



RELISE

EDIÇÃO ESPECIAL: CASOS DE ENSINO PARA UMA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

APROXIMAR AS PESSOAS BASTA? O DESAFIO DA GOVERNANÇA EM UM ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO¹

*IS BRINGING PEOPLE TOGETHER ENOUGH? THE CHALLENGE OF
GOVERNANCE IN AN INNOVATION ECOSYSTEM*

Rebecca Thaffenne Santos Oliveira²

Vérica Freitas³

Veronica Angelica Freitas de Paula⁴

INTRODUÇÃO

O objetivo deste caso é apresentar o UberHub, um Ecosistema de Inovação (EI) localizado na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, que tem se destacado como um centro dinâmico para o empreendedorismo e a transformação digital na região do Triângulo Mineiro. Uberlândia é uma cidade estrategicamente situada no estado de Minas Gerais (MG), conhecida por seu crescimento econômico e papel crescente como um polo de tecnologia e inovação. A cidade combina um ambiente favorável para negócios com uma infraestrutura de apoio ao empreendedorismo, tornando-se propícia para o surgimento de iniciativas inovadoras (PMU, 2024).

No cenário global, os EI desempenham um papel importante na promoção de desenvolvimento econômico sustentável, sendo responsáveis por criar ambientes colaborativos onde startups, empresas estabelecidas, instituições acadêmicas e governos podem interagir e inovar conjuntamente. Esses ecossistemas não só impulsionam a competitividade regional, mas

¹ Recebido em 13/08/2024. Aprovado em 07/03/2025. DOI: doi.org/[10.5281/zenodo.15174848

² Universidade Federal de Uberlândia. rebecca.thaffenne@ufu.br

³ Universidade Federal de Uberlândia. verica@ufu.br

⁴ Universidade Federal de Uberlândia. veronica@ufu.br



RELISE

também contribuem para a evolução tecnológica global e a disseminação de conhecimento. Localmente, a importância dos EI é ainda mais acentuada, pois oferecem suporte especializado e infraestrutura para empreendedores, facilitando o crescimento de negócios inovadores e a transformação das economias regionais (FELIZOLA; ARAGÃO, 2021).

O UberHub surgiu em resposta a essa demanda crescente por um espaço que promovesse a colaboração entre startups, empresas e instituições de ensino, sendo considerado o 11º melhor EI do país, segundo um estudo realizado por um centro de pesquisa israelense em 2022 (STARTUP LINK, 2023). Desde sua fundação, o UberHub tem desempenhado um papel importante no desenvolvimento de novas empresas, na facilitação de parcerias estratégicas e na aceleração da transformação digital regional. Os principais personagens envolvidos incluem os líderes do UberHub, startups e empreendedores, empresas parceiras e instituições acadêmicas que participam da colaboração. Cada um desses grupos desempenha uma função no ecossistema e enfrenta seus próprios desafios e oportunidades dentro do contexto de inovação.

Embora o ecossistema tenha se mostrado um espaço de inovação e colaboração bem-sucedido, ele enfrenta desafios significativos devido à falta de uma governança formalizada e estruturada. Existe a necessidade de equilibrar a flexibilidade e a inovação que caracterizam os EI com a urgência de implementar uma governança que proporcione maior coordenação, transparência e eficiência. A questão principal deste dilema é como o UberHub pode resolver a falta de formalização, conciliando os diferentes interesses dos participantes e avaliando as vantagens e desvantagens de formalizar sua governança sem comprometer a agilidade e adaptabilidade que são essenciais para seu funcionamento.



RELISE

140

Este caso para ensino visa explorar a evolução do UberHub e analisar os desafios associados à sua estrutura de governança. Utilizando teorias de inovação, como o modelo de EI de Moore (1993) e as teorias do empreendedorismo de Weber (1930), Schumpeter (1982) e Dornelas (2007), serão examinadas as estratégias que permitiram ao UberHub se consolidar como um líder no setor. O estudo permitirá uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam o modelo de negócios do EI e oferecerá uma plataforma para discutir estratégias de crescimento e formação de uma gestão corporativa.

Através deste caso, os alunos serão desafiados a refletir sobre as melhores práticas e alternativas para sustentar e expandir um EI, preparando-os para enfrentar dilemas semelhantes em suas futuras carreiras empreendedoras.

O CASO: UberHub

Uberlândia, em Minas Gerais, conhecida por seu potencial econômico crescente, já contava com diversas iniciativas voltadas para a inovação há alguns anos. Associações de tecnologia e empresas especializadas em desenvolvimento de softwares promoviam atividades destinadas a impulsionar o setor local. No entanto, a cidade ainda carecia de uma integração eficiente com outros setores de tecnologia e inovação, limitando o potencial de crescimento e colaboração entre diferentes áreas.

Em resposta a essa lacuna, em 2016, foi estabelecido um comitê de inovação no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com o objetivo principal de implementar ações estratégicas voltadas para o desenvolvimento tecnológico e inovador em Uberlândia, levando à criação do UberHub. Embora iniciativas como o movimento Minas Startups, iniciado em 2012, já buscassem promover a tecnologia e a inovação na cidade, ainda faltava uma conexão efetiva entre os diversos setores.



RELISE

Com o lançamento da iniciativa “Uberlândia do Futuro” por esse comitê de inovação, diversos empreendedores, gestores de universidades, empresas e startups uniram esforços para estruturar um EI impactante e forte. Esse ecossistema visava orquestrar as iniciativas de forma coordenada, contando com o apoio da comunidade e uma visão de longo prazo para transformar a cidade em um centro de inovação.

Nesse contexto, o UberHub emergiu como uma plataforma centralizada de integração, que potencializava várias iniciativas de inovação, reunindo diversos agentes a partir de 2016. O nome "UberHub" foi inspirado na ideia de "Uber Comunidade", no qual o atual líder da comunidade, que anteriormente administrava uma organização de Tecnologia da Informação (TI) focada em promoção de vagas e eventos, uniu-se ao comitê de inovação para colaborar em projetos que visavam beneficiar a comunidade. Com isso, o UberHub foi estabelecido como um EI com o propósito de formar parcerias entre diferentes participantes, construir uma rede de contatos e promover um ambiente inovador em Uberlândia.

Na definição de Autio e Thomas (2014), EI é uma rede dinâmica de organizações e indivíduos que colaboram para fomentar a inovação e o desenvolvimento de novos produtos, serviços e tecnologias. Esse conceito envolve a integração de atores interdependentes que trabalham em conjunto para criar um ambiente propício à inovação. Nesse cenário, o UberHub destacou-se por integrar startups, empresas estabelecidas, instituições acadêmicas e centros de pesquisa e empreendedores, formando uma rede colaborativa. A presença de investidores, incubadoras e aceleradoras complementa o ecossistema, fornecendo o suporte necessário para transformar ideias inovadoras em soluções para a comunidade.



RELISE

142

Agentes do UberHub

Os agentes do UberHub desempenham papéis essenciais na criação e sustentação de um ambiente propício à inovação. Esse ecossistema é composto por uma variedade de participantes interdependentes, cada um contribuindo com recursos e capacidades únicas que se complementam e potencializam mutuamente. As startups e empresas emergentes são responsáveis por desenvolver e lançar novas tecnologias e produtos, trazendo criatividade e novas perspectivas para o mercado. Empresas estabelecidas, por sua vez, oferecem não apenas experiência e recursos financeiros, mas também redes de contatos e acesso a mercados consolidados, criando oportunidades para as startups e para os empreendedores crescerem e se expandirem.

Instituições acadêmicas e centros de pesquisa fornecem conhecimento avançado, formação de talentos e realizam pesquisas que contribuem para a inovação com novas descobertas e tecnologias emergentes. Investidores são fundamentais para fornecer o capital necessário à escalabilidade e ao crescimento das iniciativas inovadoras, permitindo que ideias promissoras se transformem em empresas de sucesso.

As incubadoras e aceleradoras são essenciais ao oferecer suporte operacional e estratégico para startups e empreendedores em seus estágios iniciais, ajudando-os a navegar pelos desafios iniciais e a acelerar seu desenvolvimento. O governo e as políticas públicas criam um ambiente regulatório e de incentivos que facilita o desenvolvimento de inovações, garantindo que o ecossistema tenha as condições necessárias para prosperar. Além disso, a comunidade e os usuários do ecossistema fornecem feedback, ajudando a validar e aprimorar novas soluções, e promovendo uma cultura de inovação colaborativa.

A colaboração entre esses diversos agentes cria uma rede dinâmica e interconectada onde o conhecimento é compartilhado, as



RELISE

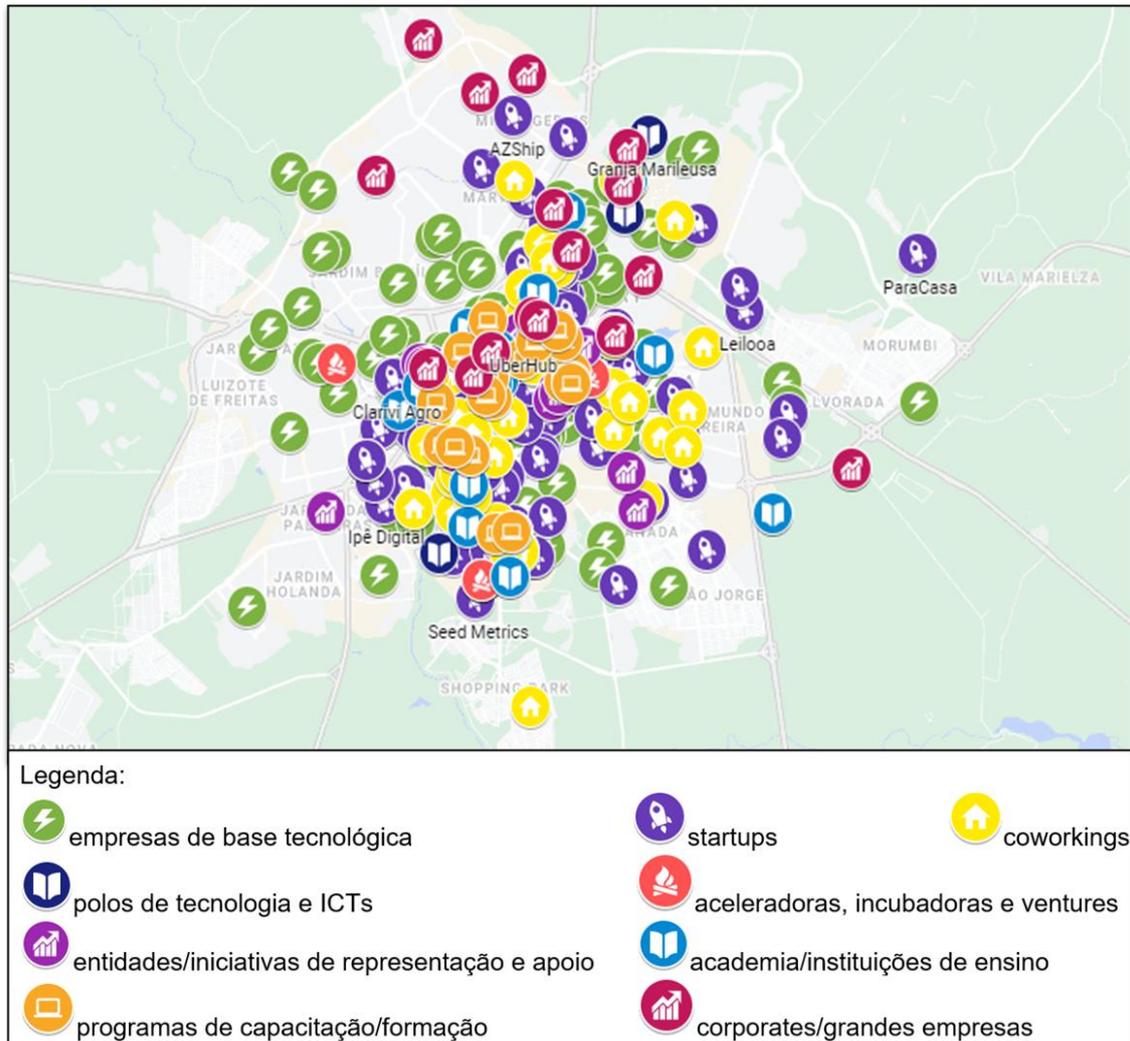
oportunidades são exploradas e a inovação pode prosperar de forma eficiente, assim como destacado por Granstrand e Holgersson (2020). O mapeamento realizado por voluntários do UberHub, atualizado em 2024, ilustra a distribuição e a diversidade dos diferentes agentes que participam do ecossistema na cidade de Uberlândia (Figura 1). Atualmente, o número de startups participantes está entre 270 e 290, somando quase 500 empresas e startups que compõem o ecossistema. Entre esses participantes estão empresas de base tecnológica, startups, coworkings, salas empresariais, polos de tecnologia, aceleradoras e incubadoras, além de academias de ensino e grandes empresas como AMBEV, Algar Telecom e Martins, que também interagem e contribuem para o ecossistema. Esta integração evidencia a força e a abrangência do UberHub como um centro de inovação e colaboração.



RELISE

144

Figura 1. Mapeamento dos agentes do ecossistema



Fonte: UberHub (2024).

Iniciativas do UberHub

As iniciativas do UberHub são fundamentadas no princípio da colaboração e são projetadas para gerar impacto tanto a curto quanto a médio prazo, atendendo às necessidades do dia a dia. O grande diferencial do UberHub é seu comprometimento com o apoio e a assistência contínua aos seus participantes. Suas redes sociais servem como um canal essencial para a comunicação, facilitando a divulgação de vagas e oportunidades e mantendo a comunidade informada e engajada.



RELISE

Entre as iniciativas mais notáveis do UberHub estão o UberHub Mulher e o UberHub Code Club. O UberHub Mulher visa promover a inclusão e o empoderamento feminino no setor de tecnologia, oferecendo suporte e oportunidades para mulheres empreendedoras e profissionais. Essa comunidade já conta com mais de 630 mulheres interessadas na área da inovação e são realizadas periodicamente mesas redondas para discutir ações voltadas a mulheres que desejam empreender. Já o UberHub Code Club, fundado em 2018, é focado no desenvolvimento de habilidades técnicas e na promoção da educação em programação, capacitando novos talentos e fomentando a inovação na cidade. Desde sua criação, já foram mais de 5600 inscrições e 16 alunos medalhistas nacionais. Ambas as iniciativas continuam a exercer um impacto positivo significativo em Uberlândia, contribuindo para o crescimento e a evolução contínua da comunidade local.

Figura 2. UberHub Cod Clube



Fonte: Adaptado de UberHub (2024).



RELISE

146

Figura 3. Maratona de Programação



Fonte: Adaptado de UberHub (2024).

O UberHub também se destaca por suas inúmeras iniciativas que buscam não apenas fomentar a inovação, mas também fortalecer a comunidade através da ampla divulgação de oportunidades e eventos relevantes. Com um forte compromisso com a transparência e acessibilidade, o UberHub utiliza suas redes sociais (Instagram, Facebook, WhatsApp, Aplicativo do UberHub) como canais estratégicos para compartilhar vagas de emprego, notícias do setor, e informações sobre workshops e treinamentos.

Essas plataformas digitais permitem que empreendedores, profissionais e estudantes fiquem atualizados sobre as oportunidades disponíveis, conectando-os a recursos que podem impulsionar suas carreiras e projetos, como demonstrado nas figuras 4 e 5. Já os workshops organizados pelo UberHub cobrem uma variedade de temas, desde o desenvolvimento de habilidades técnicas até a gestão de negócios, e são projetados para atender às necessidades de diferentes públicos, desde iniciantes até profissionais experientes.

Além disso, os treinamentos oferecidos pelo UberHub são planejados para fornecer o suporte necessário ao crescimento contínuo da comunidade. Esses programas de capacitação ajudam a preencher lacunas de



RELISE

147

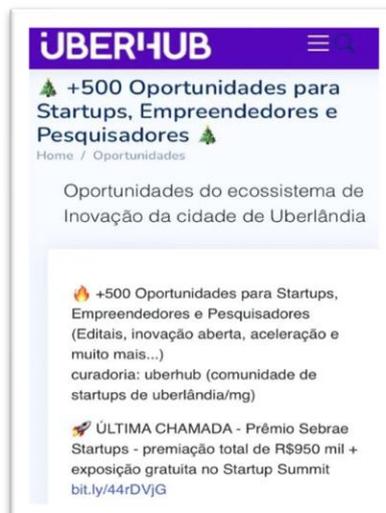
conhecimento e incentivam a troca de experiências entre os participantes, sendo que, através dessas iniciativas, o UberHub se posiciona como um facilitador essencial no EI, promovendo o desenvolvimento sustentável e o sucesso coletivo na região.

Figura 4. Agenda de Eventos



Fonte: Adaptado de UberHub (2024).

Figura 5. Notícias e Oportunidades



Fonte: Adaptado de UberHub (2024).



RELISE

A colaboração e a parceria entre esses atores são fundamentais para criar um ambiente de inovação e promissor para a comunidade. À medida que os empreendedores compartilham suas experiências e conhecimentos, surge um movimento dinâmico onde todos se beneficiam de uma rede de apoio mútuo.

O UberHub foi criado para fortalecer essas conexões, servindo como uma plataforma que aproxima diferentes participantes do ecossistema e promove uma cultura de cooperação. Em vez de competir, os membros do UberHub se unem em prol do crescimento coletivo, criando laços que impulsionam o desenvolvimento de novas ideias e soluções. A missão do UberHub é justamente orquestrar essas relações, consolidando um ambiente em que a colaboração é o pilar central e onde todos contribuem para o sucesso uns dos outros.

Modelo de negócio do UberHub

O modelo de negócios do UberHub reflete sua natureza como uma iniciativa colaborativa e não como uma estrutura formalizada. Seu modelo funciona como uma associação flexível, onde a ausência de um local fixo é uma escolha estratégica dos líderes que estão à frente do ecossistema. Essa abordagem permite que os encontros e atividades ocorram nos próprios espaços dos atores envolvidos, como pólos tecnológicos, coworkings e universidades, promovendo a integração direta entre os participantes.

Ao invés de uma gerência centralizada, as decisões no UberHub são tomadas de maneira espontânea e orgânica, de acordo com as necessidades e oportunidades que surgem. Não há cargos formais, os líderes emergem naturalmente em cada situação, sendo reconhecidos por suas contribuições e pela capacidade de entrega em cada atividade ou projeto. Embora não exista uma estrutura hierárquica formal, há uma organização eficiente baseada em responsabilidades distribuídas, sendo que, para cada atividade, uma equipe



RELISE

específica é formada, com membros que assumem a liderança de acordo com suas competências e as demandas de cada projeto.

O líder da comunidade tem um papel fundamental em representar o UberHub em eventos e interações externas, mas a tomada de decisões é coletiva e adaptada às necessidades de cada iniciativa. Na conjuntura do UberHub Code Club, há uma hierarquia definida com líderes e cargos específicos, refletindo a organização necessária para suas atividades. No entanto, no UberHub como um todo, a liderança surge organicamente e os consensos são alcançados através da colaboração e do diálogo constante entre os participantes.

O modelo de negócios do UberHub também é sustentado por uma rede de parcerias estratégicas que garantem a continuidade de suas atividades e a expansão do ecossistema. Embora seja uma iniciativa colaborativa, o UberHub se mantém financeiramente através de patrocínios de eventos, apoio de empresas parceiras, e participação em editais de fomento à inovação. Essas parcerias são fundamentais para mobilizar os recursos necessários, permitindo que o UberHub ofereça uma ampla gama de atividades e serviços para a comunidade. As receitas obtidas são estrategicamente alocadas para promover workshops, treinamentos, divulgação de vagas e outras iniciativas que fortalecem o ambiente de inovação em Uberlândia. Dessa forma, o UberHub consegue manter sua operação sustentável, ao mesmo tempo em que fomenta o crescimento e a colaboração dentro do EI regional.

O desenvolvimento do UberHub, como um EI em Uberlândia, pode ser medido por uma série de métricas que refletem seu impacto e crescimento contínuo. Uma das principais métricas é o número de startups apoiadas pelo ecossistema. Atualmente, das cerca de 500 empresas de tecnologia e inovação presentes na cidade, 266 são startups, a maioria concentrada no Parque Tecnológico e em espaços de coworkings e incubadoras. Esse número é



RELISE

dinâmico, variando com o surgimento de novas startups e o encerramento de outras.

Além do número de startups, a criação de empregos é outra métrica para avaliar o sucesso do UberHub. Com mais de mil vagas abertas em empresas de Uberlândia, cobrindo funções que vão desde analistas de segurança da informação até desenvolvedores de sistemas e gerentes de projetos, o ecossistema demonstra sua capacidade de impulsionar o mercado de trabalho local. Os salários oferecidos podem ultrapassar R\$20 mil mensais, evidenciando o valor gerado pelas startups e empresas tecnológicas na região (ALMEIDA, 2024).

Outro indicador importante é a movimentação financeira gerada pelas startups em Uberlândia. Nos últimos cinco anos, o mercado de tecnologia da cidade ultrapassou a marca dos bilhões de reais, com mais de R\$ 5 bilhões faturados em vendas por empresas de base tecnológica. Exemplos notáveis incluem a Zup, adquirida pelo Itaú por R\$575 milhões, e outras 30 startups que, nos últimos cinco anos, foram vendidas ou receberam aportes significativos (ALMEIDA, 2024).

A sustentabilidade financeira de um EI, como o UberHub, é um dos pilares fundamentais para sua continuidade e crescimento. A garantia dessa sustentabilidade envolve uma combinação estratégica de recursos, parcerias e uma gestão financeira cuidadosa. No caso do UberHub, a sustentabilidade financeira é uma força e um desafio. A colaboração permite o compartilhamento de recursos, ideias e responsabilidades, o que pode levar a inovações mais rápidas e soluções criativas para problemas complexos. No entanto, esse modelo também traz riscos associados, como a dependência excessiva de parcerias externas, a dificuldade em garantir a continuidade do financiamento e a necessidade de alinhar os interesses de múltiplos stakeholders.



RELISE

151

A sustentabilidade financeira do UberHub também depende da capacidade de gerir os relacionamentos com os parceiros de maneira eficaz. A construção de confiança e o alinhamento de expectativas são essenciais para garantir que as parcerias sejam duradouras e mutuamente benéficas. A transparência nas finanças e nas operações também é de suma importância, pois fortalece a confiança e a credibilidade do ecossistema.

Em suma, garantir a sustentabilidade financeira no modelo colaborativo do UberHub exige uma abordagem estratégica e proativa. A avaliação contínua dos riscos e a implementação de práticas de governança são essenciais para assegurar que o ecossistema não só sobreviva, mas prospere, gerando valor para todos os envolvidos.

Desafios de Governança no Ecossistema

Os EI são inerentemente complexos, compostos por uma ampla gama de atores interdependentes, incluindo startups, empresas estabelecidas, instituições acadêmicas, centros de pesquisa e investidores. Cada um desses participantes possui interesses e objetivos distintos, o que dificulta a implementação de uma gestão que atenda a todos de maneira uniforme e eficiente (VIEIRA et al., 2022). A principal dificuldade está em coordenar e alinhar esses diversos atores, garantindo que suas interações sejam produtivas e que os esforços colaborativos sejam bem-sucedidos em um ambiente tão diversificado. A necessidade de uma estrutura formal com a flexibilidade necessária para se adaptar às mudanças rápidas e às novas oportunidades que surgem continuamente é um desafio do UberHub atualmente.

A governança corporativa, para Ramos e Martinez (2006), é vista como um pilar fundamental para o avanço do mercado, dentre os princípios centrais estão a transparência, que se refere à divulgação clara e acessível de informações; a equidade, que busca garantir justiça e igualdade de tratamento;



RELISE

a responsabilidade na prestação de contas, que assegura que as partes envolvidas sejam responsabilizadas por suas ações; e a conformidade com as leis, que implica em aderir às normas e regulamentações aplicáveis. Ou seja, refere-se às práticas e aos relacionamentos entre todas as partes interessadas, internas e externas, com o objetivo de valorizar os ativos das empresas. Esses princípios têm como finalidade promover a eficiência e o bom desempenho das organizações.

Assim, o UberHub, como um EI dinâmico, enfrenta desafios significativos devido à falta de uma estrutura formalizada. A ausência de uma hierarquia bem definida tem levado a ineficiências operacionais. Sem regras claras ou processos estruturados, muitas decisões são tomadas de forma informal, o que resulta em falta de clareza sobre responsabilidades e coordenação deficiente entre as diversas iniciativas que fazem parte do ecossistema.

Esses problemas de coordenação e integração entre os diversos atores do UberHub – startups, empresas, instituições de ensino e centros de pesquisa – são ampliados pela ausência de uma estrutura formal. Cada um desses participantes possui objetivos distintos e a falta de uma gestão formalizada torna ainda mais difícil alinhar os interesses desses diferentes grupos, criando um ambiente propenso à fragmentação de iniciativas e conflitos de interesses. A falta de uma organização formal tem se mostrado uma barreira para a efetiva colaboração entre os envolvidos, o que compromete a produtividade do ecossistema.

Por outro lado, a transparência e a responsabilidade, princípios fundamentais da governança corporativa (VIEIRA et al., 2022), são frequentemente comprometidas pela ausência de uma estrutura formal, o que impede o monitoramento adequado das decisões e avaliação do desempenho das ações de forma eficiente. A falta de uma estrutura bem definida também



RELISE

dificulta a obtenção de novos parceiros e financiamentos, uma vez que investidores e outras partes interessadas buscam segurança e clareza nos processos e na gestão do ecossistema.

Portanto, para garantir que o UberHub continue seu crescimento de forma sustentável e evolua para um ecossistema mais consolidado, há uma necessidade clara de formalizar sua estrutura. A gestão corporativa pode proporcionar a base necessária para coordenar as ações entre os diferentes participantes e garantir que o UberHub seja capaz de lidar com os desafios de complexidade e diversidade de interesses de forma eficiente. A formalização ajudaria a estabelecer diretrizes claras para a tomada de decisões, reduzir conflitos e alinhar interesses, garantindo que todos os participantes compartilhem objetivos comuns. A transparência, a equidade e a responsabilidade poderiam ser promovidas, proporcionando maior segurança jurídica e operacional para todos os envolvidos.

Além disso, a formalização poderia melhorar a sustentabilidade financeira do UberHub, proporcionando maior clareza sobre os fluxos financeiros e diversificação das fontes de financiamento, o que ajudaria na redução de vulnerabilidades financeiras e garantiria a longevidade do ecossistema. A avaliação também é importante para a sustentabilidade a longo prazo, pois é necessário ter uma gestão eficaz que possa monitorar as fontes de receita e as despesas, garantindo que o fluxo de recursos seja suficiente para manter as operações e investir no crescimento. Ademais, a diversificação das fontes de financiamento, incluindo a busca por novos parceiros e a participação em editais competitivos, pode reduzir a vulnerabilidade financeira do ecossistema.

Outro ponto importante é a adaptação às mudanças no ambiente externo. O UberHub deve estar preparado para ajustar suas estratégias de financiamento conforme as condições econômicas e políticas evoluem. Isso inclui a capacidade de inovar na criação de novos modelos de receita, como a



RELISE

154

introdução de serviços pagos ou a criação de valor adicional para os parceiros atuais. Portanto, embora haja uma necessidade de maior formalização para aprimorar a coordenação e a clareza, a abordagem atual também possui aspectos positivos que favorecem a adaptação e a evolução contínua do UberHub. O desafio é encontrar um equilíbrio entre a formalização necessária para uma estrutura mais organizada e a flexibilidade que tem sido fundamental para o sucesso e a inovação dentro do ecossistema.



RELISE

155

APROXIMAR AS PESSOAS BASTA? O DESAFIO DA GOVERNANÇA EM UM ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO

*IS BRINGING PEOPLE TOGETHER ENOUGH? THE CHALLENGE OF
GOVERNANCE IN AN INNOVATION ECOSYSTEM*

RESUMO

Este caso tem como objetivo analisar a evolução do modelo de negócio do UberHub, desde sua criação como um polo de inovação em Uberlândia até sua consolidação como um ecossistema dinâmico e influente, com foco no empreendedorismo. O UberHub impulsiona o desenvolvimento de startups, promove a colaboração entre empresas e instituições de ensino, e acelera a transformação digital na região do Triângulo Mineiro. Além de apresentar o histórico, serviços e dados relevantes, o caso explora o impacto da falta de governança sobre o sucesso do ecossistema. A problemática central é a estrutura de governança necessária para sustentar e expandir o Ecossistema de Inovação e o empreendedorismo. Os estudantes serão desafiados a analisar como o UberHub pode aprimorar essa governança para apoiar o crescimento contínuo e manter sua liderança no estímulo ao empreendedorismo regional. O caso propõe debates sobre alternativas de decisão, como novas parcerias, inovação em modelos de negócio e expansão para novos mercados. O fechamento desafia os estudantes a identificar as melhores práticas e propor soluções criativas para sustentar e ampliar o ecossistema, preparando-os para enfrentar dilemas semelhantes em suas futuras carreiras.

Palavras-chave: Ecossistema de Inovação; Empreendedorismo; UberHub.

ABSTRACT

This case aims to analyze the evolution of UberHub's business model, from its creation as an innovation hub in Uberlândia to its consolidation as a dynamic and influential ecosystem focused on entrepreneurship. UberHub drives the development of startups, promotes collaboration between companies and educational institutions, and accelerates digital transformation in the Triângulo Mineiro region. As well as presenting the history, services and relevant data, the case explores the impact of a lack of governance on the success of the ecosystem. The central issue is the governance structure needed to sustain and expand the Innovation Ecosystem and entrepreneurship. Students will be



RELISE

156

challenged to analyze how UberHub can improve this governance to support continued growth and maintain its leadership in stimulating regional entrepreneurship. The case proposes debates on decision alternatives, such as new partnerships, innovation in business models and expansion into new markets. It challenges students to identify best practices and propose creative solutions to sustain and expand the ecosystem, preparing them to face similar dilemmas in their future careers.

Keywords: Innovation Ecosystem; Entrepreneurship; UberHub

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso UberHub tem como objetivo demonstrar a trajetória e a evolução do ecossistema, desde sua origem com um comitê de inovação em Uberlândia até sua consolidação como um EI. Este estudo destaca como o UberHub tem promovido o desenvolvimento de startups, fomentando a colaboração entre empresas e instituições de ensino e impulsionado a transformação digital na região.

No entanto, um dilema central surge: a necessidade do UberHub evoluir para uma governança mais estruturada e formalizada, sem comprometer a flexibilidade que tem sido essencial para sua adaptação e inovação contínuas. Esse desafio envolve equilibrar a implementação de uma governança mais eficiente e coordenada com a preservação da agilidade e da capacidade de adaptação que caracterizam o ecossistema, especialmente em um ambiente tão dinâmico e diversificado.

Nesse contexto, a atividade proposta aos estudantes é analisar e explorar estratégias para estabelecer uma governança eficaz para o UberHub. Os estudantes deverão considerar como implementar uma estrutura de governança que mantenha a agilidade e a colaboração entre os diversos atores do ecossistema, ao mesmo tempo em que promova uma coordenação eficiente. Ademais, os alunos deverão desenvolver a capacidade de elaborar modelos de



RELISE

governança adaptáveis e avaliar como diferentes estratégias de inovação podem influenciar o sucesso e a evolução de um ecossistema.

É recomendado o uso do caso em componentes curriculares relacionadas às áreas de Gestão, Economia e Empreendedorismo, incluindo aquelas que abordam Modelos de Negócios; Governança Corporativa; Criação e Desenvolvimento de Negócios; Economia de Negócios; Empreendedorismo e Geração de Ideias; Estratégia; Educação Corporativa; Consultoria Empresarial; Ecossistemas; Liderança e Construção de Relacionamentos; Estratégia em Ambientes Dinâmicos; Inovação e Gestão do Conhecimento; e Práticas Organizacionais. O caso pode ser utilizado em cursos de Graduação, Pós-graduação, Técnicos e Tecnológicos.

Para organizar a atividade, o professor pode reservar tempo na aula para leitura do caso ou solicitar que os alunos façam a leitura previamente, após a exposição teórica desse conteúdo. Durante a aula, em grupos de três a cinco integrantes, os alunos podem discutir e buscar soluções para as questões propostas. O professor pode escolher algumas das questões propostas e/ou incluir outras questões buscando enfatizar a temática e o conteúdo do componente curricular.

Ao final da atividade, o professor pode solicitar que cada grupo lidere a discussão sobre uma das questões, promovendo o debate a partir da resposta desenvolvida pelo grupo – é recomendado definir a questão a ser liderada por cada grupo por meio de sorteio.

Outra alternativa é indicar que os alunos escrevam as respostas às questões e entreguem ao final da atividade para correção. Assim a discussão ficaria para uma aula seguinte, após a correção da atividade, buscando identificar outras alternativas e possíveis soluções para o caso.

A partir do caso, é esperado que os alunos sejam capazes de compreender a importância do Ecossistema de Inovação para os



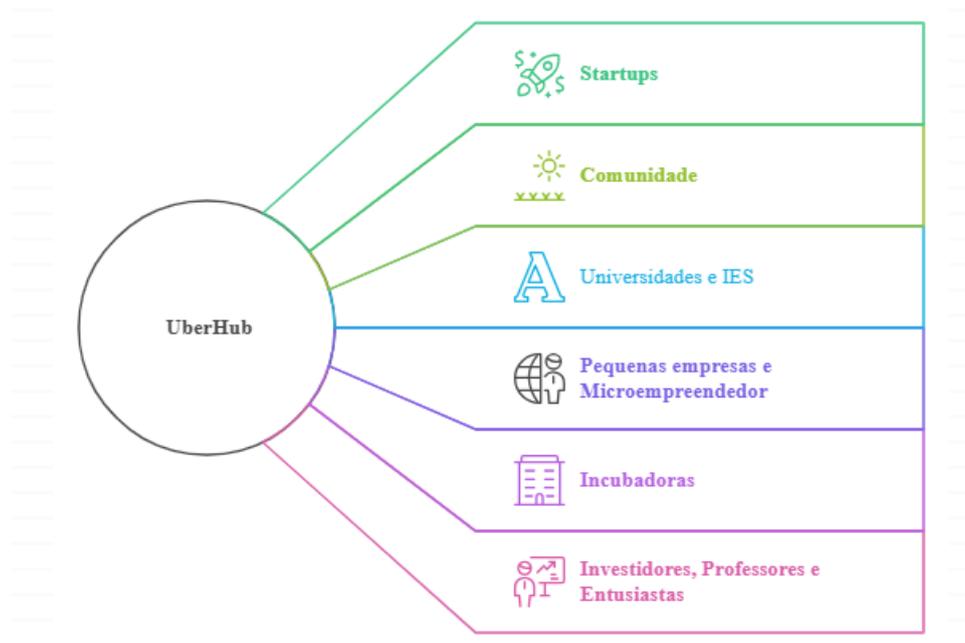
RELISE

empreendedores e também para o desenvolvimento local e regional. Além disso, é esperado que os alunos proponham soluções que possam auxiliar a estruturação e governança do EI em estudo.

PROTAGONISTAS E FONTES DE INFORMAÇÃO

O caso aborda o UberHub, um EI localizado em Uberlândia, focado no desenvolvimento de startups e na colaboração entre empresas, universidades e investidores. A Figura 6 traz os agentes atuantes no UberHub, e pode ser utilizada pelo professor para guiar as discussões em sala.

Figura 6. Agentes atuantes no UberHub



Fonte: autores (2024).

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes secundárias disponíveis, como o site oficial, reportagens, redes sociais (como o Instagram e o Facebook), e o aplicativo do UberHub, que contém dados sobre sua abrangência, impacto e atividades realizadas. Além da coleta desses dados, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com o Líder da Comunidade



RELISE

do UberHub, responsável pela consolidação do ecossistema desde sua fundação, quando suas atividades estavam inicialmente voltadas para a área de Tecnologia da Informação. Embora o nome do líder não seja identificado, ele é reconhecido como um dos principais responsáveis por levar o nome do UberHub além de Uberlândia, sendo premiado como "Herói do Ano" em diversas premiações de inovação no Brasil, destacando-se como um ícone de impacto e liderança no setor de inovação

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO COM OS ALUNOS

Esta subseção traz sete questões que podem ser apresentadas aos alunos para discussão do caso. As respostas sugeridas podem auxiliar o professor a nortear as discussões em sala, buscando soluções e propostas ao dilema do EI.

Questão 01: Como o modelo de negócios do UberHub contribui para a sua sustentabilidade financeira e operacional?

Perspectiva Teórica: Modelos de Governança Corporativa e Ecossistemas de Inovação

Direcionamento da Resposta: O modelo de negócios do UberHub atua por meio de redes de colaboração que apoiam a inovação e o desenvolvimento contínuo. Já a sustentabilidade do ecossistema é viabilizada através de um sistema diversificado de fontes de receita, onde as parcerias estratégicas, os patrocínios e os editais de fomento à inovação são elementos que ajudam o bom funcionamento do UberHub. Em relação à importância das parcerias estratégicas, é possível afirmar que são fundamentais para a operação do UberHub, pois permitem a troca de conhecimento, recursos e oportunidades entre empresas, instituições de ensino e startups. Essas parcerias possibilitam a criação de um ambiente dinâmico em que diferentes agentes contribuem para



RELISE

o crescimento do ecossistema e, ao mesmo tempo, obtêm benefícios que incentivam sua continuidade. Ademais, essas parcerias ajudam a diminuir os custos operacionais, garantindo que o UberHub mantenha suas atividades sem depender exclusivamente de uma única fonte de receita. O patrocínio de empresas interessadas em associar sua marca à inovação e ao empreendedorismo também é uma fonte de financiamento para o UberHub. Esses patrocínios não apenas fornecem recursos financeiros, mas também contribuem para a construção de uma reputação do UberHub como um centro de excelência, pois a colaboração com patrocinadores permite a realização de eventos, workshops e treinamentos que enriquecem o ecossistema e atraem novos membros. Já a participação em editais de fomento à inovação oferece ao UberHub a possibilidade de captar recursos destinados ao desenvolvimento de projetos específicos, que muitas vezes exigem investimentos iniciais significativos. Esses editais são especialmente importantes para apoiar iniciativas que impulsionam a transformação digital, a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias.

Questão 2: Analise como o UberHub cria valor para seus diferentes stakeholders, incluindo startups, empresas, instituições acadêmicas e investidores.

Perspectiva Teórica: Teorias de Criação de Valor em Ecossistemas de Inovação.

Direcionamento da Resposta: O UberHub atua como um ecossistema intercalado em que diferentes agentes como as startups, as universidades, empresas, empreendedores e investidores colaboram entre si de maneira mútua, trocando ideias e recursos, e transformando as ideias em produtos e serviços. Como exemplo, as startups encontram um ambiente favorável com mentoria, tecnologia e networking para transformar ideias em produtos. As



RELISE

161

empresas acessam novas inovações e talentos, ganhando vantagem competitiva, já as instituições e universidades acadêmicas veem a convergência entre pesquisa e prática, aplicando conhecimento em contextos reais, e os investidores, por sua vez, encontram um ambiente propício para identificar oportunidades, reduzir riscos criando um ciclo de valor interdependente e sustentável.

Questão 3: Discuta as escolhas estratégicas feitas pelo UberHub em relação à estrutura do ecossistema.

Perspectiva Teórica: Estratégia Organizacional.

Direcionamento da Resposta: As escolhas estratégicas do UberHub em relação à estrutura do ecossistema envolvem a descentralização de cargos e hierarquia, a construção de parcerias estratégicas e a criação de valor compartilhado através da participação dos voluntários. Essas escolhas geram um ambiente inovador e colaborativo, capaz de gerar crescimento e desenvolvimento para todos os envolvidos. No entanto, embora essas escolhas estratégicas possam criar esse ambiente dinâmico e participativo, elas também apresentam desafios. A descentralização, por exemplo, pode levar a dificuldades na coordenação e na tomada de decisões, aumentando o risco de conflitos ou de falta de alinhamento entre os objetivos dos diferentes agentes. Além disso, a dependência de voluntários pode trazer instabilidade, pois a motivação e o comprometimento desses participantes podem variar, afetando a continuidade dos projetos e iniciativas.

Questão 4: Avalie a necessidade de formalização da governança no UberHub. De que forma uma estrutura mais formal poderia melhorar a coordenação sem comprometer a flexibilidade, que é fundamental para a inovação?



RELISE

162

Perspectiva Teórica: Princípios de Governança Corporativa (transparência, responsabilidade e equidade).

Direcionamento da Resposta: A formalização da governança no UberHub pode ser uma necessidade à medida que o ecossistema cresce e se torna mais complexo. Uma estrutura de governança mais formal poderia melhorar a coordenação ao estabelecer regras claras para a tomada de decisões, a definição de responsabilidades e a gestão de recursos, o que ajudaria no alinhamento dos diferentes agentes atuantes, minimizando o risco de conflitos. A governança também pode facilitar a avaliação e o monitoramento das iniciativas, permitindo uma gestão mais eficiente do progresso e dos resultados, entretanto, a formalização dessa gestão deve ser cuidadosamente equilibrada para não comprometer a flexibilidade, essencial para a inovação.

Questão 5: Proponha um modelo de governança que poderia ser adaptado para Ecossistemas de Inovação.

Perspectiva Teórica: Governança Corporativa e Ecossistemas de Inovação.

Direcionamento da Resposta: O modelo de governança proposto para os EI, como o UberHub, combina uma estrutura formal com elementos flexíveis para assegurar tanto a coordenação eficiente quanto a agilidade na inovação. Como exemplo de um modelo que poderia ser utilizado, tem-se:

- No topo da estrutura poderia estar um Conselho de Governança Estratégica/Conselho de Diretores, composto por representantes do UberHub, como os líderes da comunidade, e líderes dos projetos, que vão definir, juntos, a visão, a missão e os objetivos estratégicos do ecossistema. Esse conselho tomaria decisões sobre a alocação de recursos e parcerias, estabelecendo as diretrizes gerais para as operações do EI.



RELISE

- A execução das atividades seria responsabilidade dos Grupos/Comitês Operacionais formados por especialistas e voluntários organizados em torno de projetos específicos, como palestras, eventos de inovação, workshops, reuniões com os agentes atuantes, ou iniciativas de pesquisa.

- Complementando a estrutura, Grupos de Trabalho Temporários poderiam ser criados para desenvolver ideias inovadoras ou responder a demandas emergentes. Esses grupos teriam autonomia para explorar novas abordagens dentro do escopo de suas tarefas, incentivando a criatividade e a experimentação.

- Para apoiar as startups e projetos do ecossistema, uma Rede de Mentoria e Suporte composta por mentores, especialistas e investidores poderia oferecer orientação contínua, facilitando a transferência de conhecimento e experiência.

- A comunicação e colaboração entre todos os membros do ecossistema seriam facilitadas por uma Plataforma de Colaboração e Comunicação, ou por um Comitê de Comunicação que iria integrar e conectar todos os agentes, promovendo a transparência e o engajamento contínuo.

- Finalmente, um processo de Avaliação e Melhoria Contínua poderia ser implementado para monitorar o desempenho do ecossistema, ficando sob a responsabilidade de uma equipe própria, permitindo ajustes e melhorias constantes nas práticas de governança e nas operações, garantindo que o ecossistema se mantenha eficiente, adaptável e alinhado com seus objetivos estratégicos.

Questão 6: Explore as possíveis alternativas de decisão que o UberHub poderia considerar para sua expansão.

Perspectiva Teórica: Estratégias e Ecossistemas de Inovação.



RELISE

Direcionamento da Resposta: Para a sua expansão, o UberHub pode continuar explorando novas parcerias com empresas de tecnologia, instituições de ensino e investidores para aumentar a capacidade de inovação e receita, além de expandir para outros setores com novas oportunidades de negócios, como área da saúde e beleza. O UberHub também pode oferecer serviços de consultores especializados e acesso a eventos exclusivos por meio de serviços exclusivos através de assinaturas e contratos. O investimento em infraestrutura (como um espaço próprio) também pode atrair novos empreendedores e empresas que buscam ambientes físicos para desenvolver projetos. Todas essas opções podem impactar diretamente o desenvolvimento e crescimento do UberHub.

Questão 7: Reflita sobre como o UberHub pode servir de modelo para outros Ecossistemas de Inovação.

Perspectiva Teórica: Ecossistemas de Inovação de Moore (1993)

Direcionamento da Resposta: O UberHub serve como um modelo para outros EI ao incorporar os princípios da teoria de Moore (1993), que destaca a importância de uma rede dinâmica de atores colaborativos e competitivos, pois ao reunir startups, investidores, empresas e instituições acadêmicas em um ambiente colaborativo, o UberHub promove a troca de conhecimento e a criação de valor conjunto. Ademais, o UberHub estimula processos de interação, incentivando a inovação através de workshops e parcerias estratégicas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B. *Uberlândia fatura mais de R\$ 5 bilhões em vendas de empresas de tecnologia*. Disponível em <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2024/05/05/uberlandia-fatura-mais-de-r-5-bilhoes-em-vendas-de-empresas-de-tecnologia.ghtml>. Acesso em: 09 ago. 2024.



RELISE

AUTIO E.; THOMAS, L. Ecosistemas de inovação. The Oxford handbook of innovation management, 2014. In: Dodgson, M. G., & Phillips, N. (Ed.), The Oxford Handbook of Innovation Management, pp. 204–228. Oxford University Press.

DORNELAS, J. C. A.. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FELIZOLA, M. P. M.; DE ARAGÃO, I. M. Revisão da literatura e formação de um modelo híbrido de ecossistema de inovação. *Humanidades & Inovação*, v. 8, n. 49, p. 9-32, 2021.

GRANSTRAND, O.; HOLGERSSON, M. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, v. 90, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.

MOORE, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 3, p. 75-86, 1993.

PMU – Prefeitura de Uberlândia. *Vem Inovar*. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/vem-inovar/>. Acesso em: 09 ago. 2024.

RAMOS, G. M.; MARTINEZ, A. L. Governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 3, n. 6, p. 143-164, 2006.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

STARTUP LINK. *Índice Global de Ecossistemas de Startups*. Startup Link. Disponível em: https://lp.startupblink.com/report/?utm_source=homepage&utm_medium=mainbutton&utm_campaign=Index. Acesso em: 10 ago. 2024, 2023.

UBERHUB. Perfil do UberHub no Instagram. Disponível em: <instagram/uberhub.br>. Acesso em: 09 ago. 2024.

VIEIRA, L.V., SAUSEN, J.O., FERREIRA, G.C. Capacidade Absortiva e Ecossistema de Inovação: Um Estudo Bibliométrico. *Revista de Administração IMED*, v.12, n. 2, p. 97-113, 2022. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i2.4704>.



RELISE

166

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 1930.