provavelmente terão impacto limitado. Assim, a criação de ecossistemas fortes e funcionais depende da liderança da comunidade empreendedora para criar redes coesas e densas com base em uma cultura de confiança, reciprocidade e tomada de riscos.”⁵⁹ Isso foi enfatizado ainda mais no estudo da Endeavor comparando as histórias de crescimento dos ecossistemas de Bangalore e Nairóbi. Os autores argumentaram que Bangalore teve um crescimento mais expansivo devido ao fato de ser impulsionado por empreendedores de grande sucesso, em vez de iniciativas de ONGs.⁶⁰

Conforme observado pelo pesquisador de empreendedorismo Daniel Isenberg, “Não existe uma fórmula exata para criar uma economia empreendedora; existem apenas mapas práticos, embora imperfeitos.”⁶¹ No entanto, existem algumas estratégias emergentes sobre como o governo e outros atores podem intervir para ajudar a estimular o desenvolvimento do ecossistema. A próxima seção apresenta quatro estudos de caso de intervenções na construção de ecossistemas e se e como foram eficazes.

57 Isenberg, D. [The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution](#), Harvard Business Review. Junho de 2010.

58 Ibid.

59 Spigel, S. and Harrison, R. (2017). [Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems](#), Strategic Entrepreneurship Journal.

60 Morris, R. and Török, L. (2018). [Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth, and Innovation](#), Endeavor Insight.

61 Isenberg, D. [The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution](#), Harvard Business Review. Junho de 2010.

Estudos de Caso de Intervenções na Construção de Ecossistemas

Como é frequentemente citado na pesquisa, os ecossistemas são por natureza heterogêneos e requerem intervenções sob medida para o crescimento.⁶² Governos e doadores estão se tornando mais interessados em criar programas de crescimento do empreendedorismo usando uma abordagem ecossistêmica⁶³, e abaixo estão alguns exemplos de suas estratégias e resultados.

MAPEANDO E ABORDANDO LACUNAS

NOVA YORK, ESTADOS UNIDOS

A crise financeira de 2008 impactou negativamente a economia de Nova York e agiu como um choque externo que impulsionou seu ecossistema empreendedor urbano de alta tecnologia. Durante a crise, a cidade perdeu 90.000 empregos e os gastos dos consumidores caíram 11% até 2009.⁶⁴ Em resposta, a New York City Economic Development Corporation (NYCEDC) e o gabinete do prefeito guiaram a criação e a implementação de uma nova iniciativa para diversificar a economia regional com biociências, moda, turismo, mídia e indústrias de tecnologia.

O primeiro passo foi o entendimento da administração local sobre os desafios atuais do setor de startups de tecnologia. A NYCEDC realizou uma análise do ecossistema de startups de tecnologia, consultando stakeholders locais.⁶⁵ A análise revelou quatro desafios principais que inibem o crescimento do setor de tecnologia na cidade e elaborou políticas públicas para lidar com cada um dos principais problemas.

62 Brown, R. and Mason, C. (2017). [Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems](#). Small Business Economics.

63 Mason, C. and Brown, R. (2014). [Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship](#). Documento de apoio preparado para a OECD.

64 Mulas, V. Gastelu-Iturri, M. (2016). [New York City: Transforming a City into a Tech Innovation Leader](#). Banco Mundial.

65 Ibid.

DESAFIO		POLÍTICA / PROGRAMA	
1.	Falta de espaço físico para empreendedores	1	Network em espaços de co-working / incubadoras
2	Falta de talento especializado em tecnologia	2	Atração de universidades de ciência e tecnologia (modelos PPP “Applied Sciences NYC”)
3	Capital semente insuficiente disponível para startups locais	3	Fundo semente apoiado pela cidade (“NYC Entrepreneurial Fund” e “NYC Seed”)
4	Comunidade limitada e descoordenada de inovadores e empreendedores voltados à tecnologia	4.1	Competições (“Big Apps”)
		4.2	Apoio político para eventos comunitários e uma campanha de marketing (em colaboração com o gabinete do prefeito e o CDO)

Source: Mulas, V. and Gastelu-Iturri, M. (2016). [New York City: Transforming a City into a Tech Innovation Leader](#). Banco Mundial.

Essas intervenções impulsionaram o empreendedorismo de alta tecnologia da cidade e criaram o segundo maior ecossistema dos Estados Unidos, atrás apenas do Vale do Silício. Além de novos empreendimentos, empresas multinacionais de tecnologia estabelecidas como Facebook, Google e IBM abriram escritórios em Nova York. Até 2015, a cidade de Nova York ostentava mais de 14.000 novos empreendimentos e US\$6 bilhões em investimentos de capital de risco.⁶⁶ O setor de startups de alta tecnologia responde por 12% da receita tributária total; e desde 2008, o ecossistema gerou empregos com uma taxa de crescimento anual de 18%.⁶⁷

CRIANDO UM ECOSISTEMA REGIONAL A PARTIR DE MUITAS ECONOMIAS PEQUENAS

PAÍSES DAS ILHAS DO CARIBE

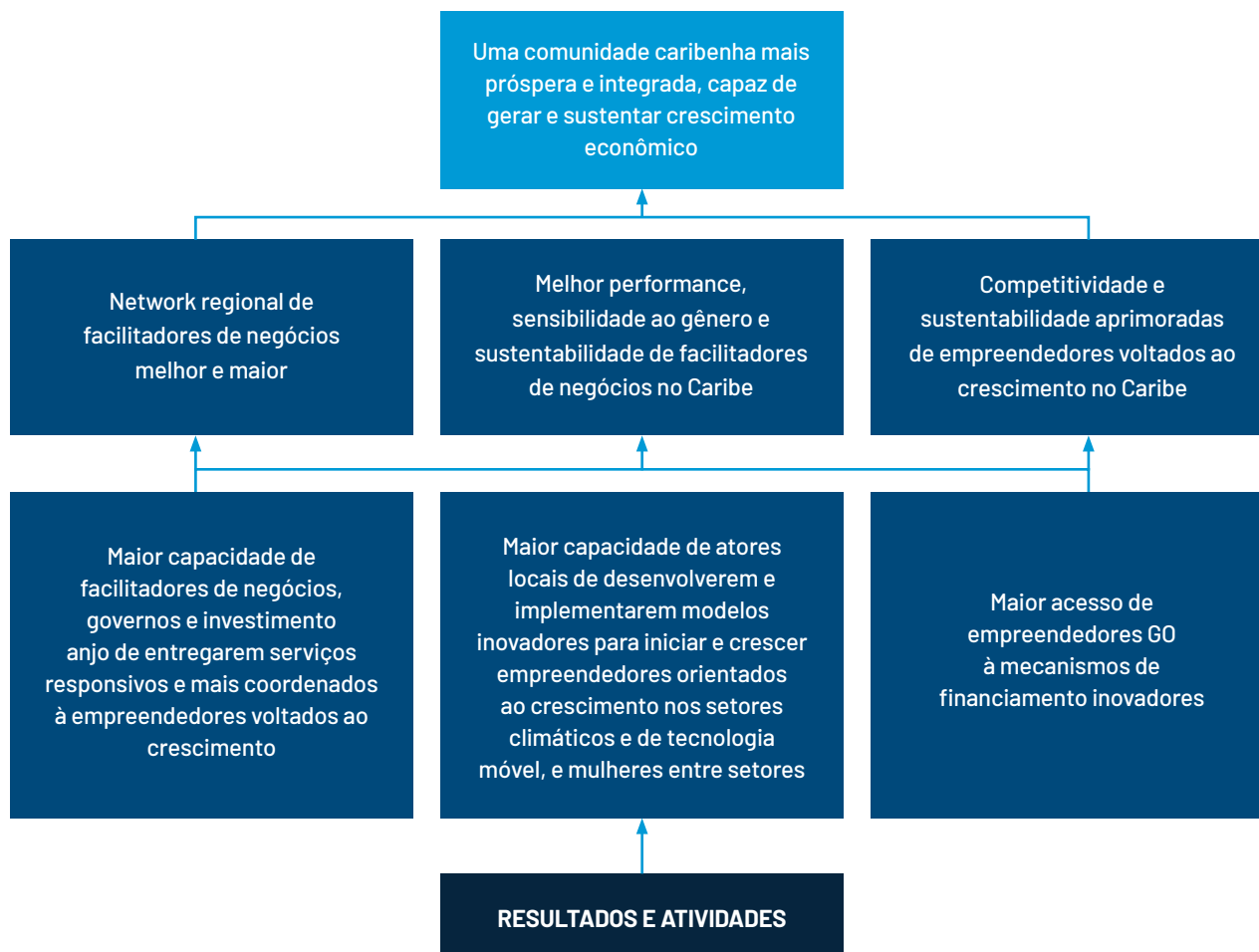
A maioria das ilhas do Caribe tem baixo PIB, caracterizado por altos níveis de microempreendedorismo de subsistência e baixa produtividade do setor privado, com desafios específicos identificados como baixos níveis de educação, acesso limitado a financiamento e falta de estabilidade (ou seja, crime e corrupção).⁶⁸ Em 2010, o Banco Mundial, com o apoio da Global Affairs Canada, lançou um fundo fiduciário CAD de sete anos de US\$20 milhões, o Entrepreneurship Program for Innovation in the Caribbean (EPIC), que visa melhorar o ecossistema empreendedor por meio de serviços financeiros e técnicos em 14 países do Caribe. O objetivo pretendido era “aumentar a competitividade, o crescimento e a geração de empregos na região do Caribe por meio do desenvolvimento de um ecossistema robusto

66 Ibid.

67 Ibid.

68 Drinkwater, S. et al. (2018). [Barriers to enterprise development in the Caribbean](#). Entrepreneurship and Regional Development.

e vibrante de inovação e empreendedorismo”.⁶⁹ O programa criou dois programas específicos para o setor visando inovações climáticas e de tecnologia móvel e três programas agnósticos para o setor que visam o empreendedorismo voltado para o crescimento de forma mais geral (com um programa dedicado especificamente às mulheres). O projeto integrou propositalmente gênero e clima e pretendia “aumentar o grupo de empreendedores voltados para o crescimento, fortalecer a capacidade dos facilitadores e melhorar o acesso ao financiamento”.⁷⁰



Fonte: (2019). [Final Evaluation Report World Bank Group – End-of-Program Evaluation of the Entrepreneurship Program for Innovation in the Caribbean](#). Banco Mundial.

A iniciativa foi bem sucedida na conscientização sobre o empreendedorismo e aumentou a capacidade e a colaboração entre os facilitadores locais (por exemplo, a primeira rede de investidores anjo foi estabelecida pelo EPIC). Existem também algumas evidências do aumento da competitividade entre as empresas. No entanto, com base na avaliação do programa, os impactos potenciais do projeto

69 infoDev. (2016). [Developing the Caribbean Entrepreneurial Ecosystem: EPIC Making its Mark](#). Grupo Banco Mundial.

70 (2019). [Final Evaluation Report World Bank Group – End-of-Program Evaluation of the Entrepreneurship Program for Innovation in the Caribbean](#). Banco Mundial.

foram prejudicados por esforços insuficientes para envolver os governos na manutenção do projeto e na identificação de modelos de receita para continuar o trabalho. Além disso, o projeto teve como objetivo impactar vários países sem customização suficiente para diferentes tamanhos, níveis de desenvolvimento e características do ecossistema.⁷¹

ATRAIR EQUIPES DE STARTUPS INTERNACIONAIS

SANTIAGO, CHILE

Na última década, o nível da atividade empreendedora no Chile cresceu de 17% para 26% em 2020, chegando a 37% em 2019.⁷² Esse crescimento significativo do empreendedorismo pode ser atribuído em grande parte à criação da Start-Up Chile, uma iniciativa governamental destinada a atrair talentos empreendedores internacionais e posicionar o Chile como um dos principais centros de empreendedorismo da América Latina. O programa aplica uma abordagem multifacetada, combinando um modelo de coworking e incubadora com mudanças políticas favoráveis e uma estratégia de reinvestimento do ecossistema. Os participantes receberam um investimento inicial sem equity de US\$40.000 e um programa de incubação de seis meses⁷³ com mentoria e treinamento, culminando em um demo day.⁷⁴

O que é único no programa Start-Up Chile é a exigência para que os participantes reinvestam na comunidade local, ganhando “pontos de capital social”, o que é alcançado quando os participantes conduzem workshops, proporcionam mentorias a empreendedores locais, oferecem aulas e hackathons, etc.⁷⁵ Fazer com que esses empreendedores internacionais engajassem com a população local foi um componente crítico da estratégia do governo para fortalecer a cultura empreendedora do Chile. O governo alavancou ainda mais sua posição ao implementar políticas favoráveis ao empreendedor que facilitaram a imigração e simplificaram o processo de incorporação no país de forma que pudesse ser feito em um único dia.⁷⁶

Desde o seu lançamento em 2010, o programa conquistou reconhecimento global⁷⁷ e apresenta alguns sucessos claros. Desde 2018, mais de 1.500 empreendedores de mais de 80 países concluíram o programa e levantaram um total de mais de US\$1 bilhão.⁷⁸ No entanto, o programa encontrou alguns obstáculos em termos de impacto econômico. Devido ao mercado subdesenvolvido de capital de risco em Santiago (os investidores locais tendem a preferir empresas fundadas localmente e exigem uma grande participação acionária⁷⁹), a maioria dos graduados do programa busca investimentos de

71 (2019). [Final Evaluation Report World Bank Group – End-of-Program Evaluation of the Entrepreneurship Program for Innovation in the Caribbean](#). Banco Mundial.

72 [Entrepreneurial Behavior and Attitudes](#). GEM Consortium. Acessado em 14 de agosto de 2021.

73 Os programas agora duram quatro meses e oferecem US\$35.000 com uma possível extensão. Veja www.startupchile.org/apply

74 West, M. and Karsten, J. (2015). [Start-Up Chile: A “start-up for start-ups” in Chilecon Valley](#). Brookings Institution.

75 Ibid.

76 Ibid.

77 Ravanona, A. (2018). [How Start-Up Chile Put Their Ecosystem on the Global Map and Became a Benchmark for Other Countries](#).

78 Moed, J. (2018). [Start-Up Chile’s Impact 2010-2018: Inside The Revolutionary Startup Accelerator](#). Forbes.

79 Feige, D. (2014). [Startup Chile: A Critical Analysis](#). International Affairs Forum.

fora do país e, subsequentemente, muda-se, geralmente para os Estados Unidos.⁸⁰ Para enfrentar este desafio, o Start-up Chile criou seu programa SCALE, que fornece US\$100.000 para empresas em fase de crescimento que desejam se incorporar no Chile e permanecer por pelo menos 12 meses.⁸¹ O fundador do Start-Up Chile observou que “veremos o impacto real do Start-Up Chile daqui cinco a 10 anos, e talvez mais”.⁸²

FOCANDO EM REGULAMENTAÇÕES SEM ATRITO

ESTÔNIA

Embora a Estônia seja um país pequeno em relação aos seus vizinhos europeus, possui o segundo melhor desempenho em empreendedorismo da União Europeia (UE).⁸³ No entanto, ainda tem desafios significativos a superar em relação ao talento, à inovação e à promoção de um ambiente saudável para os empreendedores.⁸⁴ Em um esforço para fortalecer o ecossistema local, o governo implementou o Startup Estonia em 2013, que adota uma abordagem multifacetada e multissetorial para atrair, treinar e financiar empreendedores de fora da UE.⁸⁵ A intervenção visa reduzir o atrito regulatório para startups, fornecer assistência técnica e conectar os participantes com financiamento, enquanto educa os investidores locais sobre a melhor forma de atender às necessidades dos empreendedores. O país desenvolveu um programa de visto para startups, facilitando a capacidade dos estrangeiros de iniciar negócios no país, e um programa de permissão de residência, que permite que as startups recrutem internacionalmente. Mais de 1.000 empreendedores se beneficiaram com o programa, e outros 1.000 fundadores e funcionários usaram o apoio do visto. Não está claro qual é o impacto na atividade total de startups, embora este exemplo seja importante de se observar, dado seu foco em aliviar as restrições de políticas e aumentar a abertura para atores estrangeiros.

80 West, M. and Karsten, J. (2015). [Start-Up Chile: A “start-up for start-ups” in Chilecon Valley](#). Brookings Institution.

81 Magee, C. (2015). [Start-Up Chile Launches Follow-on Fund to Boost Local Growth](#). TechCrunch.

82 Moed, J. (2018). [Start-Up Chile’s Impact 2010-2018: Inside The Revolutionary Startup Accelerator](#). Forbes.

83 Muller, P. et al. (2021). [Annual Report on European SMEs 2020/2021](#). European Commission.

84 OECD. (2020). [International Compendium of Entrepreneurship Policies](#).

85 Ibid.

Conclusão

Ecosistemas empreendedores são redes complexas de sistemas e atores com fatores atenuantes exclusivos a cada geografia. Não existe uma receita ou caminho único para o crescimento do ecossistema, o que torna difícil isolar os fatores mais importantes nos quais focar. No entanto, na última década, a base de evidências sobre ecossistemas empreendedores se expandiu significativamente, e esses recursos destacam diversas lições para o trabalho contínuo de estimular o desenvolvimento de ecossistemas nascentes e em crescimento.

- + **Certos fatores são comuns entre ecossistemas maduros e bem desenvolvidos.** Os ecossistemas que atingiram a maturidade e agora são centros empreendedores bem conhecidos tendem a ter forte network entre empreendedores e instituições, uma cultura empreendedora, aceleradoras e outras organizações de apoio, financiamento acessível em estágio inicial e um ambiente regulatório solidário.
- + **As intervenções devem considerar as características locais únicas ao desenvolver estratégias.** Assim como os ecossistemas não são simples, as intervenções precisam considerar a interconexão dos elementos e atores do ecossistema. Identificar as intervenções já implementadas e encontrar maneiras de complementá-las, ao invés de criar programas isolados, é um exemplo desse tipo de consideração.
- + **Há um grau significativo de aleatoriedade e serendipidade envolvido no desenvolvimento do ecossistema empreendedor.** Embora algumas intervenções tenham estimulado o crescimento, uma estratégia mais prática para governos e doadores é se concentrar na criação de um solo fértil, pois os resultados, sem dúvida, serão diferentes independentemente. Construir uma base sólida para o ecossistema irá prepará-lo para os choques e oportunidades inesperados que podem ocorrer.

Ainda há muito a aprender sobre o cultivo de ecossistemas empreendedores e pesquisas adicionais devem ser conduzidas para continuar a compreender onde os recursos devem ser alocados para fomentar o desenvolvimento do ecossistema. Algumas considerações importantes para pesquisas futuras incluem como as ferramentas de diagnóstico podem ser usadas para desenvolver intervenções eficazes, como identificar pontos de alavancagem e como amadurecer o mercado de investimento local.



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

**Para mais informação,
por favor entre em contato com:**

VICTORIA HUME

Analista de Pesquisa

Victoria.Hume@aspeninstitute.org