



RELISE

INTERAÇÃO DE DIFERENTES ATORES PARA ORQUESTRAÇÃO DE ECOSSISTEMAS EMPREENDEDORES PROMOVENDO A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL¹

INTERACTION OF DIFFERENT ACTORS FOR THE ORCHESTRATION OF ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS PROMOTING BUSINESS SUSTAINABILITY

Edillize Loureço Graballos²

RESUMO

Tem como objeto analisar ecossistemas empreendedores e a interação de diferentes atores para orquestração, criação de valor e promoção da sustentabilidade empresarial. Os ecossistemas empreendedores são formados por atores que desempenham papéis interdependentes, atuando de maneira colaborativa para criar, entregar e capturar valor por meio de inovações em modelos de negócios. A orquestração desses ecossistemas é essencial para avaliar seu potencial, superar fatores inibidores e alinhar objetivos individuais aos coletivos. Este trabalho destaca a importância de integrar práticas de sustentabilidade empresarial nesses ecossistemas, promovendo não apenas a competitividade econômica, mas também impactos sociais e ambientais positivos. A integração de objetivos sustentáveis fortalece o compartilhamento de conhecimento, a construção de legitimidade e a gestão coordenada de recursos, contribuindo para a criação de valor duradouro e responsável.

Palavras-chave: ecossistemas empreendedores, orquestração, sustentabilidade empresarial.

ABSTRACT

This work aims to analyze entrepreneurial ecosystems and the interaction of different actors for orchestration, value creation, and the promotion of business sustainability. Entrepreneurial ecosystems are composed of actors who play interdependent roles, working collaboratively to create, deliver, and capture value

¹ Recebido em 11/01/2025. Aprovado em 11/02/2025. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.16993136

² Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV. edillize@gmail.com



through innovations in business models. The orchestration of these ecosystems is essential to assess their potential, overcome inhibiting factors, and align individual objectives with collective goals. This study highlights the importance of integrating business sustainability practices into these ecosystems, promoting not only economic competitiveness but also positive social and environmental impacts. The integration of sustainable objectives strengthens knowledge sharing, the construction of legitimacy, and the coordinated management of resources, contributing to the creation of lasting and responsible value.

Keywords: entrepreneurial ecosystems, orchestration, business sustainability.

INTRODUÇÃO

Ecossistemas empreendedores surgem e evoluem ao longo do tempo em resposta às mudanças econômicas e sociais, as interações em rede e as relações de poder entre as instituições dentro de um ecossistema empreendedor e a forma que os diferentes atores interagem para a governança e criação de valor desses ecossistemas.

Ecossistemas empreendedores

De acordo com Thomas e Autio (2020), as principais características de ecossistemas são a heterogeneidade dos participantes atuando em vários papéis, aprimorando os resultados, onde os atores participam de forma interdependente que ocorrem por mecanismos não contratuais. Além disso, o autor destaca que, ecossistemas empreendedores são compostos por diversos atores para facilitar a produção de um ecossistema por meio da criação de uma base de conhecimentos compartilhada utilizando os avanços nas tecnologias e infraestruturas digitais para criar, entregar e capturar valor por meio de inovação de modelo de negócios.

Para Cao e Shi (2021), ecossistemas empreendedores ganharam considerável atenção durante a última década e refere-se o ecossistema empreendedor como uma comunidade de múltiplas partes interessadas em



coevolução que fornece um ambiente de apoio para novas criações de empreendimentos.

Scott et al. (2022) descrevem os ecossistemas empreendedores como constituição de múltiplas redes que apresentam oportunidades de troca de recursos e conhecimentos para criação de valor e enfatizam que os fatores devem ser coordenados para possibilitar o empreendedorismo produtivo dentro de uma determinada região ou território.

Ecossistema empreendedor é caracterizado por um fenômeno da economia digital que aproveita os recursos tecnológicos para facilitar a busca de oportunidades empreendedoras por meio da inovação radical do modelo de negócios. Organização de externalidades de cluster em torno da descoberta e busca de oportunidades empreendedoras, criados por tecnologias e infraestruturas digitais onde há a predominância da inovação do modelo de negócio (Autio et al., 2018).

Portanto, ecossistemas empreendedores constituem-se na combinação de elementos sociais, políticos, econômicos e culturais dentro de uma região que apoiam o desenvolvimento e o crescimento para criar, entregar e capturar valor, incentivando novas criações de empreendimentos, startups inovadoras e incentivam empreendedores nascentes e outros atores a assumir os riscos iniciais, financiar e auxiliar empreendimentos, apresentando oportunidades de troca de recursos.

Orquestração do ecossistema empreendedor

Compreender e orquestrar os ecossistemas empreendedores é essencial para avaliar o potencial de criação de valor e mensurar os fatores inibidores do ecossistema. No entanto, para mobilizar uma variedade de atores para a sua formação, transformação ou colaboração pode apresentar desafios. Para mobilizar os recursos necessários, é preciso que os atores tomem a



RELISE

iniciativa. Embora os atores tenham seus objetivos para operar no ecossistema empreendedor, as diferentes partes interessadas também devem alinhar seus objetivos individuais com outros atores do ecossistema (Tabas et al., 2023).

Com base no estudo de Tabas et al. (2023) são definidos oito papéis de orquestração e atividades relacionadas. O primeiro grupo é composto por "líderes de opinião", "facilitadores de negócios" e "informantes de regulamentação", que atuam como facilitadores que fornecem recursos para os participantes. O segundo grupo é formado por "promotores de relacionamento", "coordenadores" e "comandantes", que criam pré-requisitos diversos para a colaboração. Por fim, "integradores" e "complementadores" ajudam na criação de ofertas concretas. Essas atividades estão relacionadas ao compartilhamento de conhecimento, construção de legitimidade, definição de normas formais e informais, coordenação de atividades e integração de recursos de diferentes atores para atender às necessidades dos clientes.

Colombo et al. (2019) destacam a importância de adotar uma estrutura organizacional e implementar controles de governança, liderança e gestão para gerir um ecossistema empreendedor seja de forma explícita e formal ou implícita e informalmente, levando assim a uma abordagem "de baixo para cima". Alguns atores são mais essenciais para o desempenho do ecossistema do que outros e que governar um ecossistema empreendedor é governar relacionamentos para alcançar vantagens competitivas. Os limites de um ecossistema empreendedor são determinados pelas relações com os atores-chave envolvidos em investimentos específicos de relacionamento com o ecossistema.

Sendo assim, o ecossistema empreendedor proporciona um ambiente de apoio às empresas, como por exemplo start-ups e pequenas e médias empresas, pois quando bem-sucedido lhes permite identificar oportunidades de mercado inexplorados e recorrer a recursos locais para desenvolver novos empreendimentos na concorrência global (Spigel e Harrison, 2018).



RELISE

Interação de diferentes atores

Para compreender melhor como a interação entre diferentes atores atuam para governança no ecossistema empreendedor conforme Thompson et al., (2018), os atores e suas interações são fundamentais para a formação desses ecossistemas, que passam por dois períodos distintos. No primeiro, são estabelecidos os fundamentos culturais e cognitivos, enquanto no segundo período ocorrem mudanças no tipo e na qualidade das interações, que se tornam mais densas e interconectadas. Essas mudanças são importantes para a sustentação do ecossistema empreendedor ao longo do tempo e para sua legitimação no mercado.

Os ecossistemas empreendedores são considerados como um espaço relacional e ricos em atividades, ao passo que estabelecem convenções para sustentar suas atividades e apoiar sua legitimidade, os atores lidam com conflitos e consensos e com conformidade institucional utilizando abordagens distintas (Thompson et al. 2018).

Literaturas recentes sobre ecossistemas empreendedor vêm apontando e estudando as interações entre diversos atores (Scott et al., 2022; Colombelli et al, 2019; Thompson et al., 2018) e de acordo com Cho et al. (2022), para a evolução do ecossistema, as fontes internas e externas de novos conhecimentos e os atores que os utilizam o conhecimento pré-existente são cruciais, podendo ou não essa evolução do ecossistema empreendedor ser guiada pela mão visível do governo ou ser implicitamente executada por grandes corporações.

No estudo de Stam et al. (2021), em um ecossistema empreendedor não há relações diretas, um para um, e desenvolve a Figura 1 demonstrando como a multicolinearidade entre os elementos individuais estão correlacionados e que os elementos do ecossistema empreendedor são mutuamente interdependentes e coevoluem.



RELISE

258

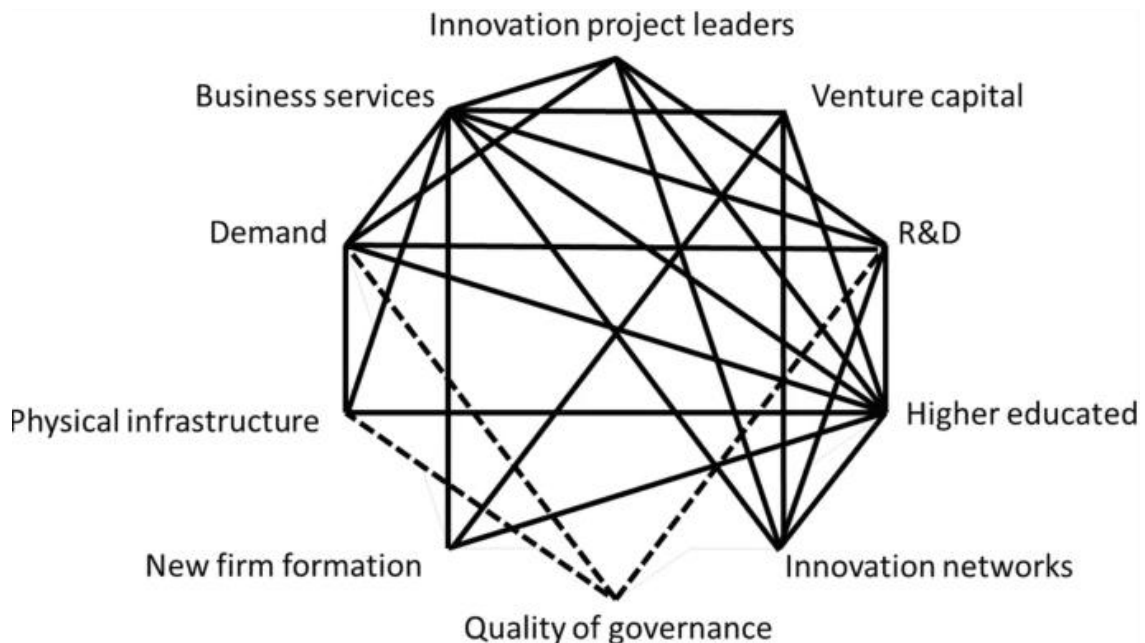


Figura 1: Teia de interdependência de elementos do ecossistema empreendedor (Stam et al., 2021)

Como discutido em muitos artigos-chave, a comparação entre ecossistemas empreendedores, clusters tradicionais e sistemas de inovação explora a dinâmica de interação única e a iteração de diferentes atores no ecossistema empreendedor (Spigel e Harrison, 2018; Autio et al., 2018).

Segundo a lente teórica de Spigel (2017), empresas em clusters se beneficiam de estar localizadas próximas a outras empresas da mesma indústria, isso não é necessariamente o caso para ecossistemas empreendedores no qual se concentram na troca de conhecimentos e suporte mútuo entre empreendedores. Ecossistema empreendedor é caracterizado por compartilhar conhecimentos e receber suporte de outros empreendedores, que oferece recursos específicos para o processo empreendedor, como cultura de startup e financiamento. Isso é diferente dos benefícios industriais encontrados em clusters, que beneficiam empresas pela proximidade uma das outras.



RELISE

Isso estabelece uma dinâmica de conhecimento onde o ecossistema empreendedor facilita a criação e disseminação de conhecimento sobre como se organizar de forma eficaz, e os empreendedores combinam esse conhecimento de cluster com sua expertise sobre uma determinada tecnologia ou indústria (Tallman et al. 2004).

A iteração de diferentes atores no ecossistema empreendedor é essencial para o seu sucesso. Empreendedores, investidores, instituições de pesquisa e governo possuem papéis distintos e complementares que contribuem para o desenvolvimento do ecossistema. A colaboração, compartilhamento de conhecimentos e recursos são fatores importantes para a criação de valor do ecossistema empreendedor. A iteração também pode levar à criação de novas oportunidades de negócios e ao desenvolvimento econômico e social.

Sustentabilidade empresarial

Para reforçar a análise no contexto de sustentabilidade empresarial, pode-se considerar que a sustentabilidade de ecossistemas empreendedores está intrinsecamente ligada à integração de objetivos econômicos, sociais e ambientais. Estudos recentes destacam que práticas empresariais sustentáveis são fundamentais para promover inovações inclusivas e resilientes. Por exemplo, Aguinis e Glavas (2019) argumentam que organizações que adotam uma abordagem estratégica de sustentabilidade não apenas alinham os interesses dos stakeholders, mas também criam valor compartilhado em ecossistemas dinâmicos.

Além disso, Elkington (2018), através do conceito de "Triple Bottom Line", enfatiza a necessidade de integrar pessoas, planeta e lucros como pilares para ecossistemas prósperos e sustentáveis. Esses aspectos sustentam a orquestração de recursos para gerar impacto positivo de longo prazo em um contexto competitivo global.



RELISE

260

MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi realizado um ensaio teórico, cuja abordagem visa explorar e integrar conceitos sobre ecossistemas empreendedores, orquestração de atores e sustentabilidade empresarial. O ensaio teórico é um método amplamente utilizado na pesquisa acadêmica para consolidar e expandir o conhecimento, possibilitando o aprofundamento de temas complexos ao estabelecer conexões entre teorias e perspectivas.

O desenvolvimento deste trabalho baseou-se na análise de literatura relevante e recente, selecionada de bases de dados acadêmicas de alto impacto, priorizando artigos publicados em periódicos classificados como ABS 3 e 4*, além de livros e relatórios teóricos fundamentais para o tema em questão. A revisão da literatura buscou identificar lacunas, convergências e inovações teóricas nos campos de estudo de ecossistemas empreendedores e sustentabilidade empresarial, com especial atenção às interações entre atores e a criação de valor econômico, social e ambiental.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme visto no levantamento bibliográfico, o campo de estudo dos ecossistemas empreendedores tem recebido grande atenção dos estudos acadêmicos, é relativamente novo e em expansão. Muitos estudos se concentram em compreender melhor como a interação entre diferentes atores atua para governança no ecossistema empreendedor. Nesse contexto, a incorporação de práticas de sustentabilidade empresarial emerge como uma dimensão essencial para potencializar os impactos econômicos, sociais e ambientais desses ecossistemas.

Abordar essas questões de pesquisa é importante pois isso contribuirá para esclarecer um tema crucial: a evolução dos ecossistemas empreendedores



RELISE

261

e a importância de atores e de suas interações. Sustentabilidade empresarial oferece uma abordagem integrada que não apenas favorece a criação de valor econômico, mas também promove práticas responsáveis que geram benefícios para a sociedade e o meio ambiente. Estudos como o de Elkington (1997), ao introduzir o conceito de Triple Bottom Line, destacam a necessidade de balancear as dimensões sociais, ambientais e econômicas para garantir o sucesso de longo prazo dos ecossistemas.

Buscando desenvolver novas estruturas e modelos de governança para ecossistemas empreendedores e integrá-los em um contexto mais amplo, ligando-os a outros tipos de ecossistemas o surgimento de HUBs torna-se um fenômeno no mundo dos negócios e do empreendedorismo, como uma forma de lidar com os desafios e oportunidades no setor, no qual um hub é um espaço físico ou virtual onde empreendedores, investidores, startups, instituições de pesquisa e desenvolvimento e outros atores do ecossistema empreendedor se encontram para colaborar, compartilhar recursos, conhecimentos e oportunidades de negócios.

Para que atores do ecossistema empreendedor trabalhem juntos de forma mais eficiente e colaborativa, o surgimento de HUBs cria um espaço onde esses atores podem se encontrar, compartilhar conhecimentos e recursos e colaborar em projetos, superar essas limitações e acelerar o desenvolvimento econômico e social. Incorporar práticas de sustentabilidade nesses hubs fortalece seu papel como catalisadores de inovações sustentáveis, criando soluções que atendam às demandas do mercado e ao mesmo tempo reduzam impactos negativos.

CONCLUSÃO

Em conclusão, o texto destaca a importância de desenvolver novas estruturas e modelos de governança para ecossistemas empreendedores e



RELISE

integrá-los em um contexto mais amplo, ligando-os a outros tipos de ecossistemas. O estudo dos ecossistemas empreendedores e o surgimento de hubs são temas relevantes e promissores, que merecem ser aprofundados e explorados. Essas ações podem ajudar a fortalecer a capacidade dos ecossistemas empreendedores de promover o desenvolvimento econômico e social de uma região.

A evolução do ecossistema é guiada por fontes internas e externas de conhecimento, e a interação entre os atores é crucial para o seu sucesso. Os ecossistemas empreendedores se diferenciam dos clusters industriais pela dinâmica de conhecimento e suporte mútuo entre empreendedores, enquanto os clusters beneficiam empresas por estar próximas a outras empresas. A colaboração e compartilhamento de recursos são fatores importantes para a criação de valor do ecossistema empreendedor, e a interação pode levar à criação de novas oportunidades de negócios e desenvolvimento econômico e social. Integrar práticas de sustentabilidade empresarial nesse processo oferece uma oportunidade única de alinhar as estratégias de criação de valor com as demandas globais por responsabilidade e resiliência, potencializando os impactos positivos desses ecossistemas.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, Herman; GLAVAS, Ante. On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. **Journal of management**, v. 45, n. 3, p. 1057-1086, 2019.

AUTIO, Erkkö et al. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 1, p. 72-95, 2018.

CAO, Zhe; SHI, Xianwei. A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. **Small Business Economics**, v. 57, p. 75-110, 2021.



RELISE

263

CHO, Daniel Sunghwan; RYAN, Paul; BUCIUNI, Giulio. Evolutionary entrepreneurial ecosystems: A research pathway. **Small Business Economics**, v. 58, n. 4, p. 1865-1883, 2022.

COLOMBELLI, Alessandra; PAOLUCCI, Emilio; UGHETTO, Elisa. Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. **Small Business Economics**, v. 52, p. 505-521, 2019.

COLOMBO, Massimo G. et al. The governance of entrepreneurial ecosystems. **Small Business Economics**, v. 52, p. 419-428, 2019.

ELKINGTON, John. The triple bottom line. **Environmental management: Readings and cases**, v. 2, p. 49-66, 1997.

ELKINGTON, John. 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard business review**, v. 25, n. 2-5, p. 6p, 2018.

SCOTT, Stephanie; HUGHES, Mathew; RIBEIRO-SORIANO, Domingo. Towards a network-based view of effective entrepreneurial ecosystems. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 1, p. 157-187, 2022.

SPIGEL, Ben; HARRISON, Richard. Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 12, n. 1, p. 151-168, 2018.

SPIGEL, Ben. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 41, n. 1, p. 49-72, 2017.

TALLMAN, Stephen et al. Knowledge, clusters, and competitive advantage. **Academy of management review**, v. 29, n. 2, p. 258-271, 2004.

THOMAS, L. D. W.; AUTIO, E. Innovation ecosystems in management: An organizing typology. In **Oxford Encyclopedia of Business and Management**. Oxford University Press, 2020.

THOMPSON, Tracy A.; PURDY, Jill M.; VENTRESCA, Marc J. How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 1, p. 96-116, 2018.