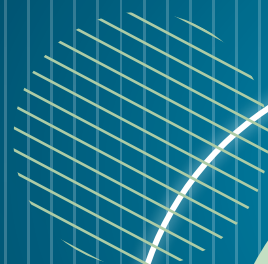


# MÉTODO DE CRIAÇÃO, PLANEJAMENTO E

## Gestão de AgroHubs



# Ficha Técnica

© 2020. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgada a fonte.

## INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

Unidade de Gestão de Produtos e Comercialização

Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP: 30.431-285 – Belo Horizonte - MG.

Telefone: 0800 570 0800 Home: [www.sebrae.com.br/minasgerais](http://www.sebrae.com.br/minasgerais)

## SEBRAE/MG

**Presidente do Conselho Deliberativo** | ROBERTO SIMÕES

**Superintendente** | AFONSO MARIA ROCHA

**Diretor Técnico** | JOÃO CRUZ REIS FILHO

**Diretor de Operações** | MARDEN MÁRCIO MAGALHÃES

### Unidade de Inovação e Competitividade

**Gerente** | LINA SILVEIRA KROEBER VOLPINI DE CARVALHO

**Equipe Técnica** | CARLA BATISTA RIBEIRO (coautora)

### Unidade de Agronegócios

**Gerente** | PRISCILLA MAGALHÃES GOMES LINS

**Equipe Técnica** | CLÁUDIO WAGNER DE CASTRO | BRENO AUGUSTO ASSIS MENDONÇA

### Markestrat

**Autoria** MARCOS FAVA NEVES | LUÍS HUMBERTO VILLWOCK | PATRÍCIA MILAN |

PAULO STORTI | VINICIUS CAMBAÚVA | VITOR NARDINI MARQUES |

HELENA LOFFREDO DA ROCHA FAVA SCARE

**Editoração Eletrônica e Projeto Gráfico** | POPCORN COMUNICAÇÃO

A281 AgroHubs: método de criação, planejamento e gestão de Agrohubs.

Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2020.

125p.

1. Agronegócios. 2. Software. 3. Gestão. I. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. II. Título. III. Markestrat.

ISBN: 978-65-89183-01-3

CDU: 338.43:004.4

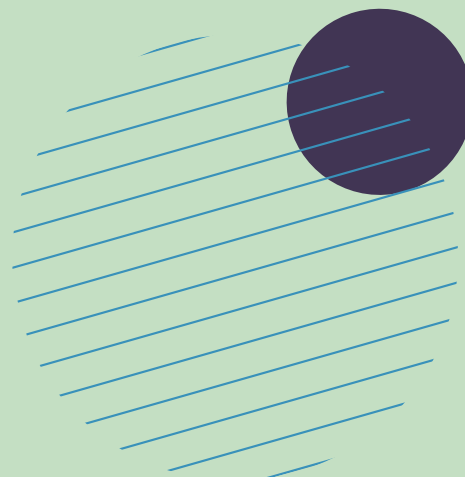
## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> - Jornada de desenvolvimento do método de criação, gestão e planejamento de AgroHubs.....	17
<b>Figura 2</b> - Cases de iniciativas de inovação descritas e diagnosticadas para criação do método.....	20
<b>Figura 3</b> - Principais diferenças entre hubs do setor público e privado.....	22
<b>Figura 4</b> - Os 30 principais ecossistemas globais de startups.....	24
<b>Figura 5</b> - Esquema do método de criação, planejamento e gestão de AgroHubs.....	28
<b>Figura 6</b> - Jornada da região para inovação e desenvolvimento nas etapas do método.....	30
<b>Figura 7</b> - Esquema ilustrativo da etapa de Fundamentação.....	34
<b>Figura 8</b> - Os quatro pilares para realização da análise ex-ante.....	37
<b>Figura 9</b> - Principais fatores para apropriação cultural das lideranças.....	39
<b>Figura 10</b> - Reflexão sobre os reais motivos para criação de hubs.....	41
<b>Figura 11</b> - Esquema da análise SWOT.....	42
<b>Figura 12</b> - Esquema ilustrativo da etapa de Propósito.....	43
<b>Figura 13</b> - Principais questões a serem consideradas na definição dos objetivos do hub.....	45
<b>Figura 14</b> - Fatores a serem considerados na definição da tese de um hub de inovação.....	48
<b>Figura 15</b> - Os agentes do hub e suas funções principais.....	50
<b>Figura 16</b> - Fatores a serem considerados na definição do perfil dos agentes do hub.....	52
<b>Figura 17</b> - Business Model Canvas adaptado para ambientes de inovação.....	53
<b>Figura 18</b> - Esquema do Canvas da proposta de valor adaptado para ambientes de inovação.....	54

<b>Figura 19</b> - Esquema ilustrativo da etapa de Planejamento.....	56
<b>Figura 20</b> - Comparativo entre estrutura física e plataformas digitais para um AgroHub.....	58
<b>Figura 21</b> - Principais pontos-chave na definição do modelo de estrutura de um hub.....	60
<b>Figura 22</b> - Pontos-chave para o dimensionamento do hub de inovação.....	62
<b>Figura 23</b> - Principal modelo de estrutura de governança de hubs de inovação.....	66
<b>Figura 24</b> - Pontos-chave e alternativas na definição do protocolo do hub.....	67
<b>Figura 25</b> - Principais fatores para determinação do mix de portfólio das startups.....	72
<b>Figura 26</b> - Principais alternativas de Funding para ambientes de inovação.....	75
<b>Figura 27</b> - Principais pontos de atenção na definição das estratégias de Roadshow.....	78
<b>Figura 28</b> - Esquema ilustrativo da etapa de Operação.....	82
<b>Figura 29</b> - Como realizar o Roadshow para hubs de inovação.....	83
<b>Figura 30</b> - Principais aspectos relacionados à escolha do gestor executivo e equipe do hub.....	90
<b>Figura 31</b> - Principais alternativas para efetiva construção do ambiente.....	93
<b>Figura 32</b> - Aspectos importantes na estruturação de processo seletivo e seleção das startups.....	96
<b>Figura 33</b> - Alternativas de interação para ações iniciais de relacionamento.....	98

## Lista de quadros

<b>Quadro 1</b> - Modelo Markestrat de análise de modelo de negócios de hubs, incubadoras e aceleradoras.....	18
<b>Quadro 2</b> - Resumo da etapa de Fundamentação.....	31
<b>Quadro 3</b> - Resumo da etapa de Propósito.....	31
<b>Quadro 4</b> - Resumo da etapa de Planejamento - Parte 1.....	32
<b>Quadro 5</b> - Resumo da etapa de Planejamento - Parte 2.....	32
<b>Quadro 6</b> - Resumo da etapa de Operação - Parte 1.....	33
<b>Quadro 7</b> - Resumo da etapa de Operação - Parte 2.....	33
<b>Quadro 8</b> - Principais elementos de um projeto estratégico.....	80



## Anexo de cases

<b>Case 1</b> - Ace Aceleratech.....	107
<b>Case 2</b> - Ag Tech Garage.....	108
<b>Case 3</b> - Agri Hub.....	109
<b>Case 4</b> - Celeiro Fazu.....	110
<b>Case 5</b> - Centev/UFV.....	111
<b>Case 6</b> - ESALQ Tec.....	112
<b>Case 7</b> - Food Tech Hub BR.....	113
<b>Case 8</b> - GVentures.....	114
<b>Case 9</b> - Hubble.....	115
<b>Case 10</b> - Inova.Jab.....	116
<b>Case 11</b> - Kambria.....	117
<b>Case 12</b> - Pulse Raízen.....	118
<b>Case 13</b> - Raja Valley.....	119
<b>Case 14</b> - Sevna Startups.....	120
<b>Case 15</b> - Supera Parque.....	121
<b>Case 16</b> - Usina da Inovação Monte Alegre.....	122



## Lista de termos e siglas

**Agentes** - empresas, organizações ou instituições envolvidas com ambientes de inovação.

**Brainstorm** - termo em inglês que tem o sentido de discussão, dinâmica ou “chuva de ideias”.

**Benchmarking** - termo em inglês que tem o sentido de busca das melhores práticas de gestão.

**Beta Testers**- pessoa ou organização encarregada de testar um produto ou serviço.

**Case** - termo em inglês que tem o sentido de caso ou referência.

**CRM** - *Customer relationship management* ou gestão de relacionamento com o cliente.

**Design Thinking** - termo em inglês relacionado à um conjunto de ideias para abordar problemas.

**Early Adopters** - termo em inglês com sentido de indicar a prioridade na adoção de soluções.

**Equity** - termo em inglês que pode ser traduzido para capital próprio.

**Ex-ante** - termo em latim que tem o sentido de prognóstico ou fundamento.

**Exit** - termo do inglês utilizado com o sentido de indicar a saída, graduação ou venda da startup.

**Feedback** - termo em inglês que significa parecer ou comentário sobre algum tema ou ação.

**Funding** - Financiamento ou fundos de recursos financeiros com base na língua inglesa.

**Graduação** - momento em que a startup encerra o ciclo e/ou deixa de integrar o hub.

**Iniciativas** - são os hubs, incubadoras, aceleradoras e outros ambientes de inovação.

**PDCA Matrix** - *Plan, Do, Check and Act* - no português planejar, fazer, acompanhar e agir.

**Pitch** - termo da língua inglesa com o sentido de apresentação rápida e concisa de conteúdo.

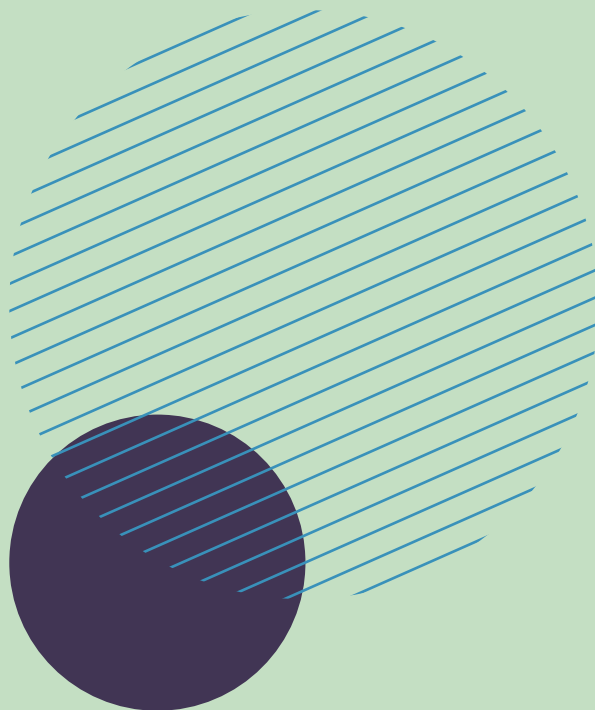
**Roadshow** - conjunto de reuniões e apresentações em busca de parcerias, vendas ou relações.

**Stakeholders** - termo utilizado para todas as partes interessadas e relacionadas à um projeto.

**Tese do hub** - orientação do hub ao mercado; suas áreas de atuação e níveis tecnológicos.

**Top down** - termo do inglês com sentido de imposição ou obrigação.

**Valuation** - avaliação ou mensuração, principalmente de valores financeiros.





## Meus caros,

Todos sabemos que Minas Gerais se caracteriza por ser um dos estados referência do Agronegócio brasileiro, com posição de destaque em diversas cadeias produtivas tais como a do café, leite, grãos, hortifrúti, dentre outras.

Possuímos um significativo número de instituições de ensino superior federais, institutos de ciência e tecnologia, habitats de inovação com incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos.

Para completar esse ecossistema de inovação, estão presentes em nosso território atores importantes como a CNA- Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil, FAEMG- Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais, EMBRAPA e o MAPA.

Nos últimos anos temos assistido a um crescimento de iniciativas e programas de inovação voltados para o nosso setor, muitos deles com grandes impactos para o produtor rural e para toda a cadeia do agronegócio.

Tivemos a oportunidade de ver em Israel os resultados concretos dessa convergência de esforços, a agilidade que o modelo propicia aos processos de inovação e as conexões reais com as necessidades do mercado que o mesmo possibilita.

O SEBRAE Minas buscou um modelo inovador, diferenciado, que possa inspirar a organização e potencialização da inovação no nosso agronegócio por meio da convergência das iniciativas, ao mesmo tempo em que dissemina conhecimento, tecnologia e know-how: um hub de inovação!

Uma estratégia de atuação que deixará claro para o Brasil e para o mundo todo nosso potencial, nos posicionando de forma inequívoca como referência de ambiente favorável à inovação para o Agronegócio.

Este material apresenta, por meio de orientações práticas e a compilação de experiências bem-sucedidas, uma jornada efetiva para acelerar a estruturação, implementação e gestão de hubs de inovação focados no agronegócio. Projetos ambiciosos, porque acreditamos que seus resultados transformarão o ecossistema de inovação do Agronegócio mineiro, gerando valor e diversificando a atividade econômica do Estado de Minas Gerais assim como impactando a vida de muitos mineiros.

Um forte abraço,

**Dr. Roberto Simões**, Presidente.

**João Cruz**, Diretor Técnico.

## Sumário

<b>1. Introdução e Contexto</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Objetivos</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Método de Pesquisa</b> .....	<b>16</b>
<b>4. Contexto de Hubs de Inovação</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1</b> Conceitos Iniciais.....	<b>22</b>
<b>4.2</b> Hubs de Inovação no Mundo.....	<b>23</b>
<b>4.3</b> Hubs de Inovação no Brasil e os AgroHubs.....	<b>25</b>
<b>5. Método de Criação Planejamento e Gestão de AgroHubs</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1</b> Fundamentação.....	<b>34</b>
<b>5.1.1</b> Análise Ex-ante:.....	<b>36</b>
<b>5.1.2</b> Apropriação Cultural.....	<b>38</b>
<b>5.1.3</b> Oportunidades e Motivos da Criação .....	<b>40</b>
<b>5.2</b> Propósito.....	<b>43</b>
<b>5.2.1</b> Objetivos do Hub .....	<b>44</b>
<b>5.2.2</b> Definição da Tese do Hub .....	<b>47</b>
<b>5.2.3</b> Descrição do Perfil Alvo e da Proposta de Valor para os Agentes.....	<b>50</b>
<b>5.3</b> Planejamento.....	<b>56</b>
<b>5.3.1</b> Definição do Modelo de Estrutura e Dimensionamento do Hub.....	<b>57</b>
<b>5.3.2</b> Definição do Modelo de Governança e Protocolos do AgroHub .....	<b>63</b>
<b>5.3.3</b> Mix de Portfólio das Startups .....	<b>70</b>
<b>5.3.4</b> Viabilidade Econômica e Funding.....	<b>73</b>
<b>5.3.5</b> Criação das Estratégias para Road Show.....	<b>76</b>
<b>5.3.6</b> Consolidação do Planejamento em Projetos Estratégicos.....	<b>79</b>
<b>5.4</b> Operação.....	<b>82</b>
<b>5.4.1</b> Operacionalização dos Projetos Estratégicos .....	<b>83</b>
<b>5.4.1.1</b> Road Show, Consolidação dos Agentes e Ajustes Fins nos Projetos.....	<b>83</b>
<b>5.4.1.2</b> Contratação do Gestor Executivo da Equipe .....	<b>89</b>
<b>5.4.1.3</b> Efetiva Construção do Ambiente.....	<b>92</b>
<b>5.4.1.4</b> Atração e Seleção das Startups.....	<b>95</b>
<b>5.4.1.5</b> Ações Iniciais de Relacionamento.....	<b>97</b>
<b>5.4.2</b> Gestão da Operação.....	<b>100</b>
<b>6. Conclusões e Próximos Passos</b> .....	<b>103</b>
<b>7. Anexo de Cases</b> .....	<b>106</b>

# MÉTODO DE CRIAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO DE AGROHUBS

## 1. Introdução e Contexto





Nas últimas décadas, o mundo tem passado por um conjunto de mudanças e transformações que têm alterado significativamente os hábitos das pessoas, comportamentos e forma de lidar com as situações. Revoluções tecnológicas acontecem quase que diariamente e organizações são forçadas a se reinventarem para continuarem competitivas, eficientes e com espaço no mercado. Nesse contexto, movimentos de cooperação, conectividade e trabalho conjunto tem se tornado cada vez mais comuns na busca por produtos e serviços criativos e inovadores.

Um dos importantes setores da economia global, o agronegócio, dessegue em constante desenvolvimento, com o surgimento de novos modelos de negócios que vêm para quebrar paradigmas, contribuir com saltos significativos em competitividade e reestruturar as interações entre os diferentes elos das cadeias produtivas. O desafio é grande, tendo em vista que a produção de alimentos e biocombustíveis precisa crescer 50% para atender a demanda dos quase 10 bilhões de habitantes do planeta em 2050 (FAO, 2019).

No Brasil, o setor é tradicionalmente conhecido por suportar a economia do país, representando 23,6% do PIB (CNA, 2020) e por ser o esteio da balança comercial. No âmbito internacional, tem se destacado pelo desenvolvimento de tecnologias de produção e por ser a promessa de futuro no fornecimento de alimentos, fibras e energia. O Brasil se configura como agente essencial no abastecimento mundial e na garantia da segurança alimentar em 2050 (NEVES, 2016).

Nesse sentido, diversos projetos têm sido desenvolvidos para a criação de produtos e processos disruptivos; e geração de conhecimento e tecnologias em prol do setor (BAMBINI et al., 2019). Tais projetos tem contado com a constante interação entre diferentes agentes - centros de pesquisa, poder público, universidades, startups de base tecnológica, organizações do setor privado e outros - formando os chamados ecossistemas de inovação. Um modelo que tem se tornado bastante comum no favorecimento dessas conexões são os hubs de inovação, ambientes estruturados para conectar esses diferentes agentes.

Entre os estados que se destacam no agronegócio brasileiro, Minas Gerais apresenta iniciativas robustas no campo da inovação, com um ecossistema que favorece a criação de soluções disruptivas para o agro. Entretanto, segundo o Indicador Composto Estadual de Inovação (ICEI), desenvolvido pelo Universidade Estadual de Campinas, o estado mineiro aparece na sétima posição no ranking nacional (MARQUES, 2020), o que demonstra a necessidade de aprimoramento nas relações entre os diferentes agentes e

a priorização de um projeto de atuação de longo prazo que contribua para a elevação da sua posição no ranking.

Dessa forma, o Sebrae no estado de Minas Gerais e a Markestrat Group desenvolveram o presente “Método de Criação, Planejamento e Gestão de AgroHubs”, com a finalidade de contribuir nas ações da jornada de Líderes regionais para a inovação. O conteúdo, que tem caráter replicável para outros setores e regiões do país, é constituído pelas etapas e fases para desenvolvimento de um hub de inovação, apontando as principais alternativas e pontos de atenção, buscando a garantia de um projeto sólido, de longo prazo e que traga impactos positivos à sua região de atuação.



# MÉTODO DE CRIAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO DE AGROHUBS

## 2. Objetivos



Com base no aumento relevante do número de iniciativas de inovação no Brasil nos últimos anos e levando em conta a escassez na literatura de um método completo com informações e conteúdo consolidados que possam servir de base para líderes locais de inovação e empreendedores, o objetivo principal do presente estudo foi desenvolver um método para criação, planejamento e gestão de AgroHubs, de forma a contribuir para o incentivo, perenidade, otimização dos resultados e ampliação das conexões dos hubs de inovação, especialmente aqueles relacionados ao agronegócio.

A principal motivação para a estruturação do método foi o ensejo pelo potencial do agronegócio de Minas Gerais e a valorização dos produtos, serviços e soluções por ele produzidos. Muitas vezes, grande parte desses produtos encontram dificuldades para acessar o mercado devido a questões de certificação, investimentos, planejamento ou relacionamento. Nesse contexto, os hubs de inovação têm um papel fundamental quanto ao suporte, capacitação e impulsionamento dos empresários relacionados à essa atividade. A abordagem inicial do projeto teve foco no levantamento de informações e na compreensão conceitual e operacional dos ecossistemas de inovação. Com isso, foi possível realizar um mapeamento das iniciativas consolidadas e alinhadas ao objetivo central do estudo e, por meio delas, desenvolver alternativas diversas relacionadas a temas de gestão, planejamento, investimentos, governança e outros.

Outrora, o estudo teve como alvo a composição do método em uma formatação dinâmica e interativa, com linguagem simples e abordagem prática, tendo como consequência a possibilidade de que o mesmo fosse replicável para diferentes contextos, regiões, estados e até mesmo setores da economia.

Por fim, o projeto trouxe uma visão sobre a forma de atuação do Sebrae ao longo da jornada dos líderes locais de inovação e dos empreendedores, apontando modelos de apoio para a execução do método e posicionando a instituição para uma atuação mais ampla, dinâmica e intensa nesse contexto.



MÉTODO DE CRIAÇÃO, PLANEJAMENTO  
E GESTÃO DE AGROHUBS

**3. Método de Pesquisa**





A metodologia de pesquisa Markestrat utilizada para o desenvolvimento do método para criação, planejamento e gestão de AgroHubs foi idealizada pelo time da Markestrat Group levando em consideração toda sua experiência e reputação com projetos de gestão e planejamento estratégico no agronegócio. Também contou com a atuação por parte do Prof. Dr. Marcos Fava Neves (USP e FGV), que há mais de 30 anos trabalha com o tema, além do apoio do Prof. Dr. Luís Humberto Villwock (PUC-RS), grande entusiasta e conhecedor dos assuntos de tecnologias e inovação. A iniciativa do Sebrae Minas Gerais teve como resultado o método que será apresentado no presente material.

A jornada para desenvolvimento do método (Figura 1) foi realizada em 5 passos principais: alinhamento inicial (1); levantamento de dados (2); desenvolvimento de alternativas (3); estruturação do método (4); e escrita do livro (5).

**Figura 1** - Jornada de desenvolvimento do método de criação, gestão e planejamento de AgroHubs.



Na primeira fase do projeto foi realizado um conjunto de discussões internas entre as equipes e profissionais participantes para alinhamento das expectativas e entendimento da realidade das iniciativas de inovação no agronegócio de Minas Gerais, apontando os pontos de melhoria, dificuldades, oportunidades e os principais temas de atenção quanto ao planejamento e gestão desses ambientes.

Feito isso, iniciou-se um intenso levantamento de dados e informações para entendimento dos conceitos relacionados aos ecossistemas de inovação, movimentos atuais da área, comportamento



e tendências relacionadas ao agronegócio, e mapeamento das iniciativas existentes.

Durante a análise inicial desses conteúdos, e levando em consideração a amplitude de temas de gestão e planejamento que poderiam ser abordados, a equipe da Markestrat desenvolveu um modelo de análise de modelos de negócios adaptado, com o objetivo de descrever cada uma das iniciativas que haviam sido identificadas e realizar um diagnóstico para avaliação de cada uma delas.

O “Modelo Markestrat de análise de modelos de negócios de hubs, incubadoras e aceleradoras” (Quadro 1), forma como foi intitulado, teve como ponto de partida o *Business Canvas Model*, e é composto por sete quadros para descrição de fatores relacionados à iniciativa. São eles: história e criação; proposição de valor; rede/ecossistema do hub; governança e gestão; atração de capital e estrutura de custos; composição e estrutura; e cases de sucesso e desafios superados – cada qual com perguntas específicas para detalhamento do conteúdo. Por fim, é apresentada uma análise de fortalezas e oportunidades em relação à iniciativa descrita.

**Quadro 1** - Modelo Markestrat de análise de modelo de negócios de hubs, incubadoras e aceleradoras.

Nome da Iniciativa		Tipo de Iniciativa		Website		Logo
Localização			Responsável e Contatos			
Breve descrição da iniciativa						1
<b>1. HISTÓRIA E CRIAÇÃO DA INICIATIVA</b>				<b>2. PROPOSIÇÃO DE VALOR</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem criou?</li> <li>• Qual o perfil/experiência dos criadores?</li> <li>• Como criou?</li> <li>• Quais os motivos?</li> <li>• Como formou a equipe?</li> <li>• Quais as cadeiras chave para a iniciativa?</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é a proposta de valor?</li> <li>• Qual é a cultura?</li> </ul>		
<b>3. REDE / ECOSSISTEMA DO HUB</b>				<b>4. GOVERNANÇA E GESTÃO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem faz parte do ecossistema?</li> <li>• Como atraiu participantes?</li> <li>• Qual o público-alvo e como se relaciona com ele?</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como gerencia?</li> <li>• Qual a forma de governança?</li> <li>• Quais as normativas para Startups?</li> </ul>		

Nome da iniciativa	Tipo de iniciativa	Website	2		
Localização	Responsável e Contatos				
					
 Breve descrição da iniciativa					
<b>5. ATRAÇÃO DE CAPITAL E ESTRUTURA DE CUSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como acelerou?</li> <li>• Quem investiu e como é o "funding"?</li> <li>• Quais os principais custos?</li> </ul>		<b>6. COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é a estrutura física?</li> <li>• Qual o perfil das Startups que o integra?</li> </ul>			
<b>7. CASES DE SUCESSO E DESAFIOS SUPERADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cases de sucesso e soluções que trouxeram?</li> <li>• Quais são os fatores críticos de sucesso?</li> <li>• O que deu errado?</li> <li>• Quais são as principais dores atualmente?</li> <li>• Quais as tendências?</li> </ul>		<b>8. ANÁLISE DE FORTALEZAS E OPORTUNIDADES</b> <table border="1"> <tr> <td>Fortalezas</td> <td>Oportunidades</td> </tr> </table>		Fortalezas	Oportunidades
Fortalezas	Oportunidades				

Fonte: elaborado pelos autores.

Uma vez consolidado o modelo citado anteriormente, foi realizado o mapeamento das principais iniciativas de inovação, especialmente relacionadas ao agronegócio; e posterior coleta de conteúdos e informações de cada uma delas por meio de pesquisa em bases secundárias e entrevistas. No total, foram realizadas 13 entrevistas com líderes de movimentos dos estados de São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso e Rio Grande do Sul. Todos os profissionais entrevistados foram citados no capítulo de agradecimentos.

Os critérios utilizados para escolha das iniciativas foram, em ordem prioritária: hubs de inovação com atuação no agronegócio, para identificação das particularidades de operação no setor; modelos que se tornaram cases de sucesso em âmbito estadual (especialmente em Minas Gerais), nacional ou internacional, a fim de aproveitar a experiência da iniciativa; movimentos orientados à demanda e alinhados às demandas locais e regionais; e rede atual de relacionamentos da Markestrat e do Sebrae, estratégia favorável à coleta de informações em detalhe e de qualidade.

No total, foram descritas e diagnosticadas 16 iniciativas (Figura 2), que foram fundamentais para o entendimento dos temas de planejamento, gestão e aprendizado alcançado ao longo de suas

atuações. Os cases com a descrição e diagnóstico de cada uma delas podem ser encontrados no anexo ao final do livro.

**Figura 2** - Cases de iniciativas de inovação descritas e diagnosticadas para criação do método.



Fonte: elaborado pelos autores.

Através do conteúdo descrito nas análises foi possível iniciar o desenvolvimento de um conjunto de alternativas relacionadas à atuação de um hub de inovação. Com isso, foi possível visualizar as possibilidades relacionadas à cada tema e identificar pontos de atenção, fatores críticos de sucesso e os caminhos a serem percorridos para adoção de cada uma delas.

O entendimento dessas alternativas contribuiu de forma relevante para as posteriores discussões relacionadas à estruturação do método, onde foram criadas e posicionadas etapas e fases, e elencados todos os objetivos, importância e recursos necessários para conclusão de cada uma delas.

Por fim, ao término da construção do método, todas as informações elaboradas foram convertidas em textos explicativos e conteúdos visuais como quadros, esquemas e figuras. Esse material foi finalmente utilizado para escrita e composição do presente livro descritivo do método de AgroHubs.

MÉTODO DE CRIAÇÃO, PLANEJAMENTO  
E GESTÃO DE AGROHUBS

## 4. Contexto de Hubs de Inovação



## 4.1 CONCEITOS INICIAIS

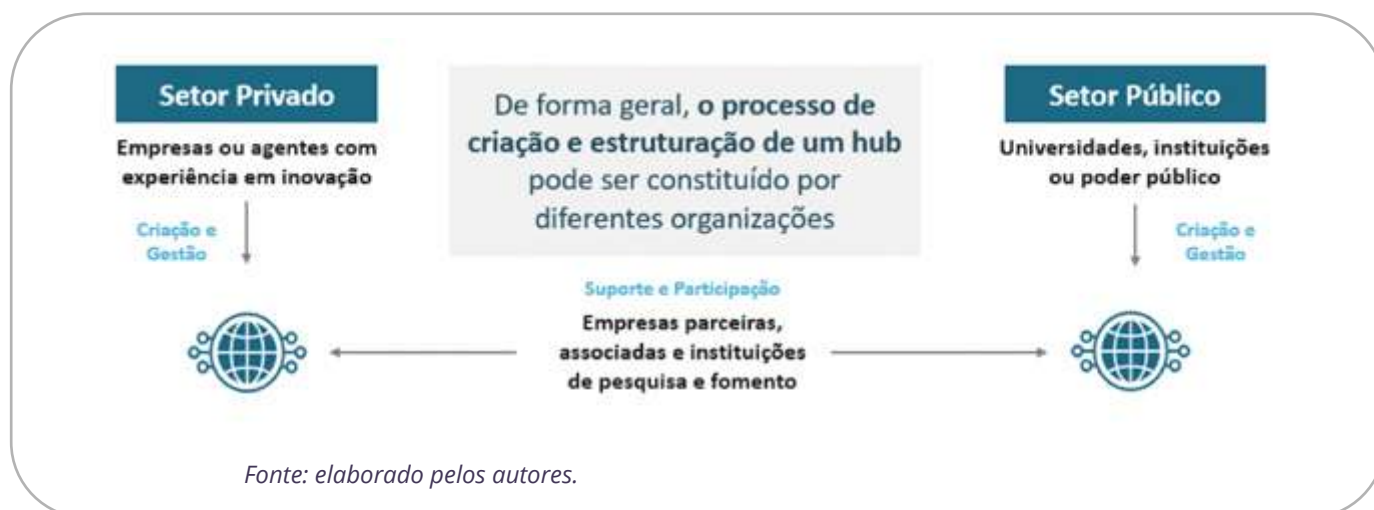
Neste capítulo buscou-se elucidar o que é um hub de inovação e os conceitos por trás desse agente no ecossistema de inovação, bem como trazer uma breve caracterização do cenário de hubs de inovação no Brasil e uma visão de hubs voltados ao agronegócio.

Isto exposto, caminha-se por uma trilha dividida em cinco grandes tópicos que abordarão o que é um hub de inovação (1), como são formados (2), qual o seu propósito (3), qual a importância deste agente no ecossistema (3) e, por fim, como é o funcionamento deste ambiente (5).

Sendo assim, fica a pergunta: o que é um hub de inovação? Hubs são espaços que conectam indivíduos com objetivos comuns, com interesse em tecnologia e inovação. O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) traz a metáfora do hub como um grande shopping center. Nesse espaço, as startups seriam as “lojas” onde os clientes (empresas e investidores) “passeiam” e buscam por soluções para resoluções de demandas. De maneira objetiva, como já abordado, esse “shopping” físico e/ou virtual é um espaço de conexão entre esses agentes.

Cabe entender, na sequência, como são formados esses hubs. O ponto em comum entre as diversas iniciativas de hubs está relacionado a comunidade com pensamento orientado ao futuro, pautados em tecnologia e inovação. Ou seja, a formação do hub se dá pela iniciativa de idealizadores que estejam orientados a se tornarem agentes de conexão entre os diversos elos que compõem um ecossistema de inovação – startups, investidores, universidades, comunidade/região. Esses idealizadores podem ser agentes do setor público ou do setor privado (Figura 3).

**Figura 3** - Principais diferenças entre hubs do setor público e privado.



Antes de mais nada, para se estruturar um hub, é preciso entender como a temática de inovação é discutida na região de interesse, ou seja, responder se há uma aptidão local voltada a inovação. Tendo em mãos essas respostas, cabe aos idealizadores pensarem em qual será o propósito da iniciativa, ou seja, o que de valor almejam entregar, não só para as startups, mas para toda a comunidade influenciada pela presença do hub. Por fim, parte-se para atividades operacionais, que serão discutidas e aprofundadas neste material.

Entendido o conceito e como são formadas essas iniciativas, começa a ficar mais claro quais são os propósitos de um hub. Como apresentado acima, o principal propósito do hub é servir como um agente de conexão entre os diversos *stakeholders* que estão inseridos em um ecossistema de inovação. Dessa forma, o hub pode ser um agente de estímulo e fomento para o desenvolvimento regional, representando uma transformação em como a comunidade se posiciona perante os mecanismos de criação e inovação, agora dentro de um contexto de construção de novas tecnologias a partir do relacionamento em ecossistemas.

Avançando na jornada de entendimento, é válido discutir a importância e potenciais impactos causados pela presença do hub. Dessa forma, ao se observar iniciativas que estão consolidadas no mercado, nota-se que há retornos que são comuns, a exemplo da geração de empregos e renda, desenvolvimento regional, soluções para demandas de diferentes atores, produção de conhecimento e resgate cultural.

Por fim, descreve-se como funciona e quais são as atividades que se encontram nos hubs. Para tanto, deve-se ter em mente que o hub é um espaço de conexão, que prima pela cultura de inovação e de compartilhamento de informações e soluções. Dessa forma, é constante a interação entre os integrantes da iniciativa por meio de palestras, eventos, mentorias e outros. Ainda, são ofertados programas de aceleração, desenvolvimento de modelos de negócio e atração de investidores, por meio da rede criada no ecossistema, geralmente entregues em um ambiente moderno, compartilhado e que estimula a criatividade e co-criação de soluções.

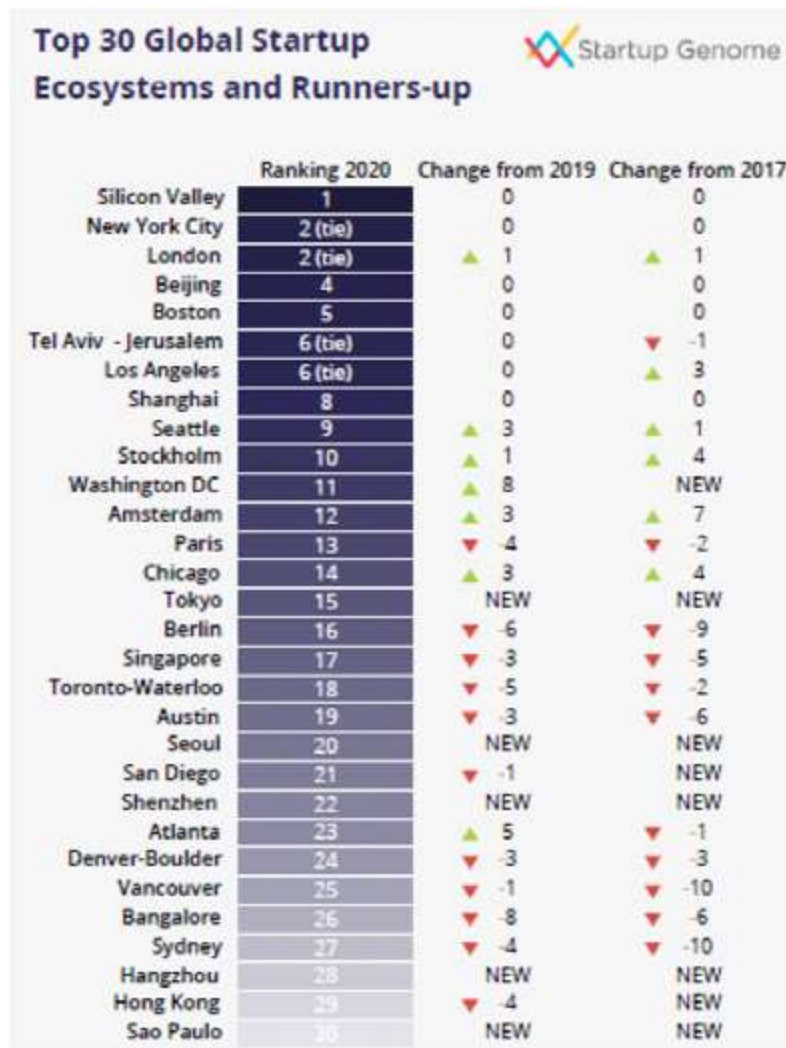
---

## 4.2 HUBS DE INOVAÇÃO NO MUNDO

O Global Startup Ecosystem Report 2020 indica que o “Vale do Silício”, nos EUA, continua sendo o principal ecossistema de inovação no mundo. No entanto, faz uma interessante provocação ao dizer que não haverá mais um novo “Vale do Silício”, ao invés disso, serão 30, nas mais diferentes localidades.

Desse modo, apresentamos o ranking com os 30 principais ecossistemas mundiais (Figura 4) e qual foi a movimentação entre esses agentes.

**Figura 4** - Os 30 principais ecossistemas globais de startups



Fonte: Startup Genome (2019)

Como visto acima, os Estados Unidos ainda é o país com o maior número de ecossistemas no top 30 do GSER 2020, com alguns ecossistemas subindo bastante no ranking. Uma interessante movimentação foi que o número de ecossistemas da Ásia-Pacífico ultrapassou o número de ecossistemas Europeus. Ainda vale destaque que o ecossistema de São Paulo aparecendo no ranking mundial dos principais polos de inovação.



---

## 4.3 HUBS DE INOVAÇÃO NO BRASIL E OS AGROHUBS

A temática de Hubs no Brasil foi impulsionada pela iniciativa do CUBO, do Banco Itaú, apontam Matos & Radaelli (2020) no Estudo Ecosistema de Startups no Brasil. Destacam que após a iniciativa do Itaú, houve um aumento na estruturação de hubs privados com a participação e/ou patrocínio de grandes empresas.

Os autores ainda destacam que além das iniciativas que surgiam de forma isolada ou em consórcio, há também o modelo de associações privadas, onde destacam o Acate Primavera, em Florianópolis, e modelos de parceria público-privado, sendo citado o Hub de Salvador, que é uma iniciativa que conta com apoio de fundos de investimento e da prefeitura de Salvador.

Tecnologia e inovação nunca foram tão discutidas quanto atualmente. Nos mais diversos setores e segmentos de mercado, há uma busca por maior eficiência, minimização de impactos, maior geração de renda e modelos de negócio que sejam sustentáveis; e no agronegócio não é diferente. Sendo assim, a EMBRAPA (2020) aponta sete megatendências do agronegócio para 2030, onde a tecnologia está presente em todas elas. A lista inclui: mudanças socioeconômicas e espaciais na agricultura (1), intensificação e sustentabilidade dos sistemas de produção agrícola (2), mudança no clima (3), riscos na agricultura (4), agregação de valor nas cadeias produtivas (5), protagonismo do consumidor (6) e convergência tecnológica e de conhecimentos na agricultura (7). O ponto em comum está na inovação e tecnologia como engrenagem para desenvolvimento de soluções para alinhar o agro brasileiro nessas megatendências.

Assim, o Censo das Startups realizado pelo AgTech Garage (2020) e o retrato realizado por Motinho (2019), trazem o seguinte panorama: há uma expansão e revolução na temática de AgroHubs no Brasil. O estado de São Paulo ainda concentra o maior número de iniciativas, com destaque para AgTech Garage, Pulse Raízen, Usina da Inovação e Avance da Coplacana. A presença dessas iniciativas tem contribuído para mudanças e direcionamentos de novos rumos nas pesquisas nas universidades. Felizmente esse quadro não é exclusividade de São Paulo. Existem iniciativas em Mato Grosso, como o AgriHub Space, focado na resolução de demandas dos produtores do estado, em um modelo de híbrido onde há a participação de agentes públicos e privados. No sul do país também se encontram importantes iniciativas, como o SRP Valley (Sociedade

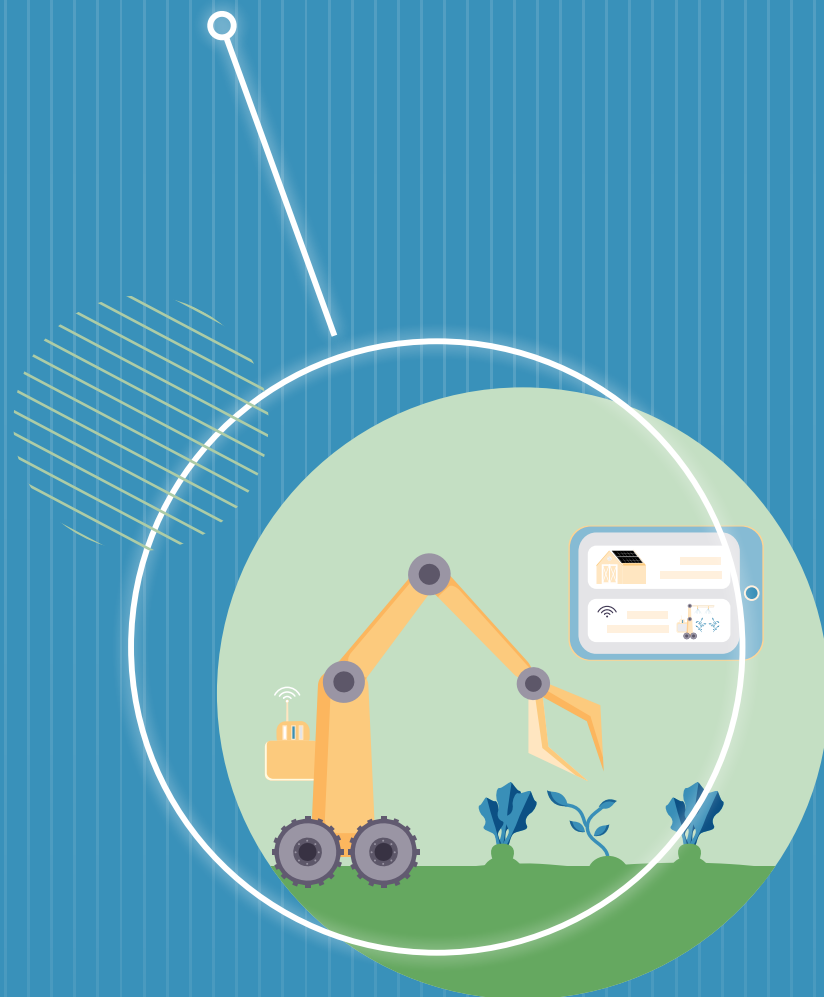
Rural do Paraná), em Londrina-PR e o Tecnopuc em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Analisando as tendências que nortearão o agronegócio brasileiro, iniciativas que tem surgido e aquelas que já estão se consolidando - e a própria transformação digital que ocorre em praticamente todos os setores da economia - o Brasil possui um campo fértil de oportunidades para ser um protagonista central no desenvolvimento de soluções inovadoras para o agronegócio e a sociedade.



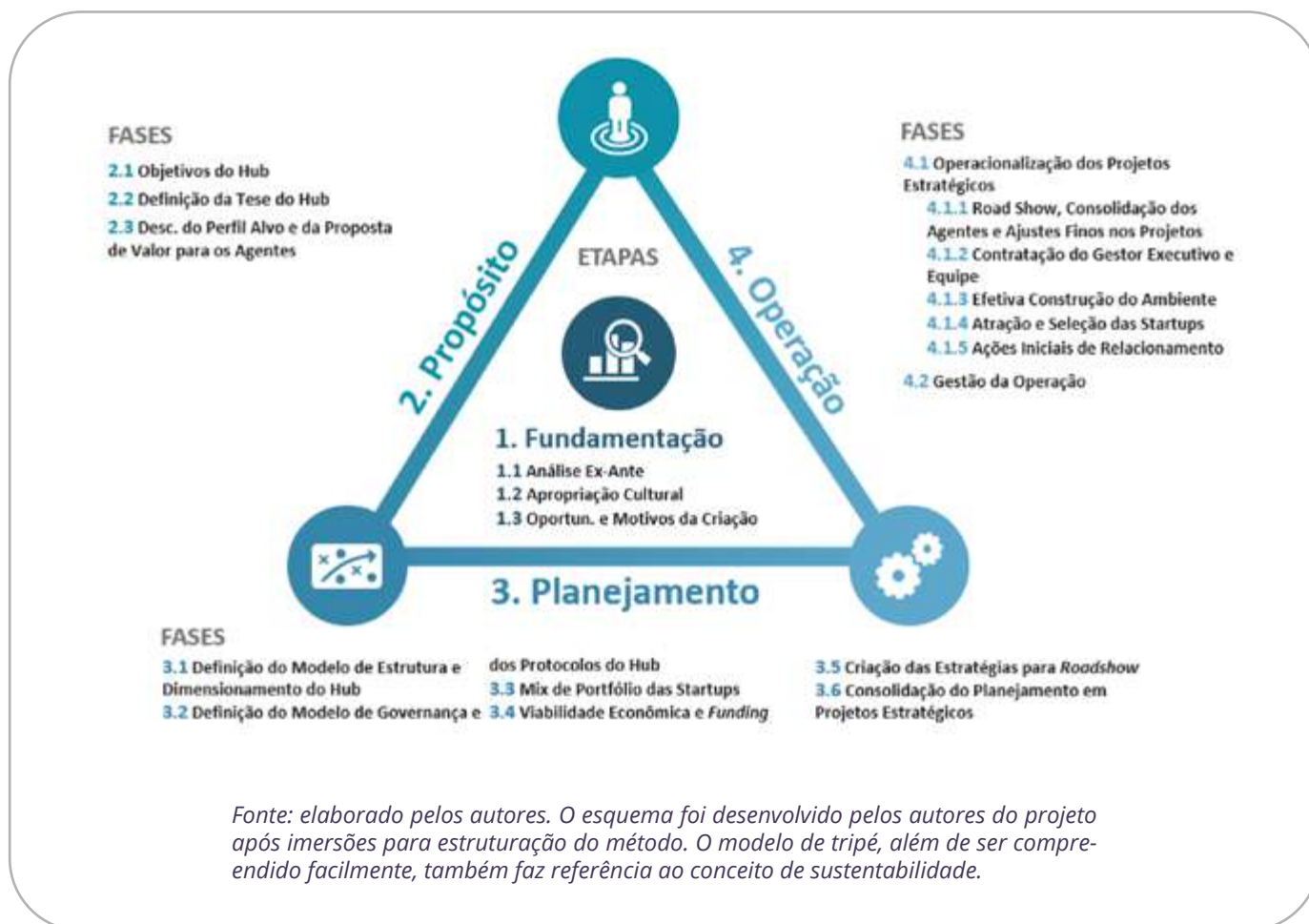
## MÉTODO DE CRIAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO DE AGROHUBS

### 5. Método de Criação Planejamento e Gestão



A partir deste momento, mergulharemos no Método de Criação, Planejamento e Gestão de AgroHubs. É um prazer conduzi-los pela jornada da constatação da necessidade da estruturação de um AgroHub, passando por todas as etapas e fases que são necessárias para a chegada até a sua operação, ilustradas na Figura 5.

**Figura 5** - Esquema do método de criação, planejamento e gestão de AgroHubs.



Esperamos que aproveite ao máximo o conteúdo que foi desenvolvido e que ele apoie na elaboração do seu ambiente de inovação. Antes de começar, é importante entender o funcionamento e alguns pontos-chave relacionados ao método:

**1)** O método de Criação, Planejamento e Gestão de Agro Hubs (Figura 5) é composto por quatro grandes etapas: Fundamentação, Propósito, Planejamento e Operação. Cada etapa possui fases específicas relacionadas ao seu tema principal, as quais descrevem as estratégias e pontos de atenção para o momento da execução.

**2)** Apesar de as fases estarem dispostas de maneira sequencial, o método foi construído de forma dinâmica e não linear, não sendo necessariamente obrigatório a conclusão de uma fase para início da próxima, bem como o seguimento “à risca” da sequência apresentada. É importante que ele seja abordado com uma visão cíclica e holística de desenvolvimento.

**3)** Cada fase é composta pelos seguintes tópicos:

- a) O que é: breve descrição do significado e importância da fase;
- b) Quais os objetivos dessa fase: entendimento dos objetivos principais para sua realização;
- c) Como desenvolver: indicações e pontos de atenção sobre os processos e atividades necessárias para que a fase seja concluída;
- d) Quais os indicadores de performance: sugestões de indicadores para acompanhamento das atividades da fase;
- e) Quais os outputs esperados: resultados que devem ser alcançados após sua conclusão;
- f) Quais serão os próximos passos: sugestão de ações que podem ser realizadas e insights iniciais sobre processos e atividades do hub;

**4)** É importante ressaltar que as ferramentas sugeridas ao longo do método são indicações não obrigatórias. A busca por diferentes modelos e a criatividade são essenciais durante o processo de desenvolvimento do ambiente.

**5)** Ponto de Atenção: o método não é uma “receita de bolo”. Seja dinâmico, criativo e busque informações constantemente. As conexões e interatividade ao longo do processo são essenciais para o hub no longo prazo.

**6)** Ao longo do método são também apresentadas “dicas” que se referem a observações importantes que podem ser de grande valia para a condução do método. Bem como, são feitas sugestões de filmes a serem assistidos que ilustram com profundidade o tema em questão, podendo apoiar o leitor em suas reflexões sobre o método.

Tendo entendido o seu funcionamento, apresenta-se, na sequência, a jornada dos líderes locais de inovação (Figura 6) ao longo do

desenvolvimento do método. Nesse modelo é possível ter uma noção inicial de toda a caminhada que será percorrida ao longo da execução das etapas e fases.

Tenha em mente que é um processo longo, que exige tempo e resultados de qualidade. Por isso, lembre-se sempre de dar “um passo de cada vez”, descansar quando for preciso e, principalmente, **comemorar as conquistas!**

**Figura 5** - Esquema do método de criação, planejamento e gestão de AgroHubs.



Por fim, são apresentados alguns quadros resumo de cada uma das etapas, para que sejam eventualmente utilizados como um guia rápido do método (Quadros 2 a 7).

Aproveite o método ao máximo e um ótimo processo de criação e planejamento!

**Quadro 2 - Resumo da etapa de Fundamentação**

1. FUNDAMENTAÇÃO	FASE	OBJETIVOS	COMO REALIZAR	FERRAMENTAS	INDICADORES	OUTPUTS	PRÓX. PASSOS
	<b>1.1</b> Análise Ex-Ante	Recorte temporal dos marcos da região e entendimento do contexto econômico, social, geográfico e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A análise deve ser corolada entre idealizadores do Hub e alguns agentes locais;</li> <li>Realização de debates, workshops e rodas de discussões para levantamento e validação de informações;</li> <li>Tempo mínimo para realização do processo: 6 meses.</li> </ul>	Pesquisas bibliográficas, análise de documentos históricos, materiais científicos, conhecimento popular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusão dos entregáveis dentro dos prazos estabelecidos;</li> <li>Delta de engajamento e participação da comunidade local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise temporal da região - econômica, social, geográfica e institucional;</li> <li>Identificação de lideranças e agentes evangelizadores.</li> </ul>	A partir do conteúdo produzido, pode-se realizar a validação do material e apresentação do conceito para a comunidade.
	<b>1.2</b> Apropriação Cultural	Despertar o sentimento de necessidade de mudança e adequação estrutural nas lideranças para temática de ecossistema de inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicialmente, apresentar os conceitos de ecossistemas de inovação;</li> <li>Na sequência, realizar a apropriação conceitual: comunidade entender e assimilar esses conceitos;</li> <li>É fundamental que haja participação da comunidade.</li> </ul>	Utilização do conteúdo produzido durante a análise ex-ante e pesquisas e conteúdos adicionais diversos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise qualitativa do engajamento e participação da comunidade no processo;</li> <li>Substratos para construção do manifesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manifesto local: documento com valores e crenças da comunidade;</li> <li>Fortalecimento da identificação de lideranças e agentes influenciadores.</li> </ul>	A partir de então, pode-se iniciar o mapeamento das oportunidades locais e motivos da criação do Hub.
	<b>1.3</b> Oportunidades e Motivos da Criação	Identificar potencialidades e oportunidades de negócios na região para auxiliar os idealizadores na tomada de decisão.	Os idealizadores devem se reunir para análise e discussão da vocação local, do potencial regional para negócios e infraestrutura disponível, e de como o conhecimento é produzido e difundido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise PEST: entendimento do macroambiente;</li> <li>Análise SWOT: definição de oportunidades e ameaças;</li> <li>SWOT Cruzada: definir diretrizes estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção do mapa de diretrizes estratégicas;</li> <li>Avaliação da evolução dos planos estruturantes;</li> <li>Monitoramento da estruturação dos planos estratégicos.</li> </ul>	Mapa de ameaças e oportunidades que podem influenciar ou impulsionar a criação do ecossistema.	Entendido o contexto histórico e as oportunidades regionais, pode-se iniciar a discussão da proposta de valor do Hub.

Fonte: elaborado pelos autores.

**Quadro 3 - Resumo da etapa de Propósito**

PROPÓSITO	FASE	OBJETIVOS	COMO REALIZAR	FERRAMENTAS	INDICADORES	OUTPUTS	PRÓX. PASSOS
	<b>2.1</b> Objetivos do Hub	Definir os motivos e objetivos que deverão ser alcançados através da criação do Hub.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunir os idealizadores para rodas de discussão e eventos de design thinking;</li> <li>Alinhar as expectativas iniciais dos idealizadores com os insumos construídos na etapa anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramentas de definição de Missão, Visão e Valores;</li> <li>Métodos de planejamento estratégico (Enjoy).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação qualitativa (feedback) quanto aos objetivos definidos;</li> <li>Monitoramento da evolução desses objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista com objetivos a serem alcançados pelo Hub;</li> <li>Entendimento do propósito ou missão do Hub.</li> </ul>	Pode-se indicar o aprofundamento em temáticas como perfil alvo de stakeholders, modelos de atuação, projetos e outros.
	<b>2.2</b> Definição da Tese do Hub	Compreender a atuação do Hub e seu posicionamento frente ao mercado: áreas de atuação e soluções que serão disponibilizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de estudos de mercado, mapeando as dores dos produtores rurais – link com análise Ex-ante;</li> <li>Pode ser feito por meio da divisão de equipes para construção do conteúdo, seguido de discussões internas com os idealizadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise SWOT: identificação desafios e oportunidades;</li> <li>Cálculos potenciais de mercado;</li> <li>Estruturação de relatórios analíticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de dores e demanda de soluções e tecnologias;</li> <li>Avaliação qualitativa de dados disponíveis e de evolução da fase (feedback do grupo).</li> </ul>	Orientação de mercado de Hub: áreas de atuação, tipos de tecnologias e níveis de exploração do ecossistema.	Com os insumos coletados, pode-se ter insights iniciais sobre recursos necessários para operação e perfis de agentes integrantes.
	<b>2.3</b> Descrição do Perfil Alvo e da Proposta de Valor para os Agentes	Definição do perfil e das funções dos agentes necessários para a operação do Hub e entendimento das necessidades e dores dos potenciais agentes para entrega de valor.	Realizar discussões internas para definição de pontos específicos e preenchimento de quadrantes do CANVAS, levando em consideração: segmentos de atuação, representatividade, atuação geográfica e formas de interação com o Hub.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de Persona: construção de perfis ideais;</li> <li>CANVAS: análise do modelo de negócios das organizações e pontos de sintonia;</li> <li>Análise SWOT desses agentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total de empresas mapeadas e CANVAS desenvolvidos;</li> <li>Número de potenciais agentes mapeados;</li> <li>Indicadores de sustentabilidade das organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios com perfis e funções de agentes de interesse;</li> <li>Lista inicial de organizações alinhadas aos perfis;</li> <li>Proposta de valor aderente a demanda dos diferentes agentes.</li> </ul>	Ao término da fase, é possível a realização de contatos iniciais com prospects, além do entendimento do modelo de estrutura necessário para o Hub.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 4 - Resumo da etapa de Planejamento - Parte 1

FASE	OBJETIVOS	COMO REALIZAR	FERRAMENTAS	INDICADORES	OUTPUTS	PRÓX. PASSOS	
PLANEJAMENTO	<b>3.1</b> Definição do Modelo de Estrutura e Dimensionamento do Hub	Entendimento quanto ao modelo mais adequado às demandas do Hub e quantificação dos recursos e estruturas necessários para atendê-lo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de interações com outras iniciativas de inovação;</li> <li>Análise das alternativas mapeadas e definição de modelos alinhados;</li> <li>Realização de um estudo prévio dos recursos que serão necessários para entrega da proposta de valor, alinhados às necessidades dos agentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmarking com outras iniciativas;</li> <li>Análise SWOT para entendimento forças e fraquezas de cada uma delas;</li> <li>Análise prévia de Viab. Econômica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total de contatos e iniciativas mapeadas;</li> <li>Reports: tendências do mercado;</li> <li>Orçamentos, custos e viabilidade;</li> <li>Orçado x realizado.</li> </ul>	Modelo detalhado do ambiente ou estrutura a ser utilizado e lista de recursos necessários para que o hub possa entregar a sua proposta de valor.	Os insumos dessa fase podem ser utilizados como critérios de avaliação dos perfis de startups, bem como na elaboração do modelo de governança do Hub
	<b>3.2</b> Definição do Modelo de Governança e Protocolos do Hub	Atendimento de princípios básicos de governança, com definição das funções, limites e códigos de conduta, bem como as diretrizes claras quanto ao funcionamento e rotina do Hub.	Realização de rodadas internas de discussão, com base nos conteúdos e conceito cultural de inovação desenvolvidos, para definição e criação de conselhos, organograma, políticas e normativas, níveis hierárquicos, regras comuns, moderação das startups e agentes, dinâmicas de rotina e outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuais de governança corporativa;</li> <li>Ferramentas de definição de organogramas;</li> <li>Projeto 5a;</li> <li>Agendas compartilhadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atas de reuniões e assembleias;</li> <li>Evolução na estruturação da governança;</li> <li>Análise quantitativa das atividades: número de eventos, mentorias, projetos, clientes e outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento detalhado dos níveis hierárquicos, normas e funcionamentos, comportamentais e atividades comuns;</li> <li>Minimização de ações predatórias.</li> </ul>	Com a conclusão dessa fase, pode-se ter insights iniciais quanto aos possíveis agentes e líderes que ocuparão as posições listadas, bem como as atividades de rotina do hub de inovação.
	<b>3.3</b> Mix de Portfólio das Startups	Estruturar o portfólio de soluções que integrarão o Hub, alinhados a sua tese.	Imersão e discussão entre os idealizadores como foco em questões como: número de Startups, seus segmentos, soluções, perfis e níveis tecnológicos, entre outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregáveis das etapas anteriores;</li> <li>Pesquisa de Startups interessadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução nas discussões (número de encontros);</li> <li>Feedback do grupo envolvido.</li> </ul>	Mix de Portfólio que esteja aderente as necessidades locais, e com entrega de valor aos stakeholders.	Os insumos dessa fase devem ser utilizados como critérios iniciais na seleção de Startups.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 5 - Resumo da etapa de Planejamento - Parte 2

FASE	OBJETIVOS	COMO REALIZAR	FERRAMENTAS	INDICADORES	OUTPUTS	PRÓX. PASSOS	
PLANEJAMENTO	<b>3.4</b> Viabilidade Econômica e Funding	Mensuração dos recursos financeiros necessários e definição de estratégias para acessar investidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>O primeiro passo é estruturar um plano de viabilidade econômica para entendimento dos fundos necessários;</li> <li>Na sequência, deve-se definir quais os serão os modelos de captação (eventos, órgãos de fomento, patrocínio e outros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de viabilidade econômica: receitas, projeções, custos e investimentos;</li> <li>Análise de fundos e índices financeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VPL, TIR e Payback;</li> <li>Ponto de equilíbrio;</li> <li>Custo oportunidade;</li> <li>Taxa mínima de atratividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montante a ser captado e modelos de investimentos almejados;</li> <li>Mapeamento de potenciais projetos ou investidores.</li> </ul>	Pode-se, então, realizar a definição das estratégias para alcance desses fundos ou abordagem dos investidores.
	<b>3.5</b> Criação de Estratégias para o Roadshow	Traçar diretrizes e estratégias para contato e interação com potenciais investidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encontros entre as lideranças para definição das estratégias e responsável pelos contatos;</li> <li>Elaboração de apresentações e conteúdos a serem distribuídos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamentos de comunicação;</li> <li>Cronograma de reuniões e ações;</li> <li>Diferentes formatos de apresentação: PPT, banners e outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução na construção de conteúdos;</li> <li>Avaliação qualitativa do interlocutor (feedback interno).</li> </ul>	Projeto com formatos e conteúdos que serão apresentados nas rodadas de discussão.	Prontos para realização dos encontros com os agentes: iniciar os contatos e prospecção.
	<b>3.6</b> Consolidação Planejamento em Projetos Estratégicos	Conversão das estratégias definidas ao longo do planejamento em projetos operacionais, a fim de viabilizar o alcance dos resultados.	Dividir os itens discutidos em diferentes temas, para que possam formar projetos individuais. Para cada projeto, definir: equipe, objetivos, escopo, resultados cronograma esperados, indicadores e marcos de controle, orçamento e medidas de contingência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos e métodos de planejamento estratégico;</li> <li>Softwares de gestão de projetos (Artia, Slack, Pódio e outros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução dos projetos estratégicos (% de alcance dos objetivos táticos e operacionais) e de seus indicadores de sucesso.</li> </ul>	Conclusão de todos os projetos listados, e conquista dos resultados esperados pela equipe do AgroHub, ao início da etapa de planejamento.	Concluídos os projetos, inicia-se a gestão da operação do hub. Novos projetos podem ser construídos, de acordo com o planejamento de expansão no futuro.

Fonte: elaborado pelos autores.



Quadro 6 - Resumo da etapa de Operação - Parte 1

4.1 Operacionalização dos Projetos Estratégicos							
FASE	OBJETIVOS	COMO REALIZAR	FERRAMENTAS	INDICADORES	OUTPUTS	PRÓX. PASSOS	
OPERAÇÃO	<b>4.1.1</b> Road Show, Consolidação dos Agentes e Ajustes Finos nos Projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar a iniciativa a potenciais investidores ou parceiros do Hub e consolidá-las. Em um segundo momento, revisar os projetos e realizar adaptações necessárias.</li> <li>Mapeamento e agendamento de reuniões de negócios com profissionais com poder de tomada de decisão.</li> <li>Manutenção dos prospects listados até o momento, traçando estratégias para conduzir o fechamento da parceria.</li> <li>Avaliação dos resultados alcançados, com a busca de eventuais pontos de melhoria e definição dos pontos de correção nos projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agentes: eventos de negócios;</li> <li>Estratégias CRM: gestão do contato;</li> <li>Contratos de acordo da parceria;</li> <li>Análises de desempenho (KPI, SWOT e outras).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número total de interações e agentes abordados;</li> <li>Status dos prospects no funil de etapas e relação cruzada entre parcerias fechadas e total definidas;</li> <li>Indicadores de desempenho (metas, prazos e outros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pitch's realizados e parcerias fechadas, contando com os agentes necessários para cada uma das funções definidas;</li> <li>Novas estratégias construídas e decisão em relação a continuidade dos projetos.</li> </ul>	É importante que sejam realizadas ações iniciais de interação com os agentes, sendo também possível que as atividades práticas e de operação sejam iniciadas.	
	<b>4.1.2</b> Contratação do Gestor Executivo e Equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleção do gestor e da equipe que serão responsáveis pelas atividades comuns do Hub.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deve-se reunir os idealizadores para definição dos critérios de seleção, contratação ou nomeação;</li> <li>Muito importante considerar os papéis e perfil de cada um deles, e que estejam alinhados com a temática de inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de Persona;</li> <li>Estruturação de Processo Seletivo;</li> <li>Inclusão de Mentores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de paridade: candidato e perfil almejado pelo Hub;</li> <li>Feedback dos participantes no processo de seleção.</li> </ul>	Equipe do Hub estruturada e composta por todas as funções e perfis que foram definidos.	Equipe formada, agora é "mão na massa"! Todos podem começar os projetos do Hub, como a seleção das Startups, por exemplo.
	<b>4.1.3</b> Efetiva Construção do Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca efetiva dos recursos necessários para que ambiente definido seja viabilizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de uma equipe responsável pelo projeto (profissionais recém contratados);</li> <li>Definição de uma lista de atividades necessárias para construção do ambiente (recursos, empresas, fornecedores e outros) e seus devidos prazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz POCA: Planejamento, Ação e Acompanhamento;</li> <li>Pesquisas de mercado (cotações, custos e qualidade);</li> <li>Modelos criativos de espaços de inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução no desenvolvimento do ambiente;</li> <li>Metas e prazos das atividades definidas;</li> <li>Indicadores de custos financeiros.</li> </ul>	O principal output é o ambiente finalizado e pronto para ser utilizado pelas Startups, equipe e agentes do Hub.	Utilização do ambiente desenvolvido, com atividades interativas e imersões para familiarização por parte de todos os integrantes.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 7 - Resumo da etapa de Operação - Parte 2.

4.1 Operacionalização dos Projetos Estratégicos							
FASE	OBJETIVOS	COMO REALIZAR	FERRAMENTAS	INDICADORES	OUTPUTS	PRÓX. PASSOS	
OPERAÇÃO	<b>4.1.4</b> Atração e Seleção das Startups	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir os critérios, pontos de atenção e processos necessários para seleção das Startups que irão compor o Hub.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma sequência de atividades devem ser desenvolvidas para esse processo: definição da equipe responsável pela seleção, do tipo de processo seletivo, das etapas e critérios para seleção, das formas de divulgação e geração de leads, e da execução do processo construído.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de sinergia: avaliação dos tipos de inovação;</li> <li>Seleção de canais para divulgação;</li> <li>Estratégias criativas de comunicação e de geração de leads.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance do processo de comunicação;</li> <li>Total de Startups participantes no processo e número de selecionadas;</li> <li>Feedbacks internos.</li> </ul>	Startups selecionadas, alinhadas aos parâmetros definidos, ao propósito, mix de portfólio e tese do Hub.	
	<b>4.1.5</b> Ações Iniciais de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimular o diálogo entre Startups, agentes e integrantes do Hub, de forma a criar uma cultura de interação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importante definir uma equipe responsável por elaborar um conjunto de atividades interativas iniciais;</li> <li>Apresentar uma agenda fixa de atividades que serão oferecidas pelo Hub em período pré-estabelecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agenda compartilhada;</li> <li>Estratégias de CRM: adaptadas para gestão interna;</li> <li>Dinâmicas, eventos e workshops.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de eventos realizados e participação;</li> <li>Avaliação das atividades e feedbacks.</li> </ul>	Participação expressiva dos integrantes do Hub e feedback positivo das interações realizadas.	Análise e acompanhamento constante das atividades e desempenho do Hub, com novos projetos e adaptações futuras.
	<b>4.2</b> Gestão da Operação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluída a implementação do AgroHub, deve-se realizar a gestão constante de suas atividades e operações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos os processos criados ao longo do planejamento irão compor ferramentas para gestão do AgroHub, levando em conta a liderança e cobrança dos resultados (governança), funções, atividades, atuação e responsabilidades de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importante que todas as ferramentas desenvolvidas ao longo do método sejam constantemente revistas, adaptadas e aperfeiçoadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metas de projetos, prazos e entregas;</li> <li>Total de startups graduadas;</li> <li>Volume de Impacto (econômico, social, cultural e outros)</li> </ul>	Resultados que serão definidos pelo próprio AgroHub ao longo de sua atuação (ano após ano), alinhados aos projetos e planos a serem construídos.	Buscar o constante fortalecimento da cultura de inovação, novos desafios e o scale up – expansão para grandes resultados.

Fonte: elaborado pelos autores.

## 5.1 FUNDAMENTAÇÃO

Figura 7 - Esquema ilustrativo da etapa de Fundamentação.



A etapa de fundamentação do conceito de AgroHubs de inovação consiste na revisão de documentos históricos, artigos, livros e acervos locais sobre a região em análise para implementação da iniciativa.

Sua principal função é servir de substrato para as demais etapas do método de criação, uma vez que as informações e histórico regional levantados serão os guias nas proposições dos valores; e são fundamentais para o entendimento dos motivos e circunstâncias que fizeram com que a região sob análise se tornasse o que é hoje.

Diversos são os objetivos da etapa de fundamentação. De maneira geral, os principais objetivos relacionam-se ao entendimento do contexto histórico, econômico, político e social na região de provável criação do hub. Dessa forma, busca-se a construção de um mapa temporal dos principais acontecimentos, para que os agentes envolvidos assimilem todo o contexto e entendam quais os principais condicionantes que fizeram com que a região trilhasse

determinado caminho. Por fim, mas não menos importante, é preciso estruturar um mapeamento de oportunidades e de ameaças à iniciativa de estruturação de um AgroHub.

Como ilustração, um case que podemos comentar é o AgTech Valley de Piracicaba, no interior do estado de São Paulo. Desde 1901, está localizado no município a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ), eleita a quinta melhor instituição de ensino de ciências agrárias do mundo, segundo ranking divulgado pelo jornal US News and World Report, em 2015.

Na ESALQ formaram-se profissionais que se tornaram referência para o desenvolvimento do agronegócio brasileiro, muitos empresários à frente das organizações líderes do país em seus setores, algumas, inclusive, reconhecidas pelas inovações no mercado; e entre eles, oito que se tornaram Ministros da Agricultura.

A região de Piracicaba também é tradicionalmente reconhecida por sua inserção no agronegócio brasileiro, principalmente no setor sucroenergético, sendo sede de importantes empresas do setor como, por exemplo, a Raízen, um dos maiores grupos empresariais privados do Brasil.

O município também é sede para empresas de pequeno e médio porte que atuam no agronegócio, desenvolvendo novas soluções para o mercado, como nos setores de agricultura de precisão, biológicos, sementes, entre outros.

Vale também comentar sobre as instituições de pesquisa que se localizam em Piracicaba, como o Centro de Tecnologia Canavieira (CTC), inaugurado em 1969 enquanto Centro de Tecnologia Copersucar, com o objetivo de desenvolver inovações tecnológicas para o setor sucroenergético.

Ou seja, em torno da ESALQ, ao longo de décadas, formou-se todo um ecossistema de empresas de base tecnológica responsável por soluções para diversos segmentos do agronegócio (Melo, 2016). Além disso, Piracicaba se encontra próxima a outros grandes centros tecnológicos do Brasil, facilitando o relacionamento profissional e de negócios entre eles, a exemplo de São Paulo, Campinas, São Carlos e Ribeirão Preto.

Esse contexto motivou três profissionais de Piracicaba a lançar uma campanha – o AgTech Valley, ou Vale do Piracicaba: Sergio Barbosa, gerente-executivo da ESALQTec, o empresário José Augusto Tomé, do coworking CanaTec e o professor Mateus Mondin, presidente do Conselho Deliberativo da ESALQTec. O maior

objetivo da iniciativa era fortalecer a identificação da sociedade local com o ecossistema tecnológico da cidade e, assim, estimular o desenvolvimento da região (Melo, 2016).

*“O AgTech Valley nada mais é do que algo que já existia naturalmente. É uma iniciativa que organiza o sistema de inovação tecnológica de Piracicaba, que é sem dúvida nenhuma o Vale do Silício na agricultura.” (Mondin, 2016)*

Atualmente, o AgTechValley pode ser caracterizado como um ecossistema de inovação voltado para o agronegócio, abrigando iniciativas de AgroHubs, Academia, Institutos de Pesquisa, Startups e organizações.

## 5.1.1 ANÁLISE EX-ANTE

### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA 

INOVA.JAB

É recomendado que a avaliação da aptidão local para a implementação do Hub de Inovação se inicie por meio de uma análise ex-ante. A análise ex-ante é uma revisitação ao passado da região sob análise e busca resgatar os motivos que fizeram a região chegar no estado atual de desenvolvimento. Em suma, é uma análise temporal dos principais marcos que moldaram a região no que ela é hoje.

### • Quais os objetivos dessa fase?

O objetivo principal da análise ex-ante é trazer um recorte temporal dos principais marcos que fizeram a região ser o que é atualmente. Dessa forma, busca-se um entendimento sobre quatro grandes pilares:

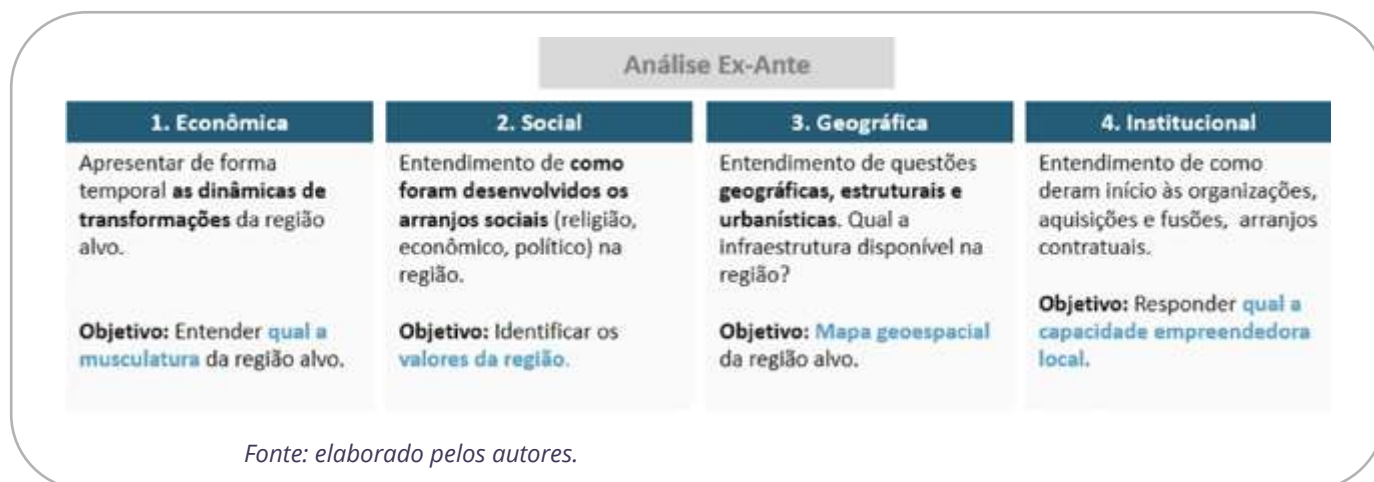
**1) Econômico:** refere-se às dinâmicas de transformações econômicas que a região passou.

**2) Social:** sobre como foram desenvolvidos os arranjos sociais e quais as influências que acarretaram na dinâmica social local (exemplos: religião, economia e política).

**3) Geográfico:** refere-se aos atributos geográficos da região, bem como aspectos estruturais e urbanísticos. Deve responder qual a infraestrutura disponível na região para a melhor operacionalização do Hub.

**4) Institucional:** como se originaram as principais organizações e arranjos, ou seja, como se estruturaram as entidades e instituições, como aconteceram as aquisições e fusões, como são organizados os arranjos contratuais, quais os principais grupos econômicos, entre outros.

**Figura 8** - Os quatro pilares para realização da análise ex-ante.



• **Como desenvolver?**

A construção da análise ex-ante leva tempo, sendo recomendado um período mínimo de 6 meses para a condução das atividades. Um fator crítico para o sucesso da análise é que ela seja cocriada, ou seja, que haja forte participação da comunidade., Dessa forma a comunidade local começa a se apropriar da própria história e do “para onde” será levada, uma vez que esses agentes serão os protagonistas da estruturação do ambiente. Para a execução do trabalho, reforça-se a importância do envolvimento de agentes ou líderes locais, por meio de debates, workshops e encontros para levantamento, discussões e validações de informações.

• **Quais os indicadores de performance?**

Por ser uma fase muito mais qualitativa, os indicadores também seguem nessa linha. Dessa forma, os indicadores seriam a própria construção do material dentro do prazo, bem como o delta de engajamento e participação da comunidade na construção dessa análise e identificação dos motivos da região ser o que é.

De uma forma mais prática, pode-se mensurar o número de reuniões, workshops ou eventos conduzidos, o número de empresas ou organizações participantes dos encontros, a quantidade de documentos produzidos para o registro da análise ex-ante ou até de iniciativas que visam o registro histórico da região, a exemplo de um livro.

• **Quais os outputs esperados?**

Essa fase do projeto tem como principal saída o retrato temporal dos motivos que levaram ao desenvolvimento da região. Não

menos importante, é esperado que durante a execução da análise sejam identificados potenciais líderes da iniciativa. Líderes que terão um papel de influência e orientação junto à comunidade quanto a temática debatida, de hubs e ecossistemas de inovação. Os entregáveis irão se caracterizar por relatórios descritivos com a abordagem dos seguintes temas:

- 1) **Econômico:** quadro sobre qual a musculatura econômica da região alvo;
- 2) **Social:** mapa de valores locais e como norteiam a sociedade local;
- 3) **Geográfico:** construção do mapa geoespacial da região;
- 4) **Institucional:** entendimento e mapeamento da capacidade empreendedora local.

- **Quais serão os próximos passos?**

Após a realização da análise ex-ante e, conseqüentemente, do entendimento da região e identificação de lideranças, segue-se para a etapa de apropriação cultural quanto a temática de ecossistemas e hubs de inovação.



#### **BORA VER UM FILME?**

**Filme:** Escritores da Liberdade (2007).

**Elenco:** Hilary Swank, Patrick Dempsey, Ricardo Molina.

**Sinopse:** Uma professora cria métodos diferentes de ensino para lidar com a rebeldia e a tensão racial entre alunos de uma escola de um bairro pobre. Os alunos vão, aos poucos, reconhecendo valores como respeito e tolerância.

## 5.1.2 APROPRIAÇÃO CULTURAL

- **O que é?**

CASE DE REFERÊNCIA

[USINA DA INOVAÇÃO](#)

Após a análise ex-ante e a identificação das diversas circunstâncias locais que fizeram com que a região chegasse onde está, é necessário que os agentes locais se apropriem das informações e conhecimento gerado. Dessa forma, a apropriação cultural é uma etapa para conscientização, envolvimento e assimilação dos conceitos que foram introduzidos, que devem estar aderentes aos valores locais.

- **Quais os objetivos dessa fase?**

O principal objetivo da apropriação cultural é fazer com que emergja nas lideranças (identificadas na análise ex-ante) o sentimento

da necessidade de mudança e/ou adequação estrutural, ou seja, que a comunidade seja a portadora da vontade de mudança e que enxergue que o fomento de ecossistemas de inovação é aderente às necessidades locais.

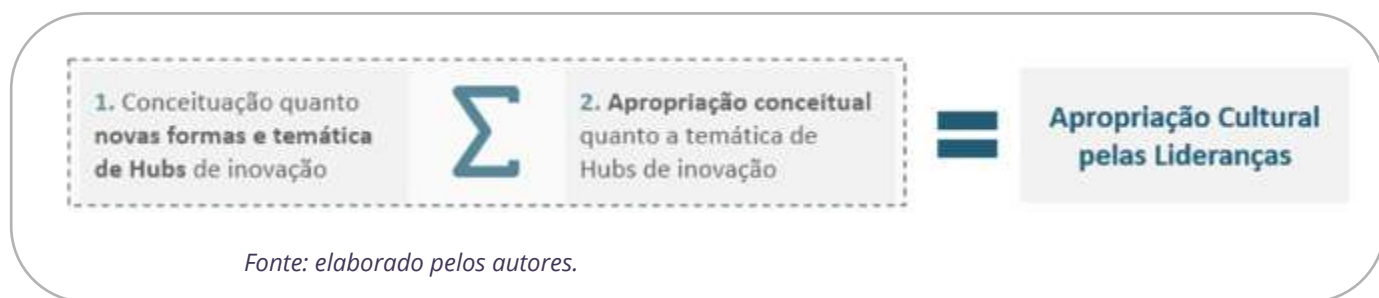
#### • Como desenvolver?

A apropriação cultural é realizada em duas grandes etapas. No entanto, antes de discuti-las, vale trazer duas observações importantes: a) O processo não pode ser imposto (top-down), é preciso que se busque formas para que os agentes enxerguem que a criação do ecossistema é uma alternativa que irá trazer impactos positivos; e b) É fundamental a participação das lideranças e comunidade em um processo de imersão na temática. Isto exposto, partimos para as duas principais etapas de execução:

1) Conceituação: conceituar as lideranças e agentes locais – que compõe a governança regional - quanto a temática de ecossistemas de inovação e o que envolve esse processo, ressaltando o trabalho em ecossistemas, quais os valores, códigos e interfaces que estabelecem uma boa rede de inovação.

2) Apropriação conceitual: incorporação dos conceitos pela comunidade através de agentes disseminadores locais, cuja influência irá contribuir para que o entendimento e apropriação ocorram de forma mais fluida.

**Figura 9** - Principais fatores para apropriação cultural das lideranças.



Fonte: elaborado pelos autores.

#### • Quais os indicadores de performance?

Ainda por ser uma fase qualitativa, os indicadores seguirão nessa linha, ou seja, é interessante que se acompanhe o engajamento e participação da comunidade nas discussões, debates e workshops. Ainda, recomenda-se atenção na identificação de lideranças, na evolução do número de participantes dos encontros, e por fim, na interação para construção do manifesto local. Pode-se começar a observar e acompanhar alterações iniciais na comunidade, influenciadas pela apropriação cultural e conceitual sobre os temas de hubs e ecossistemas de inovação, que poderão

se traduzir em iniciativas inéditas (negócios, eventos, etc.) ou até em mudanças de comportamento.

### **SE LIGA NA DICA!**

Que tal buscar informações sobre o histórico de movimentos regionais? É bem provável que movimentos similares tenham acontecido, e além de proporcionarem insumos adicionais à discussão, também podem ajudar a incluir novas pessoas no processo de apropriação cultural.

#### **• Quais os outputs esperados?**

A principal saída desta etapa é o manifesto local, ou seja, um documento criado pela comunidade que traz os valores e crenças que nortearão as atividades do ecossistema e do hub.

#### **• Quais serão os próximos passos?**

Entendido o contexto histórico e de evolução temporal, a comunidade se apropriando do conceito de hubs e ecossistemas de inovação, o idealizador deve partir para a fase de mapeamento de oportunidades e definir os motivos da criação do hub.

## **5.1.3 OPORTUNIDADES E MOTIVOS DA CRIAÇÃO**

#### **• O que é?**

CASE DE REFERÊNCIA 

[RAJA VALLEY](#)

Esta fase busca avaliar e definir diretrizes estratégicas a partir do mapeamento de oportunidades locais que sejam capazes de sustentar a ideação e motivação da construção de um hub e da inserção da região em um ecossistema de inovação. As diretrizes estratégicas devem compreender um horizonte de médio a longo prazo e estarem voltadas para o desenvolvimento regional.

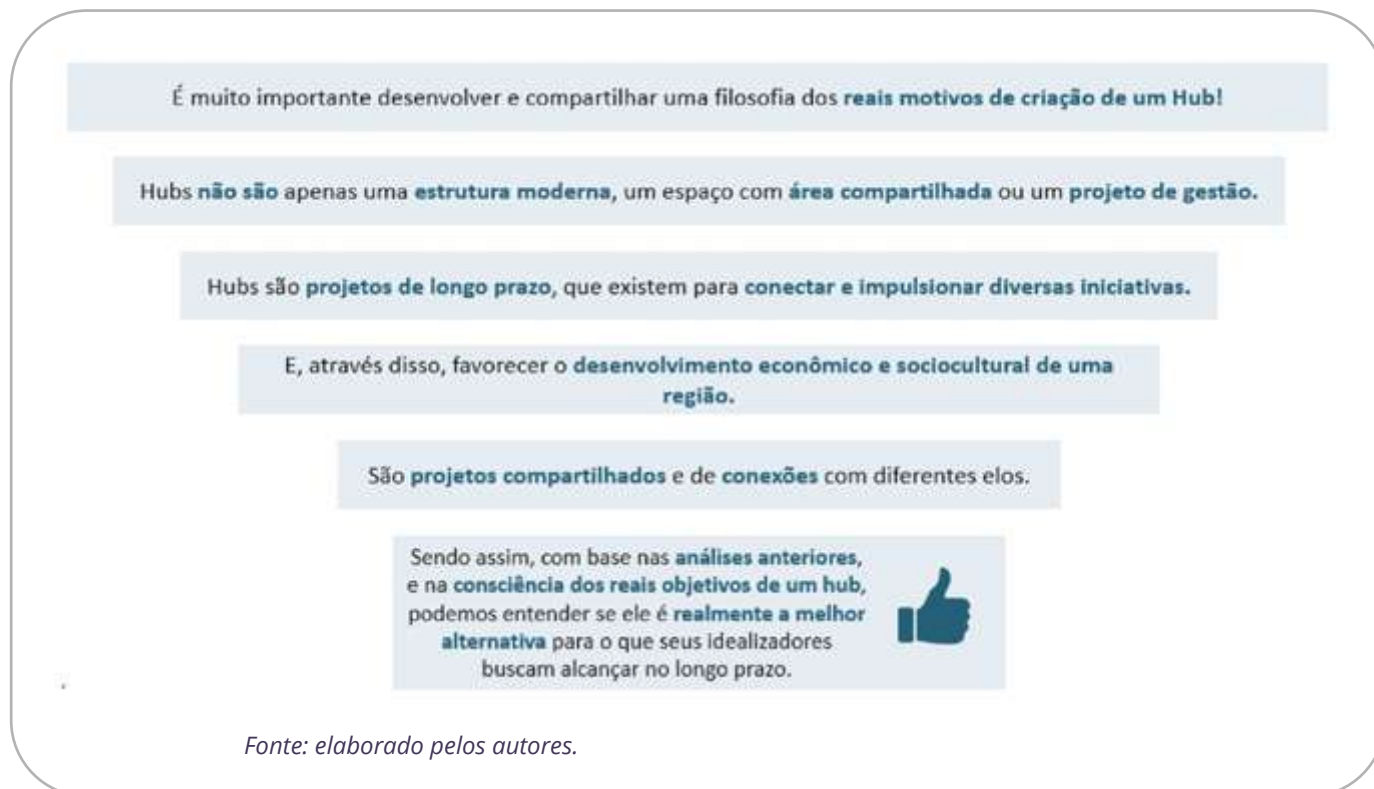
#### **• Quais os objetivos dessa fase?**

O objetivo do Mapa de Oportunidades é propiciar aos idealizadores do hub identificar as potencialidades e oportunidades de negócio na região alvo; e com isso, auxiliar e orientar os empreendedores em suas tomadas de decisão.



Em um escopo mais amplo, busca-se vislumbrar os caminhos alternativos para um desenvolvimento regional sustentável, para o qual a estruturação de um hub e a inserção em um ecossistema de inovação terão um papel central na contribuição com a construção do alicerce que irá suportar esse desenvolvimento.

**Figura 10** - Reflexão sobre os reais motivos para criação de hubs.



### • Como desenvolver?

Antes de mais nada, os idealizadores precisam ser capazes de responder questões como:

- 1)** Qual a vocação local? (link com a análise ex-ante) - entendimento dos principais setores e atividades econômicas locais; identificação de públicos-alvo; segmentação de perfis dentro dos públicos-alvo.
- 2)** Qual o potencial regional para negócios e quais são os principais recursos ali disponíveis? - entendimento quanto a infraestrutura disponível; disponibilidade de capital humano; atração e retenção de talentos; mapeamento de organizações e potenciais apoiadores/patrocinadores da iniciativa.
- 3)** Como o conhecimento é produzido e difundido na região?

Entendimento quanto a estrutura de ensino local, passando pela educação de base até o ensino superior, mapeando como e/ou de qual forma temáticas de inovação são trabalhadas; identificar quais são as principais intuições de ensino e pesquisa e entender se poderão ser potenciais parceiros da iniciativa.

Para que os idealizadores consigam responder essas perguntas, recomenda-se o uso de ferramentas como **análise PEST (Político-legal, Econômico, Sociocultural e Tecnológico)**, para o entendimento do macroambiente; a realização de uma **análise SWOT** (Figura 11), para compreender as forças, oportunidades, ameaças e fraquezas; e por fim, para que sejam traçadas diretrizes estratégicas, recomenda-se a avaliação da SWOT cruzada, para definir diretrizes ofensivas, confrontativas, reforço e de defesa.

Maiores informações sobre o funcionamento da ferramenta: [sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)

Maiores informações sobre o funcionamento da ferramenta: [treasy.com.br/blog/analise-pest](http://treasy.com.br/blog/analise-pest)

**Figura 11.** Esquema da análise SWOT.



Fonte: Jivochat (2020) com base em Albert Humphrey.

### • Quais os indicadores de performance?

É recomendado que os idealizadores tenham como norteadores o mapa de diretrizes estratégicas, bem como os planos de ações estruturantes para o atingimento dos objetivos e metas traçadas. Indicadores alinhados com os objetivos e metas devem ser estruturados a fim de acompanhar a execução das diretrizes estratégicas.

Exemplos de indicadores que podem vir a ser utilizados: número de novos negócios na região (oriundos a partir dos hubs ou em

seu entorno), número de soluções e produtores inovadores criados na região, PIB regional, número de entidades ou instituições de ensino e pesquisa focadas nas diversas faixas etárias, atração de capital de investimento para a região, presença de empresas inovadoras, entre outros.

- **Quais os outputs esperados?**

Mapa de ameaças e oportunidades que podem impulsionar ou influenciar a criação de um ecossistema de inovação; diretrizes estratégicas e planos estruturantes que vislumbrem o desenvolvimento regional; e indicadores de performance que possam acompanhar a evolução e resultados dos esforços que serão empregados.

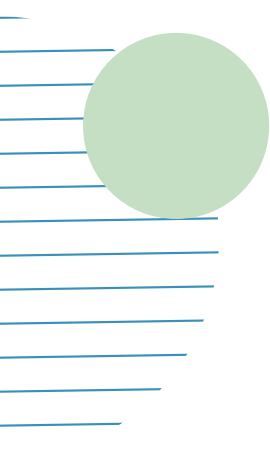
- **Quais serão os próximos passos?**

Entendido o contexto e histórico regional e de posse do mapa de oportunidades, dar-se-á a etapa de definição da proposição de valor do Hub.

## 5.2 PROPÓSITO

**Figura 12.** Esquema ilustrativo da etapa de Propósito.





A segunda etapa do método é intitulada como “Propósito”. A etapa tem a função principal de estimular os líderes locais para reflexões sobre a real finalidade da criação do hub, os motivos para existência da iniciativa e quais os alvos que serão construídos a partir de sua criação.

A utilização do conteúdo produzido durante as análises e discussões da etapa inicial será imprescindível nesse momento, uma vez que os pontos a serem construídos precisam estar alinhados com as características e fatores locais, a fim de que não haja descompasso nas ações futuras.

Na etapa de Propósito, inicialmente, serão definidos os objetivos do hub, uma abordagem para compreender quais iniciativas ele pretende conectar e com quais finalidades, além das metas e resultados que esperam ser alcançados. Ao longo da etapa, serão discutidas as áreas de atuação e níveis tecnológicos para as startups e agentes integrantes, além de uma análise inicial do perfil e da proposta de valor dos agentes ou organizações que poderão integrá-lo.

Um case que vale comentar é o do AgriHub, localizado em Cuiabá/MT. O AgriHub se posiciona como uma rede agtech no maior estado agro do Brasil, consolidando uma rede de inovação em agricultura e pecuária que identifica os problemas dos produtores rurais e os conectam a startups, mentores, empresas de tecnologia, pesquisadores e investidores para desenvolver soluções e promover o melhor ajuste de tecnologias ao campo (AgriHub, 2020).

Seu objetivo é claro: Aumentar a renda dos produtores rurais, usando o mínimo de recursos. Contribuir para o desenvolvimento sustentável por meio da inovação tecnológica. E contribuir para o aumento da oferta de alimentos ao mundo até 2050 (AgriHub, 2020).

A sua localização é fundamental para promover a conexão com as fazendas localizadas no Centro Oeste brasileiro e permitir o mapeamento dos principais desafios no campo que podem se tornar em oportunidades de negócios, levando em consideração as características do agronegócio na região.

## 5.2.1 OBJETIVOS DO HUB

### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA 

PULSE RAÍZEN

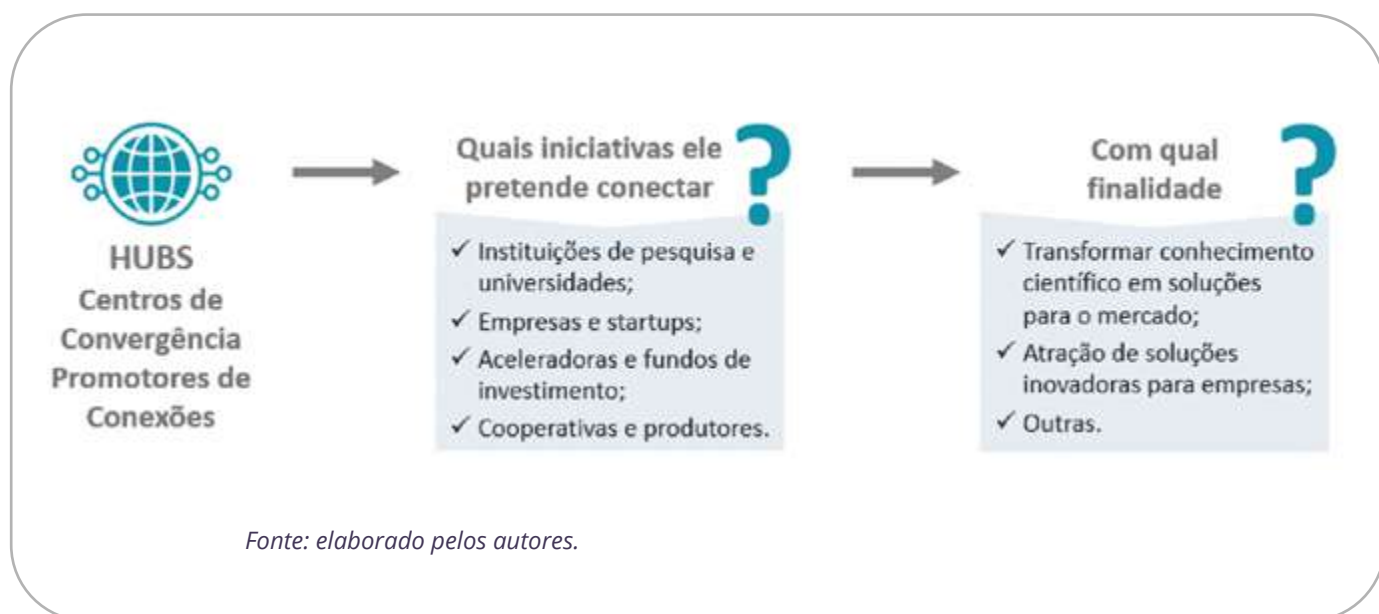
A fase de “objetivos do hub” trata da definição e entendimento dos objetivos específicos do AgroHub. É a primeira fase da etapa de

propósito exatamente por ser a base necessária para construção dos passos seguintes. Através dos insumos coletados na etapa de fundamentação, a discussão deve ser voltada ao entendimento de como o AgroHub se encaixa dentro do contexto social, econômico e cultural da região onde está sendo criado e deverá atuar.

#### • Quais os objetivos dessa fase?

Definir de forma clara, detalhada e concisa os objetivos que deverão ser alcançados através da criação do AgroHub. Tendo como prerrogativa o fato de os hubs serem centros de convergência, promotores de conexões, a execução dessa fase permitirá uma ideia inicial sobre quais iniciativas o AgroHub pretende conectar e com qual finalidade.

**Figura 13.** Principais questões a serem consideradas na definição dos objetivos do hub.



#### • Como desenvolver?

Para execução da fase de definição dos objetivos do hub é recomendável que seja feita a reunião dos idealizadores e agentes envolvidos para rodas de discussão ou eventos de design thinking. Nesse momento, é muito importante alinhar as expectativas iniciais dos criadores do AgroHub com os insumos coletados na fase ex-ante, para que haja sintonia em termos de operação, contribuindo para uma maior eficiência do hub, desde o início de suas atividades.

### SE LIGA NA DICA!

- 1) É essencial que as discussões sejam feitas sob a ótica de considerar conexões com outras áreas do conhecimento, aquém do agronegócio. A multidisciplinariedade contribui fortemente para as soluções desenvolvidas.
- 2) É importante que seja feito o mapeamento, desde já, de possíveis pessoas para ocupar a gestão executiva do hub futuramente. O acompanhamento e participação ao longo do desenvolvimento do AgroHub é algo chave para seu sucesso no futuro.

Na sequência, apresentamos algumas indicações e ferramentas que podem vir a serem utilizadas nesse momento:

- a) Definição da missão, visão e valores do hub;
- b) Utilização de métodos de planejamento estratégico e suas ferramentas, com foco principal nos itens de definição de objetivos. Como sugestão, deixamos o método **“Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing”**;
- c) Quantificação dos objetivos, extremamente importante para garantir o acompanhamento da performance ao longo do tempo.

#### • Quais os indicadores de performance?

Entre as avaliações recomendadas para acompanhamento da fase estão:

- a) Avaliação qualitativa dos objetivos definidos em relação as expectativas iniciais dos criadores e das características da região, através de uma pesquisa de opinião com os envolvidos no processo de criação ou até mesmo com a comunidade para captar a sua percepção sobre a iniciativa;
- b) Avaliação dos percentuais de evolução dos objetivos definidos, através da observação da condução das atividades definidas;
- c) Contínua avaliação dos resultados alcançados pelo hub (indicadores quantitativos) ao longo do processo de construção e implantação do mesmo.

Exemplos de indicadores consistem no número de agentes conectados por tipo (empresas apoiadoras, investidores, fazendas beta testers) e o volume de faturamento que representam, número de soluções ou produtos inovadores a serem lança-

NEVES, M. F.  
Planejamento e  
Gestão Estratégica de  
Marketing. 1. ed. São  
Paulo: Atlas, 2012.

dos no mercado em um horizonte temporal, número de startups graduadas ou “exit” pelo hub em um horizonte temporal, entre outros.

- **Quais os outputs esperados?**

O principal resultado ao final dessa fase será uma lista com todos os objetivos do hub, definidos através de índices qualitativos, quantitativos e possíveis prazos para suas execuções. Além disso, será possível compreender se a criação do hub está em sintonia com a demanda local (real necessidade) e de que forma ele poderá impactar e transformar essas demandas.

- **Quais serão os próximos passos?**

Com a definição dos objetivos do AgroHub, a equipe terá a base necessária para evoluir no processo de criação do hub. Nesse sentido, é possível que aspectos mais aprofundados, como a tese do hub, o modelo de estrutura e o perfil alvo de seus stakeholders, comece a ser discutida internamente.

## 5.2.2 DEFINIÇÃO DA TESE DO HUB

- **O que é?**

CASE DE REFERÊNCIA

ACE ACCELERATECH

A definição da tese do hub consiste na construção do posicionamento do hub em relação ao mercado e seus agentes. É uma fase essencial para direcionar as áreas de atuação do hub e seu comportamento frente ao mercado, abordagem e recepção de startups, bem como no incentivo das conexões no ecossistema.

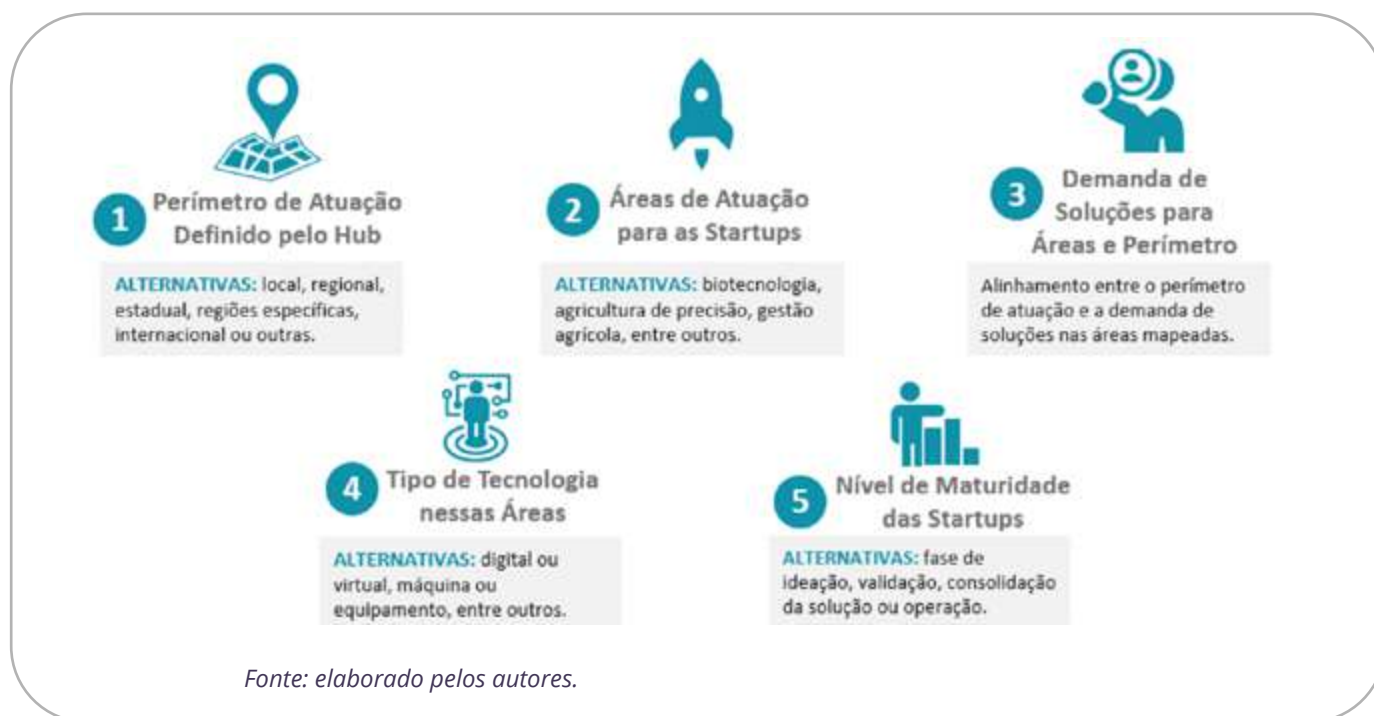
- **Quais os objetivos dessa fase?**

Construir a tese do hub, através da definição de seu perímetro de atuação, as áreas de atuação das startups, a demanda de soluções e produtos inovadores nessas áreas e perímetros, o tipo de tecnologia que será oferecido pelas startups dentro de suas áreas de atuação, bem como seus **níveis de maturidade**.

Por meio desses itens será possível compreender as linhas de atuação do hub e quais serão os caminhos estratégicos que deverão ser seguidos adiante.

- *Ideação, validação, operação, tração e consolidação – fases que podem ser encontradas em detalhe no método de criação, planejamento e gestão de startups.*

**Figura 14.** Fatores a serem considerados na definição da tese de um hub de inovação.



### • Como desenvolver?

A execução da presente fase pode ser feita por meio da realização de um estudo do mercado regional e do portfólio de soluções demandadas, podendo utilizar como base principal os conteúdos produzidos na fase de ex-ante para se obter um real alinhamento com os princípios e demandas locais. Para fazer acontecer, é importante reunir os idealizadores e agentes que eventualmente já estiverem envolvidos para rodas de discussão ou eventos de **design thinking**, sendo possível até mesmo que sejam realizadas simulações ou cenários de modelos de acesso ao mercado.

Entre as ferramentas que podem ser utilizadas como apoio para essa fase, temos:

- a) Realização de uma análise SWOT para entendimento e definição dos desafios e oportunidades do perímetro em questão;
- b) Cálculos do potencial de mercado agropecuário ou de agroindústrias, com base nas tecnologias e soluções sob discussão ao longo do processo; entendimento do potencial local e acessível; e relação quanto ao mercado a ser explorado pelas startups;

Maiores informações sobre o funcionamento da ferramenta: [sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb-730905410VgnVCM-1000003b74010aRCRD](http://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb-730905410VgnVCM-1000003b74010aRCRD)



**c)** Construção das jornadas dos produtores ou agroindústrias com o objetivo de identificar seus principais desafios e dores que demandam novas soluções ou produtos para serem superados;

**d)** Criação de relatórios específicos indicando a demanda tecnológica da região, que também pode ser construído com base na análise ex-ante.

#### • **Quais os indicadores de performance?**

Entre as avaliações recomendadas para acompanhamento da fase estão:

**a)** Utilização de indicadores de demanda de soluções e tecnologias, como número demandado por cadeia produtiva na região, número de fazendas ou agroindústrias que demandam novas soluções ou produtos. Pode-se desenvolver um índice de maturidade das cadeias produtivas na região, indicando o estágio de desenvolvimento em que se encontram; bem como um índice de adoção de tecnologia pela cadeia produtiva na região, apontando para a evolução ou estagnação na sua propensão em adotar novas soluções e produtos.

**b)** Tamanho do mercado potencial versus mercado acessível (de acordo com a propensão local a adoção de novas tecnologias);

**c)** Avaliação qualitativa da fase através da cooperação do grupo envolvido quanto a suas visões da evolução e clareza em relação a definição da tese.

#### • **Quais os outputs esperados?**

Ao final da fase será possível visualizar com clareza o posicionamento do AgroHub em termos de áreas de atuação, tipos de tecnologias que serão disponibilizadas e níveis de atuação dentro do ecossistema que está criado. Esses pontos contribuirão de forma expressiva para posicionamento estratégico do hub nas fases seguintes.

#### • **Quais serão os próximos passos?**

Tendo sido definido o modelo de atuação do hub, será possível ter alguns insights iniciais sobre os recursos necessários para sua operação, bem como do modelo de ambiente que será adotado (físico ou digital), além da possibilidade de se iniciar um mapeamento dos agentes que estejam alinhados com essas características – o que é tratado na fase seguinte. Com essas reflexões, equipes podem ser montadas a fim de elaborar e executar projetos estratégicos para realização dessas demandas.



### BORA VER UM FILME

**Filme:** O menino que descobriu o vento (2009).

**Elenco:** Maxwell Simba, Chiwetel Ejiofor, Aïssa Maïga.

**Sinopse:** O filme conta a história de um menino africano que planejou construir um moinho de vento para alimentar uma bomba de água elétrica e ajudar seu vilarejo nos períodos de seca. É um exemplo muito interessante de desenvolvimento de uma tecnologia.

## 5.2.3 DESCRIÇÃO DO PERFIL ALVO E DA PROPOSTA DE VALOR PARA OS AGENTES

### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA 

FOOD TECH HUB

A atuação do AgroHub, como já apresentado, trata da criação de um ecossistema com diversas organizações, instituições ou mesmo grupos, para colaboração mútua no processo de desenvolvimento de tecnologias e inovação. Nesse sentido, quando olhamos para atuação específica do AgroHub, alguns agentes ocupam espaços mais ativos e importantes dentro da rotina de atividades apresentadas.

Nesse sentido, buscou-se, através das diversas alternativas mapeadas no mercado, definir de forma objetiva quais seriam os principais agentes para um hub de inovação no agronegócio e suas principais funções. Sendo assim, antes mesmo de tratar da fase em questão, apresenta-se uma definição de cada um deles:

**Figura 15.** Os agentes do hub e suas funções principais.



Apesar de termos definidos os perfis e funções específicas para cada um dos agentes acima, é importante ressaltar que existe a possibilidade de que as organizações ocupem dois ou mais papéis nas operações do hub e isso não traz nenhum impacto negativo, desde que os detalhes tenham sido acordados durante a consolidação da parceria.

Uma vez que os perfis desejados já foram definidos, é chegado o momento de construir a proposta de valor para cada um dos agentes que irão compor o ecossistema do AgroHub. Sendo assim, o hub precisa transmitir de maneira clara que a combinação exclusiva dos seus serviços, soluções e atividades solucionem dores dos agentes que compõem o ecossistema (comunidade, público-alvo, investidores e startups) ao ponto de se tornar o fator que irá fazer com que as pessoas se relacionem com a iniciativa.

### **SE LIGA NA DICA!**

Vale ressaltar que a proposta de valor para os agentes vem sendo construída de forma implícita ao longo das etapas e fases anteriores, afinal, potenciais agentes foram estimulados a engajar com a iniciativa e aqueles que vem acompanhando a evolução até o momento de certo percebem algum valor no movimento. Assim, o momento atual é no sentido de encontrar um denominador comum do valor que tem unido os envolvidos até esta fase, dando clareza e permitindo tangibilizar a proposta de valor implícita.

### **• Quais os objetivos dessa fase?**

O objetivo principal da presente fase é o de entender quais agentes seriam essenciais para as atividades do AgroHub e quais as características desejáveis para cada um deles. A fase busca o entendimento de quais empresas teriam potencial de patrocinar ou apoiar a iniciativa, sendo que esse mapeamento deve ser feito no sentido de entender o real alinhamento dessas organizações com a atuação do hub, contribuindo para o alcance dos objetivos principais da atividade fim, definidos com a equipe interna anteriormente.

Em um segundo momento, a presente fase consiste em definir a proposta de valor que o hub irá oferecer aos agentes integrantes do ecossistema no qual está inserido. O desafio está em clarificar o valor a ser entregue para os diferentes perfis de agentes, principalmente para aqueles que irão integrar ou se relacionar com o hub de forma direta: investidores, empresas apoiadoras, startups e parceiros.

De maneira geral, as propostas de valor buscam atender necessidades e dores de clientes de empresas. Pensando no ecossistema de inovação, o qual o hub é o responsável pela conexão desses diferentes agentes, é necessário que haja propostas de valor que atendam às necessidades e os anseios dos diferentes agentes. Sendo assim, o hub precisa transmitir de maneira clara que a combinação exclusiva dos seus serviços, soluções e atividades endereçam as dores dos agentes que compõem o seu ecossistema (comunidade, público-alvo, investidores e startups).

#### • Como desenvolver?

A realização da presente fase deve ter como base os potenciais e objetivos traçados pelo hub para que seja feita uma construção do perfil e da quantidade de agentes necessária para cada uma das categorias. Para auxiliar nesse processo, a Figura 16 apresenta os principais pontos que devem ser considerados na definição do perfil:

**Figura 16.** Fatores a serem considerados na definição do perfil dos agentes do hub.



Tendo sido entendido os perfis de cada um dos agentes necessários e com uma ideia inicial de como será a interação entre eles, pode-se realizar um mapeamento inicial das organizações que apresentem esses perfis, sendo interessante que se faça a descrição de seus modelos de negócio para o entendimento dos pontos de sintonia com o AgroHub.

Através dessa ação, pode-se construir uma lista com as organizações em questão, e até mesmo classificá-las em ordem de sintonia, alinhamento ou benefícios que as mesmas poderão trazer para o AgroHub.

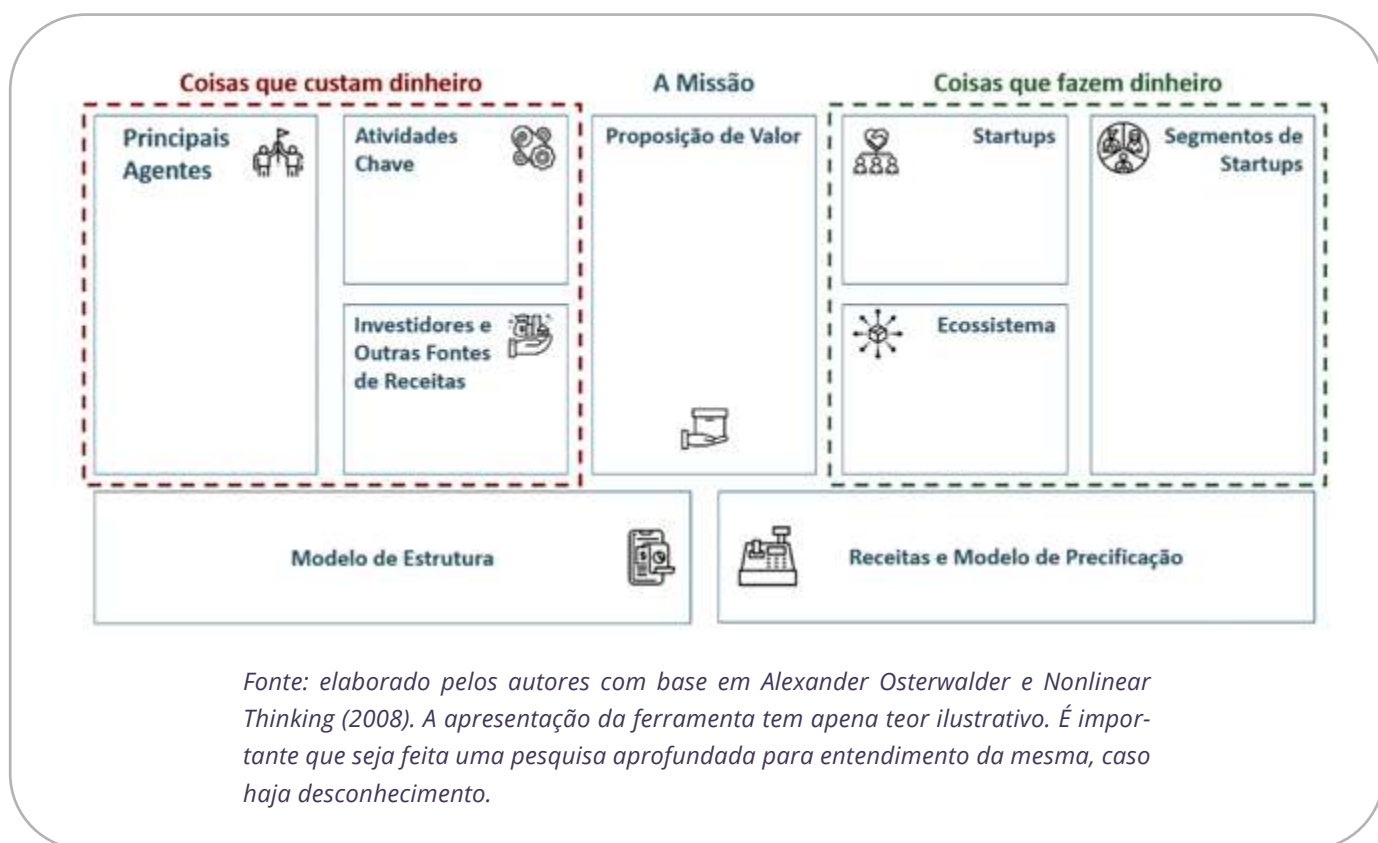
De maneira geral, as propostas de valor buscam atender necessidades e dores de clientes de empresas. Pensando no ecossistema

de inovação, o qual o hub é o responsável pela conexão desses diferentes agentes, é necessário que haja propostas de valor que atendam às necessidades e os anseios dos diferentes agentes. Sendo assim, o hub precisa transmitir de maneira clara que a combinação exclusiva dos seus serviços, soluções e atividades endereçam as dores dos agentes que compõem o seu ecossistema (comunidade, público-alvo, investidores e startups).

• **Como desenvolver?**

A realização da presente fase deve ter como base os potenciais e objetivos traçados pelo hub para que seja feita uma construção do perfil e da quantidade de agentes necessária para cada uma das categorias. Para auxiliar nesse processo, a Figura 16 apresenta os principais pontos que devem ser considerados na definição do perfil:

**Figura 17.** Business Model Canvas adaptado para ambientes de inovação.



Fonte: elaborado pelos autores com base em Alexander Osterwalder e *Nonlinear Thinking* (2008). A apresentação da ferramenta tem apenas teor ilustrativo. É importante que seja feita uma pesquisa aprofundada para entendimento da mesma, caso haja desconhecimento.

Para apoio na realização da presente fase, deixamos algumas sugestões e ferramentas:

- a) Utilização de ferramentas para definição de persona; construção do perfil desejável para os agentes que integrarão o hub;

b) Aplicação da ferramenta CANVAS para definição do modelo de negócio dessas organizações, a fim de entender os pontos de sintonia com o hub.

### SE LIGA NA DICA!

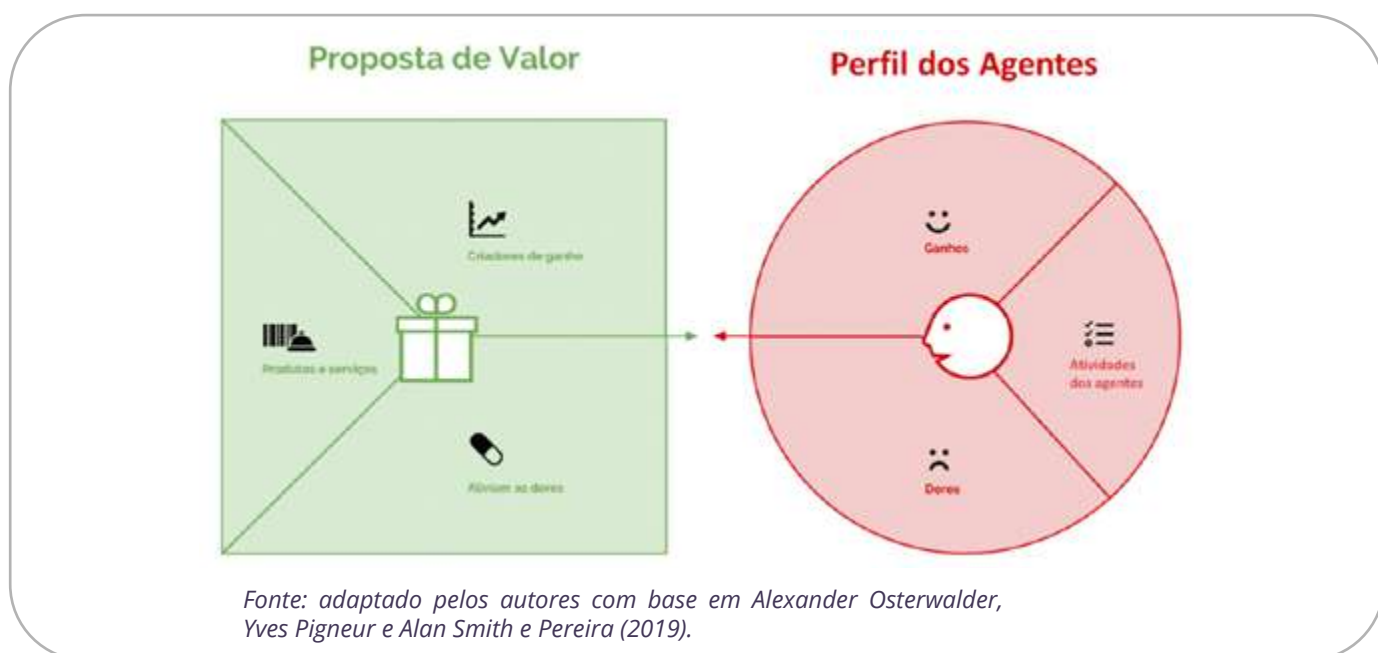
A construção dos modelos de negócios dessas organizações é uma atividade de grande relevância não apenas para esta fase, mas poderá ser utilizada ao longo do processo de criação do hub. Com eles, será possível ter uma noção inicial dos pontos de melhoria e das oportunidades que poderão ser ocupadas pelo hub (proposta de valor).

Após a construção do perfil dos agentes, a proposta de valor pode ser construída através de imersões internas a fim de responder questões como:

- 1) Quais são as vantagens e benefícios em integrar o hub?
- 2) Como o hub contribui com seus agentes? Quais os ganhos dos agentes em integrar o ecossistema do hub?
- 3) Quais os produtos e serviços ofertados pelo hub?

As ferramentas “Canvas do Modelo de Negócio” e “Canvas da Proposta de Valor”, com algumas adaptações (Figura 18) poderão apoiar nesse processo.

**Figura 18.** Esquema do Canvas da proposta de valor adaptado para ambientes de inovação.



A construção da proposta de valor deverá levar em consideração os diferentes perfis dos agentes desenhados no início da fase, bem como as suas contribuições para o ecossistema de inovação no qual estará inserido. Esse processo será crítico para o sucesso do hub em conseguir atrair e reter o perfil desejado de startups, o que refletirá na capacidade de atração das empresas parceiras e investidores. Nesse sentido, a proposta de valor deverá ser capaz de “seduzir” as startups, de forma que vislumbrem os benefícios para a sua evolução e crescimento enquanto integrante do hub. A capacidade da iniciativa em atrair e reter agentes será determinante para o ritmo de evolução, ganho de maturidade e perenidade do AgroHub.



#### • Quais os indicadores de performance?

Entre as avaliações recomendadas para construção dos perfis estão:

- a) Análise da evolução na construção do perfil dos agentes;
- b) Número de organizações mapeadas e modelos (CANVAS) desenvolvidos;
- c) Avaliação qualitativa da relação entre os perfis desenhados e os objetivos definidos pelo AgroHub anteriormente.

No que tange a construção da proposta de valor, os indicadores a serem trabalhados, em um primeiro momento, serão relacionados com o número de agentes atraídos perante a quantidade inicialmente mapeada. Como acompanhamento posterior, as pesquisas de opinião com os agentes e demais integrantes do ecossistema de inovação serão válidas para mensurar a efetiva entrega de valor pelo hub com o passar do tempo.

#### • Quais os outputs esperados?

Os principais resultados da presente fase serão um relatório com os perfis de cada um dos agentes do hub, e uma lista com as organizações alinhadas a esses perfis e ao propósito do AgroHub em questão. Além disso, espera-se que os idealizadores criem propostas de valor que atraiam os potenciais agentes. A retenção dos mesmos no ecossistema de inovação estará diretamente vinculada à capacidade de entrega do AgroHub do valor proposto.

#### • Quais serão os próximos passos?

Sabendo quais os perfis e organizações estão alinhadas a eles, pode-se iniciar o contato para atração de parcerias e participação no hub. Esse primeiro contato tem o objetivo de aproximação com os

potenciais agentes, de forma que possam se familiarizar com a iniciativa e, na medida do possível, promover um engajamento inicial. Cabe ressaltar que o avanço para as próximas fases do método não depende da definição dos agentes. Entretanto, recomenda-se fortemente que esses contatos sejam realizados desde já, considerando que poderão auxiliar nas fases seguintes e fortalecer a equipe do hub.

Uma vez que os idealizadores terão os perfis e propostas definidos, segue-se para a fase de dimensionar o hub, ou seja, entender qual será a estrutura disponível para os agentes que irão integrar o ecossistema de inovação.

## 5.3 PLANEJAMENTO

Figura 19. Esquema ilustrativo da etapa de Planejamento.



Com a produção do conteúdo de análise e discussão da etapa inicial, e sua utilização na etapa de propósito para determinar as funcionalidades e motivos para existência e atuação do hub, é chegado o momento de construir as estratégias necessárias para efetivo desenvolvimento do ambiente: a etapa de planejamento.



Durante a terceira etapa do método serão construídas as estratégias para criação e funcionalidade do ambiente, bem como serão definidos os fatores essenciais para a gestão e governança do hub no longo prazo. É também nesse momento que serão discutidos e criados os modelos para implementação da cultura organizacional do hub, bem como as ferramentas que serão utilizadas futuramente na observação de suas operações e resultados.

É muito importante observar que as das fases tem caráter interno, de definição de diretrizes estratégicas e planejamento. A dinamicidade do método permite a execução das diferentes fases de forma simultânea ou sem que haja linearidade. No entanto, é muito importante considerar os fatores críticos para execução de cada fase, de forma que ela não seja prejudicada pelo não desenvolvimento de ações descritas nas fases anteriores. Por isso mesmo, a última fase da etapa que se inicia consiste na elaboração de projetos estratégicos relacionados a todos os temas que serão abordados.

### 5.3.1 DEFINIÇÃO DO MODELO DE ESTRUTURA E DIMENSIONAMENTO DO HUB

#### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA



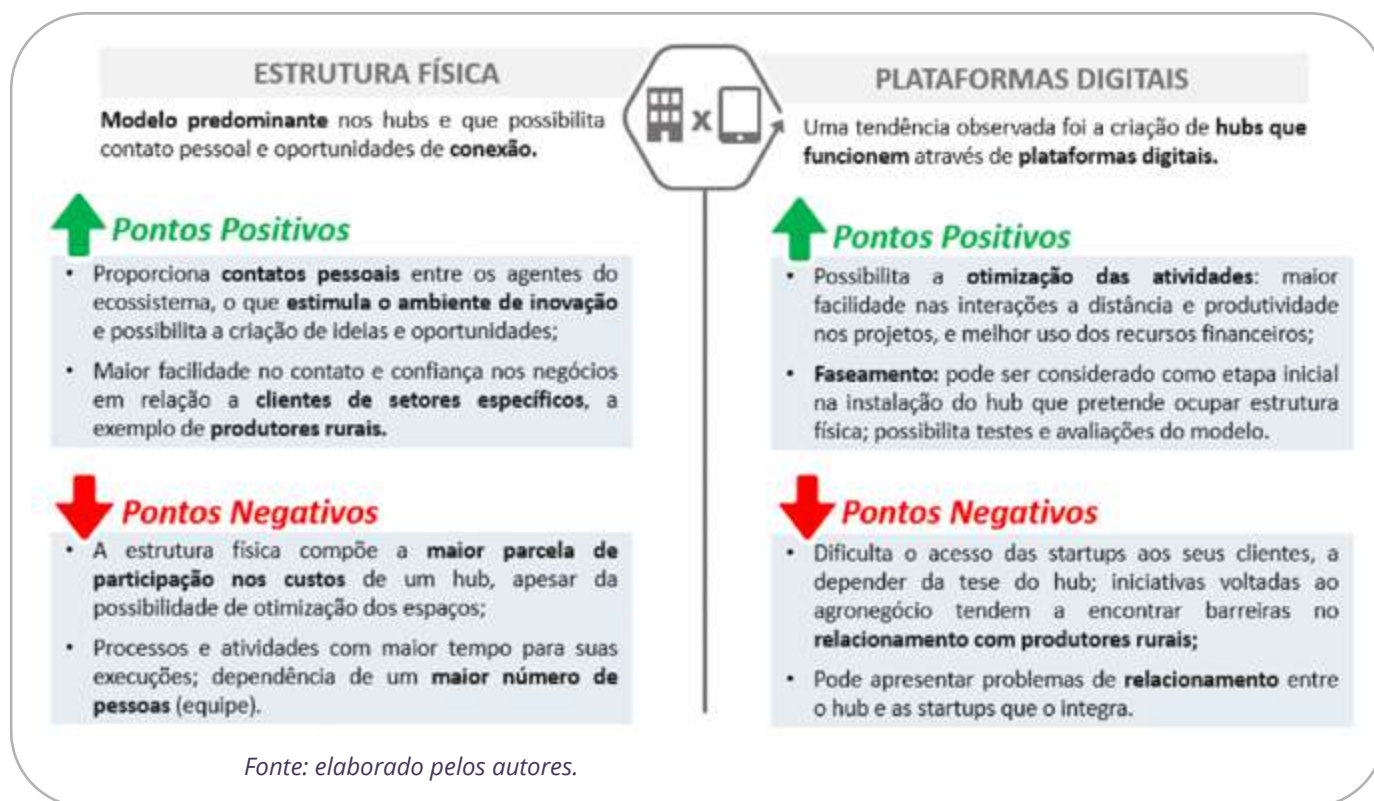
KAMBRIA

A fase de definição do modelo de estrutura e dimensionamento do hub parte do entendimento das reais necessidades, em termos de ambiente, para a condução das suas atividades. Conforme as iniciativas observadas no mercado, há dois modelos principais a serem considerados: uma estrutura física ou plataformas digitais. Na sequência, cada modelo é explorado com mais detalhes.

Em se tratando de um hub de inovação voltado ao agronegócio, a utilização de estrutura física é predominante, principalmente porque possibilita contato pessoal e oportunidades de conexão involuntárias, fatores de grande relevância e de valor para os produtores rurais de uma maneira geral. Por outro lado, a adoção de plataformas digitais tem sido observada como uma grande tendência para ambientes de inovação, principalmente por transpor as barreiras físicas, pela facilidade nas conexões, os baixos custos e o aumento na acessibilidade dos produtos de uma maneira geral.

Obviamente, cada uma das estruturas possui seus pontos positivos e negativos, apresentados na Figura 20 para reflexão da adoção de cada uma delas por um AgroHub.

**Figura 20.** Comparativo entre estrutura física e plataformas digitais para um AgroHub.



### SE LIGA NA DICA!

Existe a possibilidade de um hub iniciar suas atividades no modelo digital e, posteriormente, migrar para atividades presenciais. Lembre-se que a operação é mais importante que o espaço, por isso não perca tempo e aproveite as oportunidades que estão sendo apresentadas.

Após a escolha do modelo mais adequado para a realidade do AgroHub, deve-se realizar um mapeamento de quais serão os recursos necessários para sua construção, de modo que as diferentes propostas de valor sejam entregues aos agentes. Em outras palavras, é o entendimento quanto à estrutura necessária para que o AgroHub conduza as atividades planejadas.

#### • Quais os objetivos dessa fase?

O objetivo principal dessa fase é o de entender qual o modelo mais adequado para a realidade do AgroHub em questão, além de dimensionar sua estrutura, com base na definição do número de agentes e startups que farão parte da iniciativa.

Nesse contexto, é importante que sejam considerados espaços adequados para a operacionalização das ações previstas para o hub, dentro de um contexto voltado para facilitar o processo de criação ou inovação. Nesse sentido, muitos hubs preveem estruturas que priorizem a integração entre os agentes em ambientes menos formais. Aqui vale também refletir sobre os horários de funcionamento do hub, que a depender do modelo (se irão funcionar 24 horas ou durante finais de semana ou feriados) terão demandas distintas.

#### • Como desenvolver?

Nessa fase, com a tese do hub em mente, as lideranças e potenciais agentes devem discutir quais atividades serão essenciais a serem conduzidas no hub para que a iniciativa possa cumprir com as diretrizes estratégicas definidas. A partir da conclusão dessa discussão, avaliam qual o melhor ambiente para que sejam executadas, se físico ou virtual.

Reforça-se a importância da consideração dos prós e contras de cada ambiente, estressando os limites impostos, bem como os potenciais alcances viabilizados pelas alternativas. Não obstante, é preciso considerar a demanda do modelo pelos potenciais agentes, assim como as condições ideais para impulsionar a criação e inovação para o surgimento das novas soluções e produtos.

Uma vez estabelecido um modelo de estrutura, é válido a execução de um exercício inicial de aprofundar a análise observando os recursos disponíveis (financeiros, pessoas e tecnologia), a realidade local e simular cenários futuros. Isso contribuirá para validar a decisão tomada.

#### **SE LIGA NA DICA!**

A presença de agentes nesse momento pode contribuir fortemente para o direcionamento quanto ao modelo de estrutura. A disponibilização de recursos ou ativos podem contribuir para facilitar o acesso ao modelo desejado. No agronegócio, a localização e proximidade com o público alvo – para testes e acesso ao mercado das soluções – tem se mostrado como fatores de alta importância e impacto para a definição do modelo da estrutura do AgroHub.

A Figura 21 ilustra o processo de discussão para definição do modelo de estrutura do AgroHub.

**Figura 21.** Principais pontos-chave na definição do modelo de estrutura de um hub.



A definição do modelo de estrutura do AgroHub deve passar pela análise de dois fatores principais: a correlação entre as soluções demandadas e os agentes que integrarão o hub – e nesse caso, incluímos as startups entre eles. O grande impasse a ser entendido trata de alinhar a demanda e língua do mercado com a atuação e perfil dos agentes. Por isso, entender se o modelo em questão atende de forma eficiente as conexões entre as startups e o mercado é algo essencial.

Aqui cabe ressaltar novamente a importância de realizar com qualidade as fases anteriores. Entendendo os contextos de forma profunda, entendendo a demanda tecnológica local, e quais agentes estão alinhados com essas demandas, o modelo de estrutura será uma consequência óbvia e os elos se unem em prol de algo que está sendo muito bem construído.

Na sequência, algumas indicações e ferramentas que podem ser utilizadas nesse processo:

- a)** Benchmarking com outros agentes de inovação, especialmente com AgroHubs que apresentem modelos diferentes e únicos de estrutura e atuação;
- b)** Mapeamento e diagnóstico dos diferentes modelos encontrados através da sugestão anterior;

**c)** Realização de uma análise SWOT para analisar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças de cada um dos modelos encontrados, entendendo suas peculiaridades e relacionando ao AgroHub que está sendo criado;

**d)** Brainstorm para elencar as principais atividades a serem executadas no hub, ordenando-as na sequência pelo uso de uma matriz de priorização (importância x impacto);

**e)** Construção de cenários potenciais com os diferentes modelos de estrutura de hubs, com o objetivo de vislumbrar limitações e alcances das alternativas.

Após a definição do modelo, é importante que os idealizadores tenham em mente que o dimensionamento será proporcional ao número de agentes que irão compor o ecossistema do hub, bem como das atividades que serão executadas no dia-a-dia.

Dessa forma, espera-se que haja um responsável para coordenar um estudo prévio dos recursos que serão necessários para entregar a proposta de valor criada para cada um dos agentes, ou seja, identificar o que é preciso para criar e entregar valor para agricultores, startups, empresas apoiadoras, parceiros e investidores,

Algumas recomendações para a execução da fase dizem respeito a:

**1)** Benchmarks com outros ecossistemas para que sejam mapeadas estratégias criativas e alternativas, bem como o entendimento de parâmetros que possam tornar o dimensionamento mais assertivo;

**2)** Análise das alternativas disponíveis e criação de cenários para cada uma delas;

**3)** Ponderar a infraestrutura que é crítica de ser internalizada e qual pode ser terceirizada sob demanda conforme as ofertas da região.

### **SE LIGA NA DICA!**

É importante que seja levado em consideração a necessidade em equilibrar a estrutura do hub com a expectativa de orçamento a ser disponibilizado. Quanto maior a estrutura, maior o esforço demandado para isso. Por outro lado, uma estrutura subdimensionada não terá a capacidade de suportar a entrega de valor proposta, o que impactará na capacidade de retenção dos agentes do AgroHub

**Figura 22.** Pontos-chave para o dimensionamento do hub de inovação.



### • Quais os indicadores de performance?

Entre as avaliações recomendadas para acompanhamento da fase estão:

- a) Análise do número de contatos realizados com outros agentes de inovação e tecnologia;
- b) Quantificação da análise de relatórios com fatos e tendências de mercado, economia global e local para visualização de alternativas relacionadas ao modo de atuação;
- c) Análise qualitativa do modelo definido para entender a visão de todos os envolvidos em relação a funcionalidade do modelo;
- d) Pesquisa de mercado para avaliar a demanda dos potenciais agentes com relação ao modelo de estrutura do AgroHub, bem como o atendimento de suas expectativas em cada uma das alternativas.
- e) Número de startups, áreas de integração, salas de reuniões, laboratórios de inovação e outros;
- f) Indicadores financeiros que apoiarão as decisões de dimensionamento, os quais devem estar alinhados ao projeto de viabilidade econômica do AgroHub, contendo custos de estruturação e manutenção do m<sup>2</sup> do mesmo.

### • Quais os outputs esperados?

O principal output dessa fase será a definição e detalhamento do modelo a ser utilizado pelo hub e a lista de recursos em termos de infraestrutura e equipe que serão necessários para a sua operacionalização, de forma a entregar a proposta de valor que foi criada para cada um dos agentes.

- **Quais serão os próximos passos?**

Com a conclusão da presente fase, é preciso vislumbrar a estrutura para tomada de decisão e processos para a sua operacionalização. Desse modo, a modelagem da governança e as normativas que envolvem seu funcionamento devem se tornar o novo foco da equipe a partir de então – é o que veremos na fase seguinte.

## 5.3.2 DEFINIÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA E PROTOCOLOS DO AGROHUB

- **O que é?**

CASE DE REFERÊNCIA 

CENTEV/UFV

A Governança é entendida como um conjunto de processos, costumes, políticas e normas que irão reger as atividades e interações entre os agentes do hub. Aqui vale fazer uma ressalva que, por ser um ambiente que estimula a interação e compartilhamento de informações, a Governança do hub não deve seguir um modelo “tradicional” de grandes corporações. Novamente, o que deve ser trabalhado nesta fase é estruturar um modelo que atenda às necessidades do ecossistema, que norteie as ações e que traga as alçadas de responsabilidade de forma clara para cada um dos agentes do ecossistema.

O modelo de governança a ser proposto terá grande influência sobre a cultura organizacional a ser estabelecida no AgroHub. Assim, a condução dos seus passos iniciais é crítica para que se alcance o ambiente de cooperação e interação desejados.

Esse é também o momento de definição das regras, normas e atividades de rotina, no formato dos protocolos, que complementarão o modelo de governança definido e serão o alicerce para a construção e evolução da cultura organizacional. É o momento de definir as boas práticas para a operação, evitando-se que surjam ruídos ou conflitos de interesse futuros, diante de situações que possam vir a causar desequilíbrios nas relações entre os agentes.

- **Quais os objetivos dessa fase?**

O principal objetivo é que os diversos agentes estejam norteados pelo código de conduta da iniciativa, com a finalidade de reduzir e/ou eliminar conflitos de interesses e ações predatórias dentro do ecossistema, dessa forma, atender os princípios base da

governança que são a transparência entre às partes (1), a equidade no tratamento entre os diferentes agentes (2), prestação de contas aos acionistas (3) e responsabilidade organizacional (4).

De forma complementar, deverão ser estruturadas políticas e normas que irão orientar quanto às responsabilidades e atuação dos agentes e colaboradores, bem como o desenho dos processos e fluxos fundamentais a boa condução das operações.

Algumas políticas que podem vir a demandar uma maior atenção são mencionadas abaixo:

- a)** Política de proteção às startups: este documento visa proteger o capital intelectual inerente às startups, bem como protege-las contra posturas abusivas em termos, principalmente, de valuation de um potencial cenário de exit;
- b)** Políticas de acompanhamento das startups: este documento visa o estabelecimento de regras de performance para as startups com objetivo de impulsionar a evolução e crescimento;
- c)** Acordos de parceria entre empresas apoiadoras: é importante que as empresas apoiadoras estabelecem regras entre si para prever as situações de potenciais compras de startups dos hubs ou alternativas para investimentos conjuntos em soluções, entre outros. Com as regras previamente estabelecidas, evitam-se conflitos de interesse e desentendimentos posteriores;
- d)** Acordos com Beta Testers: documento que rege a parceria entre hubs, startups e fazendas ou agroindústrias betas testers, prevenindo confidencialidade entre as partes e potenciais investimentos ou compra preferências de soluções ou produtos;
- e)** Por fim, deve-se descrever o organograma do AgroHub, promovendo clareza e transparência do escopo de atuação e responsabilidades de cada um dos agentes, bem como dos colaboradores da organização.

Outrora, no âmbito das atividades de rotina, é também importante a atenção ao desenvolvimento do ambiente organizacional, marcado pelas relações entre os agentes e equipe do AgroHub. Para tanto, deve-se estabelecer diretrizes claras, e por vezes direcionadas a agentes específicos, quanto aos limites de atuação no hub para que possa se manter a ordem e a sintonia na rotina. É também o momento de refinar algumas atividades, a fim de garantir que sejam desempenhadas as ações necessárias para a entrega de valor proposta aos agentes.



Nesse contexto, devem ser criadas as condições favoráveis de relacionamento, amparadas pelos processos e fluxos desenhados, para que se estabeleça um ambiente adequado para catalisar as ideias inovadoras, permitindo a criação de novas soluções e tecnologias. Por isso, devem ser promovidas interações constantes entre os agentes e a equipe do AgroHub, bem como com outros stakeholders do ecossistema de inovação, tracionando o engajamento entre os envolvidos, permitindo a troca de experiências e a discussão dos problemas a serem resolvidos, bem como os caminhos para solucioná-los.

### **SE LIGA NA DICA!**

É importante que seja estabelecido um ambiente organizacional de confiança, de forma que os agentes possam verbalizar e discutir as ideias de forma livre e fluida, sem o receio de uma futura penalização. Neste sentido, um bom modelo de governança pode ser de grande valia.

#### **• Como desenvolver?**

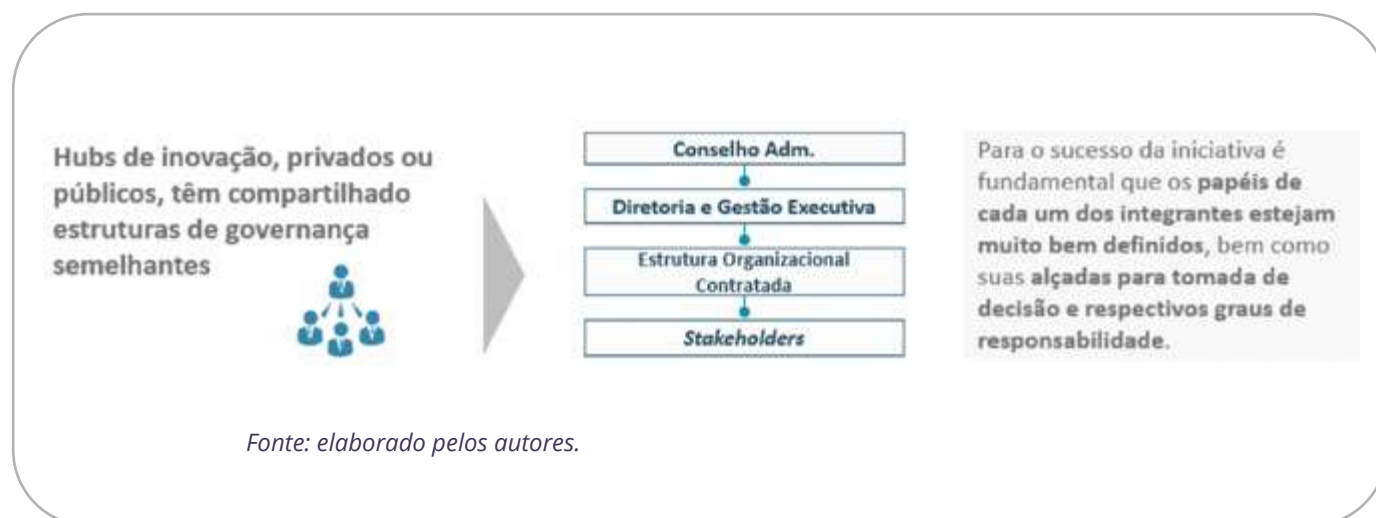
Antes de mais nada, para que se estruture o modelo de governança do hub, é necessário que a cultura que irá nortear a iniciativa, além de ser pautada pela inovação, seja também direcionada por valores de responsabilidade, ética e transparência.

Isto exposto, algumas indicações para a estruturação da Governança são consideradas:

- 1)** Formação de conselhos para direcionar e orientar a equipe executiva;
- 2)** Estruturação de um organograma, que não necessariamente precisa seguir uma estrutura tradicional;
- 3)** Estruturar políticas e normativas que direcionarão as condutas dos agentes e orientarão a operação do AgroHub;
- 4)** Estabelecer de forma clara os principais fluxos e processos inerentes às operações e atividades;
- 5)** Institucionalizar norma de conduta;
- 6)** Fiscalizar e corrigir possíveis desvios que possam vir a ocorrer;
- 7)** Definir quais as punições ou consequências para condutas fora do estabelecido.

Pode ser considerada a contratação de uma consultoria especializada apoiar na condução dos primeiros passos para a implantação da governança organizacional do hub. Sua atuação seria no sentido de motivar os processos, implantando as rotinas dos fóruns de discussão e tomadas de decisão estabelecidos nas políticas e normativas do AgroHub.

**Figura 23.** Principal modelo de estrutura de governança de hubs de inovação.



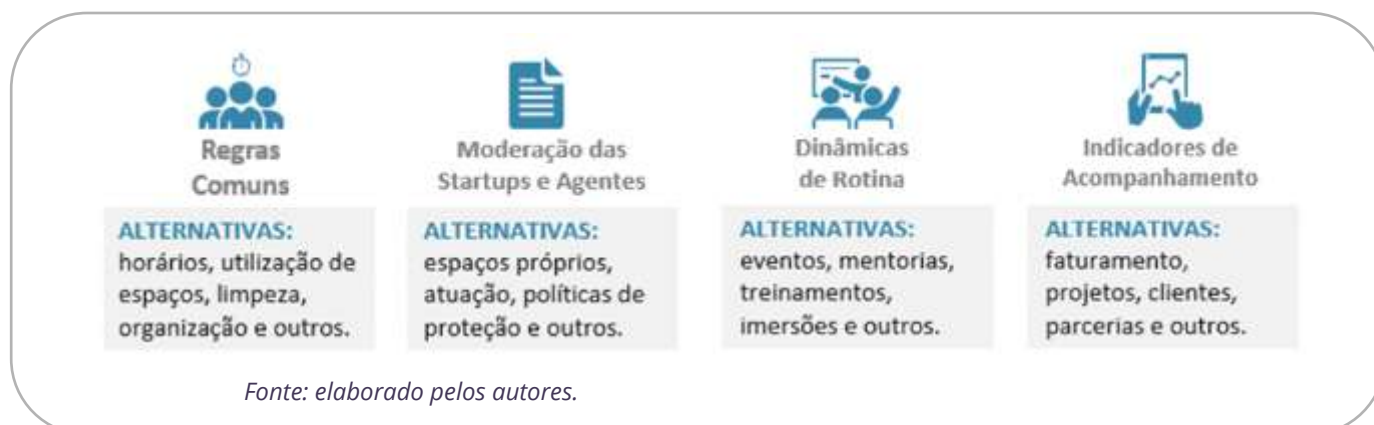
A construção dos protocolos deve ser executada pelas instâncias previstas no modelo de governança estabelecido. Por se tratar de um processo de construção conjunto, o tempo para a elaboração dos protocolos pode se estender além do previsto e, portanto, devem ser inicialmente priorizados conforme a sua importância e impacto para o AgroHub.

### SE LIGA NA DICA!

É importante que seja instaurado um processo de elaboração dos protocolos que garanta sua legitimidade (accountability) perante os agentes envolvidos. Ou seja, o consentimento e respeito entre os envolvidos para com as regras e normas descritas, de forma que sejam cumpridas sem a necessidade da judicialização de processos. Dessa forma, evitam-se conflitos e situações que possam inviabilizar a adequada operação do AgroHub.

Nesse contexto, conforme os benchmarks estudados, caracterizam-se quatro categorias principais para atuação em termos de estruturação de protocolos, ilustradas na Figura 24.

**Figura 24.** Pontos-chave e alternativas na definição do protocolo do hub.



Na ilustração acima, são apresentadas duas categorias relativas à elaboração de regras e normas (regras comuns e moderação das startups e agentes) e outras duas mais direcionadas para as atividades de rotina (dinâmicas de rotina e indicadores de acompanhamento), detalhadas na sequência.

As Regras Comuns são aquelas que devem ser seguidas por todos os membros. São normas simples de funcionamento como horários, utilização de espaços, períodos de limpeza, regras de utilização de equipamentos, organização comum, entre outros. Uma ideia interessante nesse momento seria a adoção do Projeto 5s que auxilia a organização de espaços e fortalece a cultura de organização do AgroHub.

Por outro lado, a Moderação das Startups e Agentes trata de algumas normas específicas quanto a atuação dos agentes, de acordo com suas funções e papéis na estrutura do AgroHub. Devem constar referências quanto a utilização de espaços próprios (exclusivos para aquele agente), os limites de atuação nas atividades do hub (o que pode e não pode fazer na rotina diária), além do detalhamento de questões específicas relacionadas ao que fora acordado com cada um desses agentes.

Aqui cabe ressaltar a importância da elaboração, por parte da gestão executiva do AgroHub, de uma política de proteção das Startups no tocante a proteção do seu capital intelectual e do valuation da empresa para os casos de investimentos ou exit, com o objetivo de evitar situações de abusos do mercado diante de eventuais inexperiências dos empreendedores.

As Dinâmicas de Rotina se referem as atividades comuns do AgroHub. São os eventos, treinamentos, mentorias, imersões, rodadas de negócios e outros. É muito importante que sejam

definidas a periodicidade de cada uma dessas atividades para garantir que elas ocorram, permitindo a evolução das startups e estabelecimento de uma cultura organizacional ativa e dinâmica, que funcionará de forma independente ao longo do tempo. Uma ideia interessante nesse momento seria a criação e adoção de agendas compartilhadas, com imersões, workshops e treinamentos, elencando algumas atividades obrigatórias para todos os agentes.

Por fim, os Indicadores de Acompanhamento devem descrever o desempenho das atividades comuns e o alcance dos objetivos das organizações envolvidas, bem como a entrega de proposta de valor pelo AgroHub. Entre eles estão o faturamento das startups, o número de startups graduadas, o número de projetos realizados, quantidade de soluções ou produtos ofertados ao mercado, o total de clientes alcançados pelo hub, o número de parcerias, o total de investimentos aportados e outros.

A definição desses indicadores deve ser feita em total alinhamento com a tese e proposta de valor do hub.

#### **SE LIGA NA DICA!**

É importante que sejam descritos nos protocolos os fóruns internos para a resolução de conflitos, que podem vir a contar com o apoio de consultores externos e de confiança do AgroHub.

Vale reforçar que neste momento a equipe do hub passa a dar os seus primeiros passos conjuntos em direção ao atingimento dos objetivos e metas estabelecidos para a iniciativa. E, nesse sentido, é importante que se atente ao modelo de governança organizacional desenhado para que se faça implantar a sua conduta, moldando a cultura do AgroHub.

Os desafios para o gestor executivo se mostrarão, bem como deverão se evidenciar a sua capacidade em liderança e habilidades em gestão para que os processos se iniciem em sintonia.

O apoio das instâncias de governança e tomadas de decisão, como conselhos e comitês, dos quais participam os agentes do AgroHub devem conceder o devido apoio ao gestor executivo, reforçando os direcionamentos traçados e dando-lhe confiança para a execução das ações planejadas. Nesse sentido, também deverão ser acompanhados a evolução dos planos de ação, com o apoio dos indicadores traçados nas fases preparatórios, garantindo a entrega da proposta de valor aos agentes.

### **SE LIGA NA DICA!**

Retaguarda do Hub: O hub deve providenciar treinamentos e capacitação para as startups e investidores em temas como finanças, comunicação, gestão jurídica e outros. Esse processo deverá gerar uma demanda por serviços diversos (contadores, agências de comunicação, bancos e outros), o que deve impulsionar a demanda por serviços e favorecer os negócios locais. Assim, o hub vai desempenhando o objetivo de realizar conexões e desenvolver a economia local.

#### **• Quais os indicadores de performance?**

Os indicadores desta fase estão relacionados a existência e atuação dos conselhos consultivos e/ou deliberativos, bem como dos fóruns de discussão e tomadas de decisão da equipe executiva do AgroHub. Neste sentido, podem ser mensuradas as reuniões realizadas versus planejadas, pautas sugeridas versus decisões tomadas, entre outros.

Ferramentas de avaliação de performance e desenvolvimento profissional, bem como de satisfação em relação ao ambiente do AgroHub, também poderão ser de grande valia para mensurar a qualidade da governança organizacional instalada.

No que tange ao desenvolvimento dos protocolos de rotina, alguns indicadores podem ser:

**a)** Avaliação qualitativa por meio de feedbacks dos integrantes envolvidos no processo, e de todos os agentes do hub, quanto aos protocolos definidos para seu funcionamento - entendimento da concordância e alinhamento em relação a esses pontos;

**b)** Análise quantitativa das atividades de rotina: total de eventos realizados, total de startups atendidas por meio de mentorias, número de treinamentos realizados e outros.

#### **• Quais os outputs esperados?**

Espera-se que com o modelo de governança e os protocolos estruturados, os agentes tenham de maneira clara quais são suas responsabilidades dentro do ecossistema; e que se estabeleça um padrão comportamental focado nas boas práticas e na perenidade da iniciativa, a fim de minimizar os conflitos de interesse e, principalmente, reduzir ações predatórias que possam desestimular a entrada de novos agentes no ecossistema.

### • Quais serão os próximos passos?


Tendo construído o modelo de governança e como serão conduzidas as operações, parte-se para a fase de definição do que será ofertado pelo hub, ou seja, qual será o seu mix de portfólio. Vale a pena ressaltar que o modelo e critérios construídos na presente fase podem (e devem) ser aperfeiçoados e atualizados ao longo da operação do AgroHub.

#### SE LIGA NA DICA!

O Sebrae pode desenvolver, em parceria com o AgroHub, um programa para acompanhar as startups que a entidade apoiou em seus estágios iniciais e direcionou para a integração do ecossistema. Dessa forma, será possível acompanhar de perto a evolução dessas iniciativas, reforçando as ações de sucesso e promovendo melhorias quando necessário.

## 5.3.3 MIX DE PORTFÓLIO DAS STARTUPS

### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA 

GVENTURES

Essa fase diz respeito a definir qual será o portfólio de soluções entregues pelo AgroHub. Para definir essa oferta, primeiro foram definidas a proposta de valor, perfil, segmento a ser atendido e demais definições estabelecidas nas etapas e fases anteriores. Portanto, é fundamental que os idealizadores possuam clareza quanto ao perfil das startups que irão compor o portfólio, o que torna necessário que tenham respostas, principalmente, para as perguntas abaixo:

- 1) Qual o estágio de desenvolvimento que essas startups precisam ter?
- 2) Elas virão com seus modelos de negócio já formatados ou o AgroHub irá suportar essa atividade?
- 3) As soluções desenvolvidas já devem estar validadas ou passarão por um processo de validação interno?
- 4) Qual o potencial das startups em prover soluções inovadoras e novas tecnologias;
- 5) Qual a capacidade das startups em contribuir para o desenvolvimento regional e para com o ecossistema de inovação que integrarão?

### • Quais os objetivos dessa fase?

O objetivo aqui é bem direto. Trata-se de estruturar um portfólio de soluções que gere valor aos agentes do AgroHub e que tenha potencial catalisador para gerar novas tecnologias, ao mesmo tempo em que suporte o desenvolvimento regional.

#### **SE LIGA NA DICA!**

O perfil das startups que irão compor o AgroHub terá influência direta em sua perenidade e no potencial de criação de inovações para o mercado.

No tocante a perenidade, deve-se levar em consideração que algumas soluções e produtos a serem desenvolvidos pelas startups, principalmente os relacionados a ciências da vida, poderão apresentar um ciclo natural de construção mais alongado, que deve ser respeitado para o sucesso.

No tocante ao potencial de criação de inovações, deve-se considerar atrair perfis multidisciplinares de startups, com objetivo de integrar conhecimentos e expertise de diferentes áreas.

### • Como desenvolver?

O processo de execução passa por uma imersão e discussão entre os idealizadores da iniciativa em questões como:

- 1) Qual o segmento/ramo de atividade que iremos atuar?
- 2) Quais os tipos de soluções/serviços que serão ofertados pelo hub?
- 3) Qual o perfil e número de startups que irão compor o portfólio?
- 4) As soluções que essas startups desenvolvem mitigam as dores dos stakeholders?
- 5) Tem potencial disruptivo ou incremental?
- 6) Quais características devem ter para que contribuam com o ecossistema de inovação que irão integrar e para com o desenvolvimento regional?

Uma vez respondida essas questões dar-se-á início a fase de seleção e atração de startups.

**Figura 25.** Principais fatores para determinação do mix de portfólio das startups.



#### • Quais os indicadores de performance?

Podem ser trabalhados os seguintes indicadores, tanto para vislumbrar o mix de portfólio a ser atraído, como para acompanhar a evolução do portfólio ao longo do tempo:

- 1) Número de startups por perfil;
- 2) Número de soluções ou produtos desenvolvidos;
- 3) Número de clientes impactados pelas Startups;
- 4) Valor de mercado estimado das Startups;
- 5) Número de colaboradores da Startup.

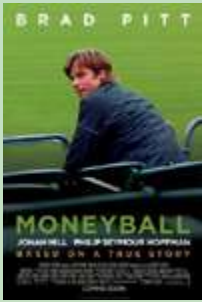
#### • Quais os outputs esperados?

Portfólio do AgroHub aderente à sua proposta de valor, com equilíbrio em perfis de startup que proporcione multidisciplinaridade, perenidade ao AgroHub, seja catalisador para criações e inovações e com potencial de promover o desenvolvimento regional.

#### • Quais serão os próximos passos?

Uma vez definido qual será o número e perfil das startups que irão compor esse ecossistema, partiremos para a etapa de como viabilizar e captar recursos para a operacionalização das atividades do ecossistema.





### BORA VER UM FILME

**Filme:** O Homem que Mudou o Jogo (2011).

**Elenco:** Brad Pitt, Jonah Hill, Philip Seymour Hoffman.

**Sinopse:** O filme conta a história de um técnico de um time de beisebol que mesmo com pouco dinheiro, desenvolve um sofisticado programa de estatísticas, fazendo com que a equipe se tornasse uma das principais do país.

## 5.3.4 VIABILIDADE ECONÔMICA E FUNDING

### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA

AGTECH GARAGE

O *funding* nada mais é do que uma captação de recursos financeiros para que seja feito um investimento específico na iniciativa, principalmente por conta dos recursos serem limitados, e também, por conta de que as atividades do AgroHub, geralmente, não conseguem gerar receita suficiente para a operacionalização de toda a estrutura.

Para tal, é importante entender alguns modelos mais usualmente utilizados. Assim, temos:

- 1) Recursos vindos do setor público, por exemplo: BNDES, FINEP e FAPEMIG;
- 2) Investimentos do setor privado: podendo pensar nos diferentes modelos de patrocínio;
- 3) Arrecadação com atividades do hub: eventos, aluguel de espaços, cobrança de taxas;
- 4) Equity com vendas de startups: Participação nos retornos via dividendos com a venda de startups.

### • Quais os objetivos dessa fase?

Primeiro, o *funding* não deve ser confundido com uma “linha de financiamento”. Dentro dos objetivos do *funding*, deve-se ter, pelo menos, a consideração de duas visões. A primeira é a de quem cede o recurso; este agente investidor busca uma visão mais clara de onde (projetos) e como (Execução? Elaboração?) os recursos

serão aplicados, além de qual será a taxa de retorno ou os benefícios externalizados.

A segunda visão é de quem busca o recurso, no caso, os idealizadores do AgroHub; aqui o objetivo é a captação de recursos para resolução de demandas específicas. Ainda, mais do que “apenas captar recurso” é uma oportunidade, de acordo com a modalidade escolhida, de se aproximar de potenciais investidores e parceiros.

Os parceiros, no geral, não contribuem de forma direta com valores financeiros, mas contribuem de forma indireta com o apoio do AgroHub, seja em forma de mentoria para os agentes ou disponibilização de algum serviço. De toda forma, tem seu valor agregado para o AgroHub.

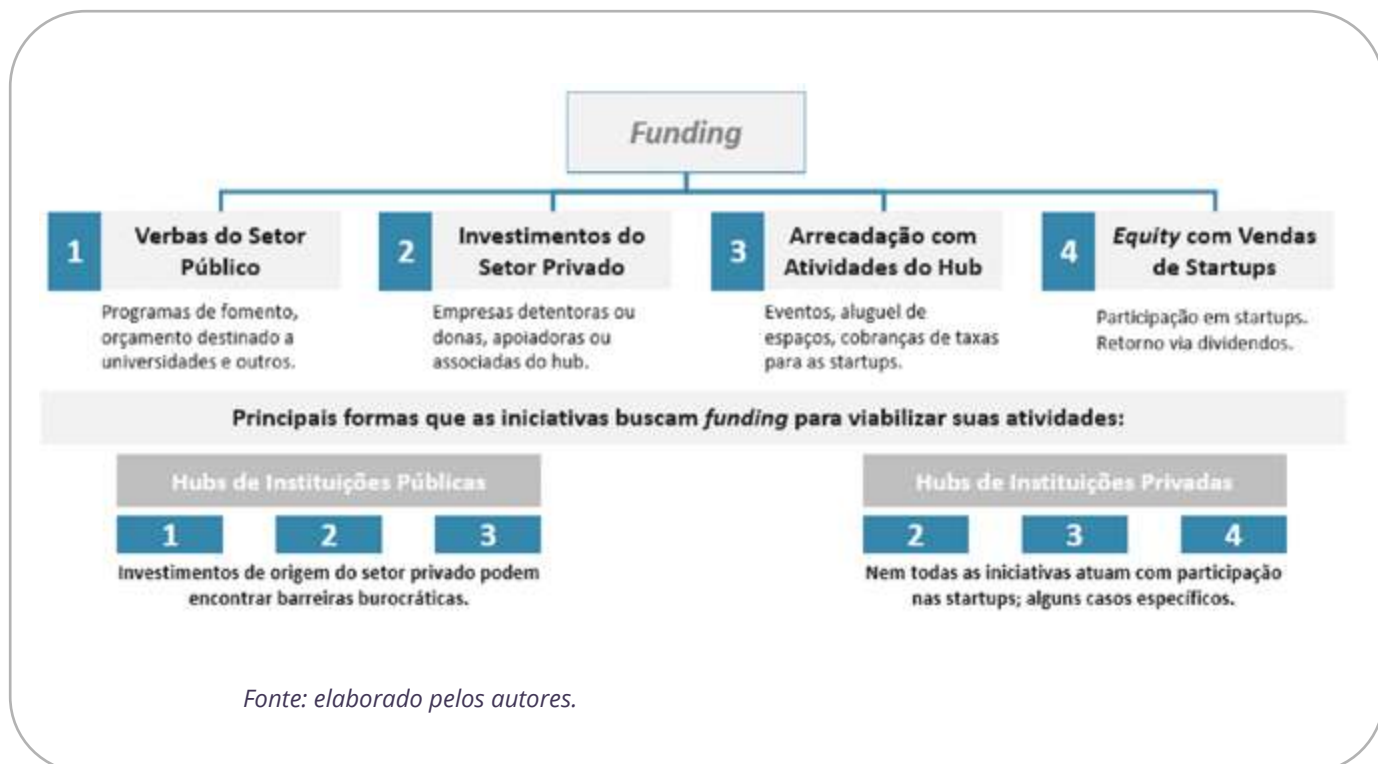
#### • Como desenvolver?

Antes dos idealizadores partirem para a abordagem de potenciais investidores, é fundamental que possuam um plano de viabilidade econômica para o AgroHub, ou seja, uma análise criteriosa de aspectos negativos e positivos do projeto, para que tempo e dinheiro não sejam desperdiçados, e também, para que a imagem da iniciativa não seja afetada.

Dessa forma, o plano é dividido em etapas como:

- 1)** Projeção de receitas da iniciativa: os idealizadores precisam trazer um desenho de qual será o fluxo de caixa necessário para que a iniciativa rode todas as suas atividades e cubra suas despesas;
- 2)** Projeções de custos e investimentos: uma vez entendida quais serão as entradas, os idealizadores precisam ter de maneira clara onde e quais são as principais saídas, bem como, se são de caráter fixo ou se são despesas variáveis;
- 3)** Análise de indicadores de viabilidade econômica: Construção dos tradicionais indicadores de viabilidade econômica, como valor presente líquido, taxa interna de retorno e payback, para verificar se o plano financeiro estruturado é, ao menos em teoria, viável.

**Figura 26.** Principais alternativas de Funding para ambientes de inovação.



### • Quais os indicadores de performance?

Os indicadores que darão sustentação para o estudo de viabilidade econômica, assim, recomendam-se a análise dos seguintes indicadores:

- 1) Valor Presente Líquido (VPL): diferença entre o valor investido e aquele que será resgatado ao fim do investimento. De maneira geral a ideia é entender se o projeto vale mais do que ele custa;
- 2) Tempo de Payback: responde o questionamento quanto ao tempo que levará para que o investimento retorne ao investidor;
- 3) Taxa Interna de Retorno (TIR): é um indicador que zera o VPL e leva em conta o valor do dinheiro no tempo;
- 4) Ponto de equilíbrio: momento em que os custos dos projetos se igualam às receitas, não havendo lucro e nem prejuízo. É o ponto em que se decide se continua o abandona um projeto;
- 5) Custo de Oportunidade: mostra o valor da melhor alternativa a ser sacrificada;
- 6) Taxa Mínima de Atratividade: indicador que irá elucidar se vale ou não a pena investir o dinheiro na iniciativa.

- **Quais os outputs esperados?**

Ao final desta fase busca-se ter um plano estruturado para a captação dos recursos necessários para estruturar e manter a iniciativa do AgroHub, bem como um projeto de análise de viabilidade econômica consolidado que valide a sustentabilidade financeira do AgroHub e que sirva de apoio na argumentação para a atração e retenção dos agentes.

- **Quais serão os próximos passos?**

Uma vez estruturados o projeto de viabilidade econômica e o plano estratégico com os caminhos e alternativas para a captação de recursos, é momento de definir as estratégias para as rodadas com os potenciais investidores.

## 5.3.5 CRIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PARA ROAD SHOW

- **O que é?**

CASE DE REFERÊNCIA 

CELEIRO FAZU

O Roadshow consiste em uma fase de intenso contato com potenciais agentes do AgroHub, como investidores, empresas apoiadoras, parceiros e beta testes, com o objetivo de apresentar a iniciativa e convencer os agentes a integrarem o projeto.

A fase de criação das estratégias para o Roadshow representa um momento de intenso preparo e planejamento criterioso no sentido de definir o que apresentar, para quem, quando e como.

Quanto melhor desenhada esta fase de estratégia, maiores as chances de sucesso na execução do Roadshow e, portanto, maiores as chances de sucesso para a implantação do AgroHub.

Munidos de todas as informações e definições coletadas até o momento, os idealizadores do AgroHub deverão estruturar um documento base, o plano de negócios do AgroHub, que servirá de suporte para a construção da estratégia para o Roadshow, bem como para o preparo dos materiais a serem apresentados aos potenciais agentes e para a estruturar as argumentações a serem utilizadas pelos idealizadores nos momentos de "pitch".

### • Quais os objetivos dessa fase?

Esta fase tem por objetivo traçar diretrizes e estratégias para que o contato e interação com os potenciais agentes seja o mais assertivo possível, buscando atrair e engaja-los no AgroHub.

### • Como desenvolver?

A ideia é que sejam realizados encontros entre as lideranças da iniciativa para discutirem quais os caminhos e meios que serão utilizados na interação com esses potenciais investidores. Assim, 2 pontos têm que estar claros para os idealizadores: 1. Quem será a “cara do hub” nos encontros, e 2. O que será apresentado.

Dentro do ponto “1”, é fundamental que haja um preparo pessoal da liderança nos seguintes tópicos:

- 1) Estudar quem é o público-alvo com quem irá se comunicar;
- 2) Estar preparado e possuir diferentes modelos de apresentação;
- 3) Que possua um encadeamento lógico de ideias;
- 4) Ter clara quais as vantagens que o agente terá ao ingressar no ecossistema;
- 5) Estar preparado para objeções e questionamentos.

Como exposto, é importante que os idealizadores possuam diferentes formatos e conteúdo de apresentações de forma a estarem preparados para os diferentes cenários possíveis de interação, como reuniões curtas ou longas, almoços, encontros informais, entre outros. No entanto, em maior ou menor profundidade, as apresentações devem conter:

- 1) Histórico da iniciativa e planos de crescimento;
- 2) Propósito do AgroHub, descrevendo sua tese e proposta de valor;
- 3) Modelos de adesão ao AgroHub, com explicações sobre a governança a ser implementada;
- 4) Visão geral de como o AgroHub será operacionalizado;
- 5) Informações sobre os ativos tangíveis e intangíveis da iniciativa;
- 6) Pitch de vendas sobre a oferta de investimento.

Uma vez respondidos essas pontuações, se dará início a definição das estratégias para estruturar o Roadshow. Para tal, os idealizadores precisam ter em mente:

- 1) Quem será abordado – é fundamental que tenham clareza quanto aos perfis das pessoas que serão abordados nesses eventos;
- 2) Como esses perfis serão abordados – definir quais as diferentes formas que os agentes de interesse podem ser abordados e, qual das formas mais faz sentido para o agente de interesse;
- 3) Qual o cronograma de ações – os idealizadores precisam ter qual será a janela de tempo que será ocupada pelo Roadshow;
- 4) Objetivo dos contatos – uma vez que o tempo é escasso, os idealizadores precisam ter clareza quanto ao que buscam nos contatos com os potenciais agentes;
- 5) Diferentes formatações de materiais – diferentes modelos de apresentação pedem diferentes formatações, para tal, os idealizadores precisam ter esses materiais previamente confeccionados.

**Figura 27.** Principais pontos de atenção na definição das estratégias de *Roadshow*.

Principais Pontos de Atenção				
<b>1. Definição de Quem Abordar</b>	<b>2. Definição de Como Será a Abordagem</b>	<b>3. Estruturação do Cronograma da Ação</b>	<b>4. Definição do Objetivo dos Contatos</b>	<b>5. Formatação do Material de Apresentação</b>
Objetivo da sub fase é trazer clareza quanto aos perfis que serão abordados nas rodadas de apresentação.	Objetivo é definir as diferentes formas de abordagem aos diferentes públicos do <i>roadshow</i> .	Definir qual a janela de tempo que será ocupada pela <i>roadshow</i> .	Ter clareza quanto ao(s) objetivo(s) da reunião/apresentação do conteúdo juntos aos diferentes <i>prospects</i> .	Possuir diferentes modelos de apresentação que possam ser usados em diferentes reuniões ou apresentações.

Fonte: elaborado pelos autores.

### • Quais os indicadores de performance?

Os indicadores dessa fase estão relacionados ao efetivo preparo da estratégia para o Roadshow, podendo ser representados por um checklist das atividades a serem realizadas e materiais a serem estruturados; ou por indicadores quantitativos, como número de prospectos mapeados por perfil de agente, número de modelos de apresentação estruturados, entre outros.

### • Quais os outputs esperados?

As saídas desta fase estão relacionadas a estruturação da estratégia e preparação prévia para realizar os contatos com os potenciais agentes. Ou seja, é um desenho quanto a forma e conteúdo do que será apresentado nas rodadas de discussão, imbuído de um mapa de potenciais agentes, bem como “quem” será o responsável pela apresentação da mensagem.

### • Quais serão os próximos passos?

Uma vez definida as estratégias, é chegado o momento de operacionalizar e realizar os encontros com os agentes mapeados.



#### **BORA VER UM FILME**

**Filme:** O lobo de Wall Street (2014).

**Elenco:** Leonardo DiCaprio, Jonah Hill, Margot Robbie.

**Sinopse:** O personagem principal, após algumas frustrações no mundo dos negócios, decide abrir uma corretora para trabalhar no mercado financeiro e alcança grande sucesso com técnicas de negociação e persuasão.

## 5.3.6 CONSOLIDAÇÃO DO PLANEJAMENTO EM PROJETOS ESTRATÉGICOS

### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA

SEVNA

O processo de planejamento é essencial para revelar os caminhos que o AgroHub precisa percorrer para conquistar uma posição de destaque no mercado. No entanto, esse processo precisa ter como output a definição de projetos estratégicos, os quais irão orientá-lo no atingimento de seus objetivos. O desdobramento em projetos é fundamental para operacionalização de todos os planos, definições e alternativas que foram levantadas até o momento.

Um projeto é um conjunto de atividades coordenadas com objetivos e prazos estabelecidos, com duração finita e transitória. O projeto envolve várias áreas funcionais do negócio e níveis hierárquicos, definindo uma rotina de trabalho aos responsáveis envolvidos.

### • Quais os objetivos dessa fase?

A consolidação do planejamento em projetos estratégicos objetiva tangibilizar as decisões tomadas até então, convertendo-as em conjuntos de ações pragmáticas atribuídas a responsáveis por fazer acontecer.

### • Como desenvolver?

Os tópicos abordados no planejamento poderão ser convertidos e desdobrados no formato de projetos estratégicos. Assim, por exemplo, pode-se criar um projeto estratégico focado em Funding, outro nas Estratégias de Road Show, outro para Construção dos Mecanismos de Governança, e assim por diante.

Um projeto estratégico deve contemplar os principais tópicos, apresentados no Quadro 8, em sua composição.

**Quadro 8** - Principais elementos de um projeto estratégico.

DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE UM PROJETO ESTRATÉGICO	
1 - Coordenador e Equipe	✓ Definição de um coordenador e Nomeação de uma equipe.
2 - Objetivos	✓ Definição dos objetivos (operacionais).
3 - Escopo	✓ Definição dos horizontes do projeto. ✓ Listagem das ações que fazem parte do projeto.
4 - Resultados	✓ Alinhamento das expectativas de resultados esperados com as ações
5 - Cronograma Esperado	✓ Programação do horizonte temporal e etapas. ✓ Definição das atividades com desdobramentos que permitam a estimativa e definição de prazos.
6 - Pontos de Controle (indicadores)	✓ Indicação de marcos importantes para acompanhamento do projeto. ✓ Definição de indicadores chave para o sucesso do projeto.
7 - Orçamento e Recursos	✓ Discussão, avaliação e aprovação dos valores despendidos para o projeto.
8 - Plano de Contingência	✓ Preparação de alternativas, de modo a lidar com eventos inesperados ou indesejáveis.

Fonte: adaptado de Neves (2012).



Assim, com a lista dos principais projetos estratégicos em mãos, o passo seguinte é sua priorização, ou seja, definir quais serão atacados primeiro, construindo ondas de implementação.

- **Quais os indicadores de performance?**

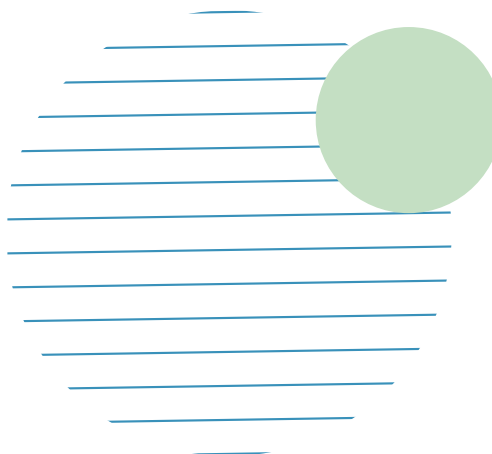
Nesta fase, a performance é indicada pela quantidade de projetos estruturados, com cuidado para não criar projetos demais. O planejamento bem feito indicará quais são as atividades essenciais ao negócio ao longo de sua jornada, e seus respectivos projetos. Cada projeto terá seus indicadores específicos de acompanhamento, os quais já foram apresentados ao longo da apresentação e discussão de cada uma das fases.

- **Quais os outputs esperados?**

Os principais resultados serão as conquistas traçadas para cada um dos projetos construídos. De forma prática, serão os outputs apresentados em cada uma das fases anteriores, além de eventuais ocasiões de projetos adicionais que tenham sido desenvolvidos pela equipe ao longo do processo de planejamento do AgroHub.

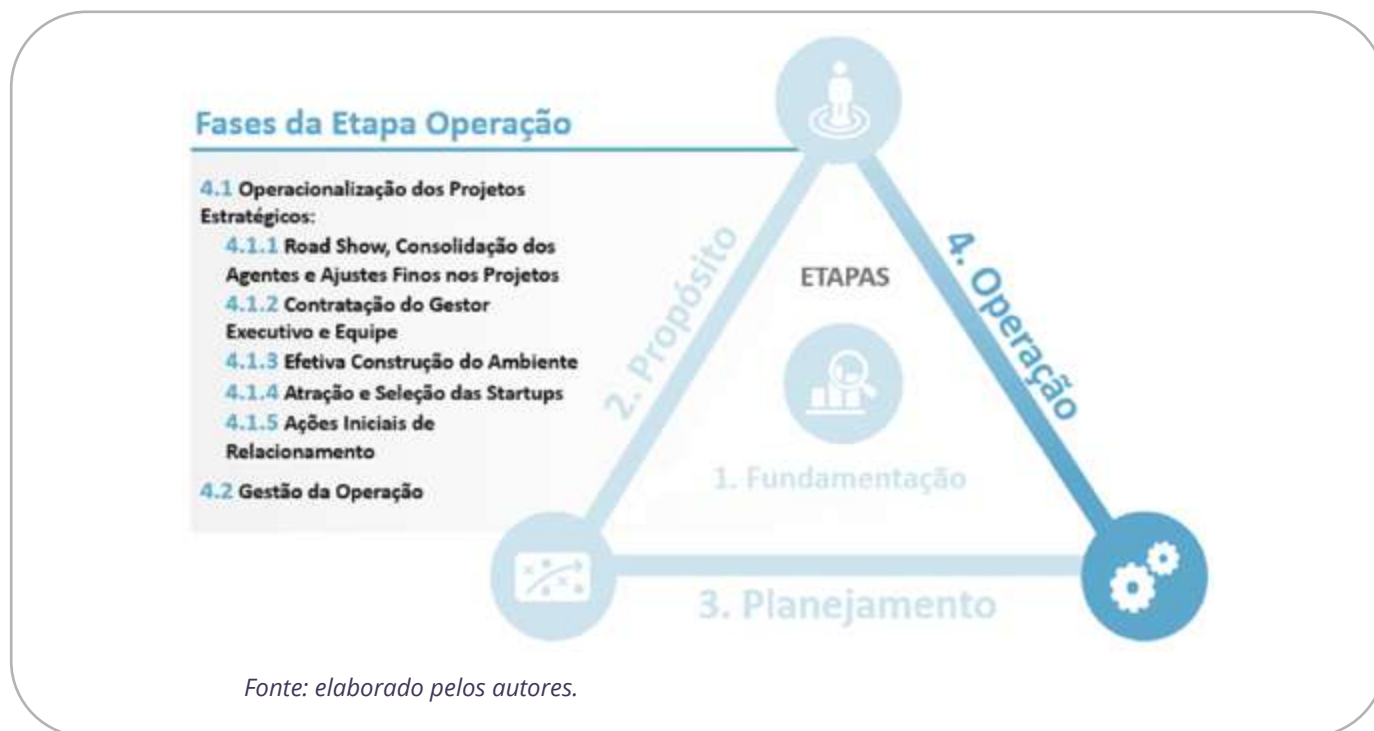
- **Quais serão os próximos passos?**

A conclusão dos projetos estratégicos indicará que o AgroHub estará completamente pronto para iniciar suas atividades operacionais de rotina. Entretanto, é importante destacar que, para isso aconteça, não é necessariamente obrigatório, que todos os projetos tenham sido concluídos. O senso crítico e avaliativo por parte das lideranças do AgroHub é peça-chave nesse sentido.



## 5.4 OPERAÇÃO

Figura 28. Esquema ilustrativo da etapa de Operação.



A quarta e última etapa do método consiste na operacionalização do planejamento construído, e na conseqüente gestão de rotina do AgroHub, após a sua implementação. É chegado o momento de colocar em prática todos projetos estratégicos construídos por meio das temáticas abordadas na etapa anterior, acompanhar a evolução e os resultados de cada um deles, e realizar adaptações necessárias ao longo da execução.

A etapa de Operação é dividida em 2 fases: 1) Operacionalização dos Projetos; e 2) Gestão da Operação. A primeira fase, composta por 5 subfases, descreve os principais tópicos que devem surgir como consequência da realização dos projetos e/ou fases anteriores. Como exemplos práticos, temos: a formação da governança deve resultar na contratação da equipe e do gestor; a construção de estratégias para Road Show deve levar a consolidação de agentes para o AgroHub; o mapeamento do modelo e recursos deve resultar na construção do ambiente; entre outros).

Ao término da fase de operacionalização dos projetos, e com a expectativa de início das atividades do AgroHub, são apresentados alguns argumentos e pontos de atenção relativos à sua gestão da

operação. Com isso, a iniciativa terá a maturidade e o conhecimento necessários para alçar novos voos e alcançar resultados cada vez mais surpreendentes.

## 5.4.1 OPERACIONALIZAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

Na última fase da etapa anterior, sugerimos a criação de projetos estratégicos para levantamento das ações necessárias e acompanhamento em relação aos diversos temas que foram abordados na construção de estratégias de planejamento do AgroHub. Nesse momento, esses projetos deverão ser colocados em prática, sendo que todos os tópicos para gestão e acompanhamento das atividades foram apresentados em cada uma das fases da etapa anterior.

Nesse sentido, a presente fase apresenta uma abordagem específica de processos que devem vir como consequência da conclusão ou avanço no desenvolvimento dos projetos listados, sendo também importante considerar os pontos relevantes que os compõe. Dessa forma, serão apresentadas, na sequência, 5 subfases, sendo que já na primeira, alguns fatores críticos gerais relacionados a gestão e ajustes dos projetos serão apresentados.

### 5.4.1.1 ROAD SHOW, CONSOLIDAÇÃO DOS AGENTES E AJUSTES FINOS NOS PROJETOS

#### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA 

AGRI HUB

Como as estratégias para a atração dos parceiros já foram construídas na etapa anterior, nesta fase, os idealizadores do AgroHub devem realizar uma série de apresentações para diferentes agentes em potencial, buscando a sua integração efetiva ao AgroHub.

Como consequência desse processo tem-se a consolidação e a integração dos mesmos à iniciativa, seja para parcerias que vêm sendo construídas ao longo do processo de criação, ou mesmo na formalização dos investidores captados pelo processo de Roadshow

### **SE LIGA NA DICA!**

Alguns dos agentes potenciais são organizações – empresas, fazendas, instituições de pesquisa e ensino – que podem ter acompanhado e contribuído com o processo de idealização do AgroHub desde a primeira fase. E, neste caso, esta fase passa a ser uma mera formalização da sua integração.

Desta forma, ressalta-se a importância dos esforços de aproximação com potenciais agentes nas fases iniciais de estruturação do AgroHub, o que permitirá, em muitos casos, um maior engajamento e comprometimento com a iniciativa.

Levando em consideração que a captação de parceiros e agentes é um dos processos mais importantes da criação do hub de inovação, também são apresentados alguns tópicos para eventual revisão dos projetos estratégicos, de acordo com os resultados a serem alcançados com as atividades da presente fase.

#### **• Quais os objetivos dessa fase?**

Os objetivos principais são: instruir as lideranças em relação à apresentação da iniciativa a potenciais agentes, engajando-os no conceito apresentado, respondendo seus questionamentos e, conseqüentemente, atraindo-os para o ecossistema de inovação em desenvolvimento; e a formalização da integração desses agentes ao AgroHub, concretizando a sua constituição e marcando o início de sua operação.

Em um segundo momento, tem o intuito de revisar, avaliar e mensurar os resultados alcançados, observando suas relações com o planejamento construído pelo grupo para, a partir disso, realizar eventuais mudanças ou adaptações que resultem na melhoria dos pontos frágeis e a otimização dos resultados.

#### **• Como desenvolver?**

**a)** Para a realização das ações de Road Show:

Inicialmente, alguns pontos importantes precisam estar claros para que a mensagem seja assertiva seja transmitida aos agentes que foram mapeados (público-alvo):

- 1) Proposta de valor do hub;
- 2) Tese do hub;
- 3) Estrutura disponibilizada;
- 4) Formas e modelos de adesão ao hub.

É recomendado que seja realizado um mapeamento de eventos nos quais poderá se ter um contato inicial com os potenciais agentes ou então buscar, através da rede de relacionamentos, uma indicação para que tenha abertura. Isto feito, inicia-se a fase de contatos e agendamentos para que seja realizada a apresentação do hub.

Vale ressaltar que na execução desta fase não há regras prontas ou modelos estruturados a serem seguidos. É importante que sejam direcionados esforços para se criar momentos de oportunidade com os potenciais agentes e que haja o preparo prévio para aproveitá-la e expor a ideia.

**Figura 29.** Como realizar o Roadshow para hubs de inovação.



### **SE LIGA NA DICA!**

Com a infinidade de recursos de comunicação existentes, uma alternativa é a produção de marketing de conteúdo ao longo das etapas e fases prévias de forma que a iniciativa já tenha exposição e conexões digitais com potenciais agentes.

#### **b) Para a consolidação dos agentes contatados:**

Esse processo deve ser realizado de forma muito cautelosa e levando em consideração alguns pontos importantes, principalmente por se tratar de algo relativamente complexo: formalizar uma parceria e definir os detalhes para atuação e participação desses agentes.

Nesse caso em específico, detalha-se alguns passos para serem seguidos, bem como ferramentas que podem vir a ser utilizadas:

1) O primeiro passo é manter os relacionamentos com os agentes interessados em integrar o hub, seja aqueles contatados ao longo

das fases de desenvolvimento, ou ainda na fase de Roadshow. Para tanto, são necessárias ações efetivas para garantir que isso aconteça. Nesse sentido, recomenda-se que existam pessoas responsáveis por esses contatos e projetos direcionados a isso;

2) Ao longo do processo de consolidação, é importante se atentar para o número de agentes que serão selecionados. Eventualmente, pode existir um número máximo para uma função específica, ou mesmo algum contrato de atuação exclusiva;

#### **SE LIGA NA DICA!**

Apesar de existir a possibilidade de limitação do número de agentes e questões que envolvam exclusividade, é preciso lembrar que um AgroHub tem como objetivo conectar iniciativas. Por isso, quanto mais organizações envolvidas, melhor serão as conexões e os resultados que serão alcançados.

3) Tendo sido feito o contato e entendido a viabilidade da parceria frente ao planejamento definido pelo AgroHub, deve-se realizar a formalização da parceria através de um contrato que descreva em detalhes as tratativas acordadas, os direitos, deveres e papéis que a organização terá na rotina do AgroHub;

4) Lembre-se de celebrar a parceria, através da realização de algum evento que simbolize a oficialização. Esse ato, mesmo que simples e apenas simbólico, contribui para o estímulo mútuo e desenvolvimento das atividades que serão realizadas no curto prazo.

#### **SE LIGA NA DICA!**

Com a consolidação dos agentes e possíveis tratativas acordadas, é possível que se tenha uma noção inicial dos protocolos que serão definidos para atuação do hub.

**c)** Para a revisão dos projetos estratégicos:

A fim de otimizar o processo de revisão dos projetos, indicamos que seja feita a divisão em três momentos de trabalho, os quais são apresentados e detalhados na sequência.



**1** Revisão dos Itens  
Definidos no Planejamento

O **primeiro passo** é realizar a mensuração dos resultados alcançados até o momento, computando os insumos demandados para entender o desempenho do planejamento que foi desenhado. Para isso, podem ser utilizadas ferramentas de análise de desempenho (KPI, pesquisas internas, análise SWOT, avaliação qualitativa e outras). Uma forma de organizar os trabalhos nesse momento pode ser a de reunir os indicadores de todas as fases ou projetos para utilizar como insumos para avaliação.

Na sequência, deve-se realizar uma análise comparativa entre os resultados alcançados e o planejamento que fora desenhado pela equipe, o “planejado versus realizado”, identificando eventuais fraquezas e pontos de melhoria. Por fim, deve-se focar nos itens com baixo resultado e identificar os motivos do baixo desempenho, criando assim uma lista de possíveis alterações necessárias.



**2** Alteração ou Adaptação  
das Diretrizes Estratégicas

O **segundo passo** consiste na alteração ou adaptação das diretrizes estratégicas. Tendo cumprido o item anterior, inicia-se o momento de discussão quanto as necessidades de alterações e adaptações no planejamento. A partir dessas, deverão ser traçadas as novas estratégias para atuação frente a esses pontos. Por fim, a equipe deve construir um plano de ação que inclua projetos estratégicos para alcance dos itens apontados. Aqui vale observar que os agentes do AgroHub já estão formalmente envolvidos com a iniciativa e, portanto, o modelo de governança deve ser respeitado, bem como os processos para as tomadas de decisão.



**3** Colocar em Prática as Novas  
Estratégias Definidas

O **último passo** para realização da presente fase é colocar em prática as novas estratégias definidas, é efetivamente aplicar as alterações que foram definidas, através da designação de pessoas responsáveis por tais ações. É importante que se realize um

acompanhamento frequente dessas atividades e resultados, utilizando metas e prazos como referências.

Esses três passos podem facilmente ser executados por meio de discussões internas, contando, inevitavelmente, com a presença e participação de todas as pessoas que estiveram envolvidas com a estruturação do planejamento do hub.

### **SE LIGA NA DICA!**

Nessa fase podem ser utilizados como base alguns métodos de planejamento estratégico, já que definem de forma detalhada os itens relativos à ajustes e redefinição de estratégias.

#### **• Quais os indicadores de performance?**

Entre as principais avaliações recomendadas para acompanhamento da fase estão:

- a)** Número de interações realizadas e total de parcerias fechadas – contatos, apresentações, reuniões de negócio e relação cruzada entre as relações consolidadas;
- b)** Número total de agentes atraídos por perfil;
- c)** Representatividade dos agentes atraídos (valor de empresa, potencial de investimentos, área das fazendas para teste, culturas para teste e outros);
- d)** Indicadores e quantificação dos resultados alcançados nos projetos estratégicos, com percentuais de alcance das metas e análise de desempenho;
- e)** Acompanhamento de desempenho dos novos projetos estratégicos por meio de metas e prazos estabelecidos junto a equipe responsável pela execução.

#### **• Quais os outputs esperados?**

Apresentações e pitch's realizados, resultando em agentes atraídos para o AgroHub. O ideal é que se alcance um mínimo necessário de agentes (estabelecidos ao longo das fases anteriores) que viabilize o início das operações do AgroHub. Caso isso não aconteça, será necessário revisitar as fases anteriores, executando os ajustes necessários para que se obtenha um maior índice de sucesso na próxima tentativa de Roadshow. Por isso mesmo, os pontos de



atenção relativos à essa revisão são apresentados nessa fase, e devem entregar os resultados almejados para a consolidação de agentes e conclusão dos demais projetos.

#### **SE LIGA NA DICA!**

É comum em projetos de inovação ou iniciativas com características inéditas que as primeiras tentativas tenham resultados frustrados. Isso deve ser encarado como parte de um processo de amadurecimento e um passo adicional em direção a conquista dos objetivos. Buscar formas de apoio para evitar a desmotivação e o abandono da ideia pode ser uma alternativa recomendável.

#### **• Quais serão os próximos passos?**

Uma vez que as apresentações ocorreram, os agentes foram atraídos e as parcerias foram consolidadas, e tendo todo o planejamento revisado e validado pela equipe envolvida, o hub poderá iniciar as atividades práticas e de posicionamento no mercado, como a divulgação de processos seletivos para equipes e startups, realização de eventos públicos iniciais e outras atividades.

### **5.4.1.2 CONTRATAÇÃO DO GESTOR EXECUTIVO DA EQUIPE**

#### **• O que é?**

CASE DE REFERÊNCIA 

PULSE RAÍZEN

É o momento em que serão selecionadas as pessoas responsáveis pela gestão e execução das atividades de rotina do AgroHub. É nesse momento que será designado o gestor executivo do AgroHub, que deverá assumir as relações institucionais com os agentes do hub, demais stakeholders do ecossistema de inovação e com outros ecossistemas.

#### **• Quais os objetivos dessa fase?**

A seleção dos recursos humanos é uma fase crítica do processo. Selecionar “talentos” alinhados com o propósito do hub é indispensável. Nesse sentido, os objetivos dessa fase são o de selecionar as pessoas que serão responsáveis pela atuação do hub, de forma geral, levando em consideração características individuais específicas, que serão abordadas ao longo dessa fase.

## • Como desenvolver?

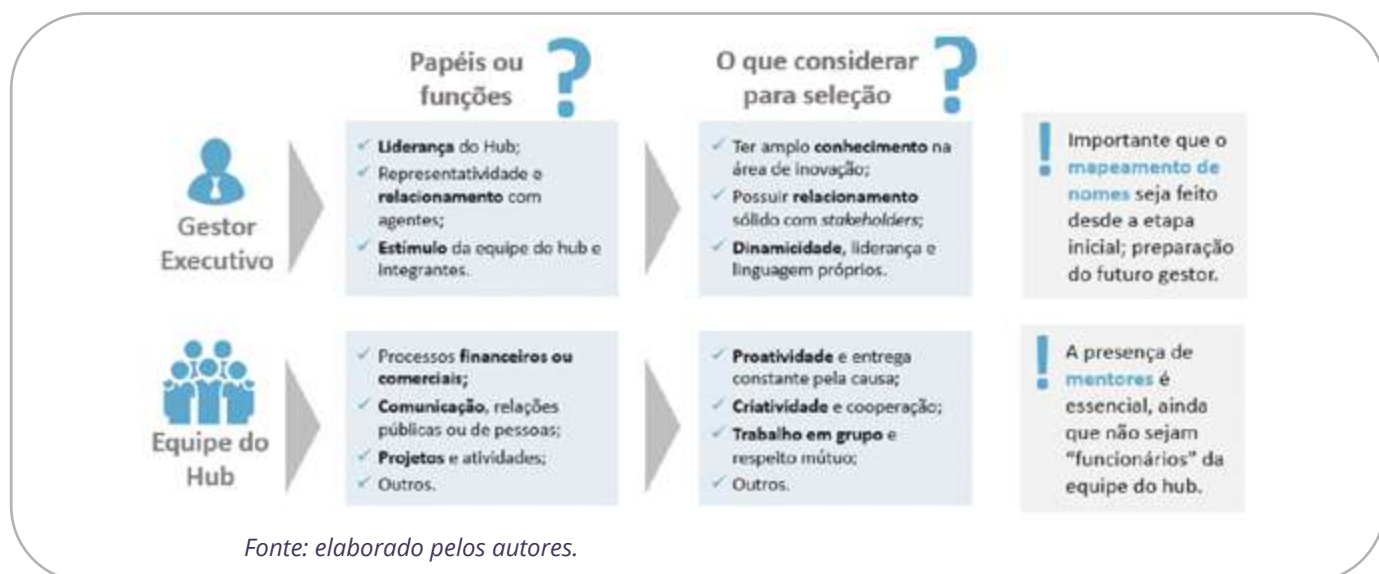
A escolha dos nomes deve acontecer através da reunião e discussão por parte dos líderes responsáveis pela idealização do hub, bem como dos agentes que o integram. Deve-se tomar um cuidado especial em relação ao envolvimento dos stakeholders nesse processo, uma vez que a não inclusão de uma ou outra organização pode gerar incômodos.

Nesse sentido, recomenda-se que sejam discutidos e descritos os perfis desejados para seleção desses profissionais, a fim de que o processo seja o mais democrático possível.

Levando em consideração as experiências vivenciadas pelos hubs no cases analisados, pode-se estabelecer duas categorias principais de profissionais a serem selecionados: o gestor executivo e a equipe do hub. Obviamente existirão subdivisões e níveis entre esses profissionais, mas esse é ponto que precisa estar alinhado a estrutura de governança que já fora definida pelo hub. Por isso, o foco é centralizar as atenções na figura-chave de liderança do hub (gestor executivo) e nos profissionais que integrarão as mais diversas atividades operações diárias (equipe).

Nesse sentido, antes mesmo de tratar de sugestões para a seleção, recomenda-se que sejam considerados alguns fatores essenciais para o sucesso do processo e consequente desempenho dos mesmos adiante. Nesse sentido, a Figura 28 abaixo apresenta os papéis e pontos a serem considerados para seleção dentre de cada uma dessas categorias:

**Figura 30.** Principais aspectos relacionados à escolha do gestor executivo e equipe do hub.



Cabe ressaltar que as funções específicas e o número de profissionais necessários já estejam definidos nesse momento, e, obviamente, em sintonia com o modelo de governança definido. Por isso, caso esse ponto ainda não esteja bem definido, vale a pena que novas rodadas de discussão sejam realizadas e que seja criada uma estrutura de organograma completa e alinhada aos objetivos do hub.

### **SE LIGA NA DICA!**

Sugere-se fortemente que o AgroHub contemple profissionais de mentoria. Eles serão responsáveis por capacitar as startups, os investidores e agentes como um todo, gerando demandas internas e alimentando inclusive a economia local. Não é necessário que eles sejam exclusivamente funcionários do hub. A atuação deles pode vir via parceria com agentes ou órgãos de apoio e fomento (como o Sebrae).

A seleção desses profissionais pode acontecer através da estruturação de um processo seletivo simples (análise de currículo, entrevistas, indicações), e seria o modelo mais adequado, principalmente para seleção da equipe. Como parte do processo e visando uma melhor adequação ao perfil de inovação, podem ser utilizadas ferramentas modernas para o contato com os profissionais disponíveis no mercado, a exemplo das mídias sociais especializadas no relacionamento profissional.

No caso do gestor executivo, pode haver a nomeação por parte dos idealizadores e/ou agentes do AgroHub, respeitando os critérios estabelecidos no início do processo para o perfil do profissional desejado.

### **SE LIGA NA DICA!**

Valorize as pessoas que estiverem envolvidas com o processo desde o início. Além de estarem mais alinhadas ao planejamento desenvolvido, ainda demonstraram que estão interessadas no assunto. Talvez utilizar essa questão como pontuação extra no processo de seleção, principalmente em relação ao gestor executivo.

### **• Quais os indicadores de performance?**

Entre as avaliações recomendadas para acompanhamento da fase estão:

**a)** Avaliação do nível de paridade em relação ao perfil dos profissionais que foram definidos para atuação no hub;

**b)** Feedback por parte dos participantes do processo seletivo do hub; entendimento de eventuais pontos de melhoria no processo que fora construído;

**c)** Utilização de indicadores de desempenho como metas alcançadas, envolvimento do profissional e conclusão de atividades.

• **Quais os outputs esperados?**

Tem-se ao final dessa fase, a equipe do hub completa com todos os profissionais necessários para sua atuação, buscando uma equipe alinhada com o propósito do AgroHub.

• **Quais serão os próximos passos?**

Com a equipe formada, avança-se para o início pleno das atividades. Deve-se considerar uma etapa prévia para a capacitação e integração inicial dos profissionais, a fim de estarem alinhados e começar a criar uma cultura organizacional de proximidade; e então iniciar as atividades para alcance dos objetivos traçados.



**BORA VER UM FILME**

**Filme:** Pad Man (2018).

**Elenco:** Akshay Kumar, Radhika Apte e Sonam Kapoor.

**Sinopse:** Baseado na história real de Arunachalam Muruganatham, responsável pela invenção de uma máquina que produz absorventes de baixo custo e ajuda diversas mulheres a lidar com o problema e resolver a questão do preconceito.

### 5.4.1.3 EFETIVA CONSTRUÇÃO DO AMBIENTE

• **O que é?**

CASE DE REFERÊNCIA

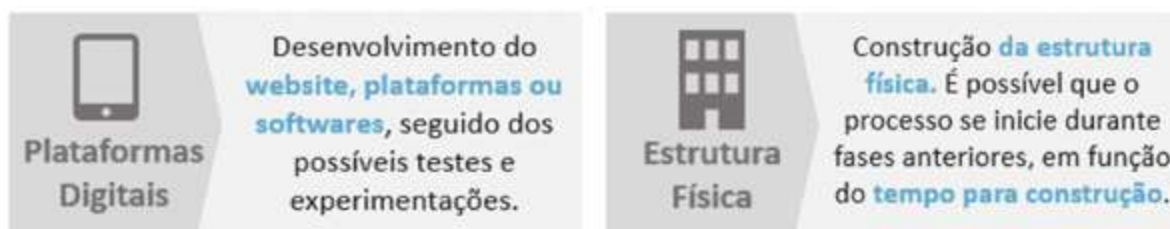
[SUPERA PARQUE](#)

É o momento de executar e desenvolver o modelo de estrutura e desenvolver o ambiente interno com a infraestrutura que fora definido para atuação do AgroHub. Obviamente esse processo poder estar acontecendo ao longo das fases anteriores ou até mesmo estar concluído, mas a ideia aqui é a de apresentar o momento limite para que esse ambiente seja construído ou desenvolvido.

### • Quais os objetivos dessa fase?

O objetivo principal para esta fase consiste na construção do ambiente físico e/ou digital onde estarão concentradas as atividades do AgroHub, bem como prover e instalar a infraestrutura necessária como equipamentos e softwares para a condução das operações previstas. Caso o processo ainda não esteja em andamento (como mencionado, pode ter sido iniciado em paralelo a fases anteriores), a execução das decisões referentes, principalmente, a fase de dimensionamento do AgroHub, devem ser encaminhadas neste momento.

**Figura 31.** Principais alternativas para efetiva construção do ambiente.



Fonte: elaborado pelos autores.

### • Como desenvolver?

A execução dessa fase pode ser realizada através da definição de uma lista de atividades necessárias para a efetiva construção do ambiente (busca de fornecedores, desenvolvedores, equipamentos, insumos, construtores e outros), e a designação de grupos responsáveis por cada uma dessas atividades.

Para isso, uma ferramenta muito interessante que pode ser utilizada é a construção de um ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Agir e Checar) para que cada uma dessas atividades seja definida, executada e acompanhada. Nesse contexto, outra ferramenta de administração interessante é a pesquisa de mercado, a fim de que se encontrem diversas alternativas em termos de fornecedores e se encontre as melhores condições e qualidade para desenvolvimento do ambiente. Deixamos, por fim, algumas sugestões de itens de que devem ser observados para cada um dos macro modelos que apresentamos:

**a)** Plataformas digitais: desenvolvedores de websites, softwares de comunicação, gestão e processamento, plataformas de

hospedagem, redes sociais, plataformas de relacionamento, programadores e outros;

**b) Estrutura física:** espaços disponíveis, áreas para construção, equipamentos e móveis necessários, construtoras, matérias de construção, gráfica e design visual, arquitetos, engenheiros e outros.

Nesse momento é importante que não se limitem aos itens acima, sejam criativos, eficientes e inovadores. Alguns diferenciais e ideias criativas podem fazer total diferença na atividade do hub!

### **SE LIGA NA DICA!**

Vale lembrar: uma ideia interessante é o estabelecimento de ciclos para a estrutura, iniciando eventualmente com o modelo virtual e partindo para uma possível estrutura física no futuro. O objetivo é iniciar a operação o quanto antes, sem o prejuízo da qualidade das atividades.

#### **• Quais os indicadores de performance?**

Vale, nesta fase, resgatar os indicadores desenhados nas fases anteriores, principalmente da fase 3.2 'Dimensionamento do Hub' e 3.5 'Viabilidade Econômica e Funding'. O objetivo é acompanhar se a construção do ambiente, físico ou digital, irá desenrolar conforme inicialmente vislumbrado.

Poderão acontecer ajustes no caminho entre o planejado e a execução, o que é normal nos primórdios de uma iniciativa e, portanto, deve ser buscar refletir esses ajustes nos indicadores de performance também.

#### **• Quais os outputs esperados?**

O output esperado para essa fase consiste em ter o ambiente físico ou digital finalizado, com a infraestrutura e preparação adequada para a performance das operações delineadas para o hub; bem como a construção de uma base sólida para o desenvolvimento de uma governança organizacional que permita que o AgroHub alcance o seu potencial de inovação.

#### **• Quais serão os próximos passos?**

Com o ambiente de estrutura e infraestrutura definidos, iniciam-se os trabalhos para a implantação da cultura organizacional, representados pelas definições dos principais protocolos que irão reger as relações e atividades do AgroHub.

## 5.4.1.4 ATRAÇÃO E SELEÇÃO DAS STARTUPS

### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA 

ESALQTEC

Nesta fase as atenções são para a seleção das startups. Todos os processos do AgroHub já estão bem definidos. Estão estabelecidos o posicionamento, objetivos, agentes, o ambiente e protocolos para execução das atividades – basta selecionar os principais componentes da obra, as startups.

### • Quais os objetivos dessa fase?

O objetivo principal dessa fase é a de elencar os principais pontos de atenção, cenários e critérios que devem ser seguidos no processo de seleção das startups. Aqui cabe destacar a importância de que o AgroHub já tenha sido apresentado ao mercado em fases anteriores; é importante que o processo não seja “em busca das startups”, mas que as startups busquem o hub exatamente por estarem alinhadas com seu propósito e objetivos. Dessa forma, o processo de seleção será apenas uma filtragem para seleção das iniciativas que melhor se alinham com o propósito e proposta de valor do AgroHub.

### • Como desenvolver?

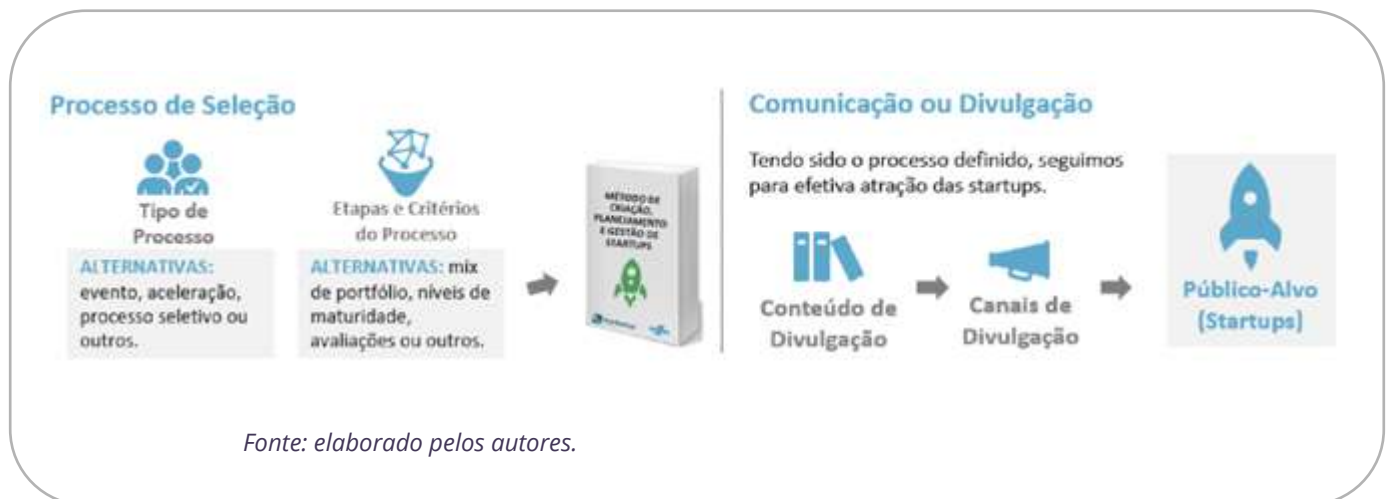
Aqui, como em outros tópicos, estão elencadas sugestões de passos que podem ser seguidos:

**1) Definição dos membros responsáveis pela seleção das startups:** nesse sentido, essas funções já devem estar bem definidas com a equipe que fora selecionada, ou seja, serão os profissionais responsáveis pela gestão de recursos humanos em conjunto com as empresas apoiadoras e especialistas em avaliação de startups que terão uma atuação mais ativa nesse processo.

**2) Definição do tipo de processo seletivo que será realizado:** existe uma diversidade de opções quanto ao processo seletivo. Eles podem ser realizados através de um evento, entrevistas ou ainda um processo contínuo de cumprimento de metas pelas startups. É bem provável que os envolvidos com o AgroHub já tenham uma ideia do melhor modelo para seleção das startups, mas uma recomendação interessante seria de realizar benchmarks com outros agentes de inovação para mapear e avaliar as alternativas que existem no mercado, e assim, utilizá-las como insumos.

**3) O terceiro passo é a definição das etapas e critérios de seleção:** aqui é preciso que os tópicos estejam em sintonia com o que fora definido pelo AgroHub quanto a sua atuação e tese (áreas, tipos de tecnologia, maturidade das startups e outros) para que estejam alinhadas com as estratégias desenhadas. Algumas alternativas que podem ser observadas nesse momento quanto as startups é o seu mix de portfólio, estágio de maturação, número de clientes, consolidação do produto no mercado, faturamento e outros. Nesse sentido, recomendamos uma consulta ao livro “Método de Criação, Planejamento e Gestão de Startups”. Lá estão detalhadas as categorias de caracterização das startups e podem ser uma ótima base para definição desses critérios;

**Figura 32.** Aspectos importantes na estruturação de processo seletivo e seleção das startups.



**4) Na sequência, é hora de divulgar o processo seletivo.** É importante que o AgroHub chegue a esse estágio com startups já interessadas em integrá-los (o interesse partindo delas); e, para isso, podem ser utilizadas algumas estratégias de geração de leads que podem ser executadas ao longo do processo de criação do AgroHub. O processo deve contar com equipes responsáveis pela elaboração de conteúdos em conjunto com a equipe do AgroHub; e devem ser divulgados por meio dos mais diferentes canais;

**5) Feitos esses processos, inicia-se o momento da seleção propriamente dita.** É colocar em prática o edital criado e as ações que foram definidas para seleção. Uma dica interessante para avaliar o nível tecnológico das startups ao longo do processo seria a utilização da Matriz de Sinergia, reforçando novamente o alinhamento com o posicionamento do AgroHub.



#### • Quais os indicadores de performance?

Entre as avaliações recomendadas para acompanhamento da fase estão:

**a)** Avaliação do alcance do processo de comunicação através dos canais, utilizando indicadores como número de canais, visualizações e acessos, procura de interessados por meio de integrantes do hub e outros;

**b)** Avaliação do número total de startups participantes do processo seletivo e o número final de startups selecionadas; entendimento da efetividade do processo seletivo que fora construído quanto a realidade local;

**c)** Avaliação qualitativa por meio de feedbacks por parte dos agentes envolvidos com o AgroHub para se ter o alinhamento e validação das startups selecionadas.

#### • Quais os outputs esperados?

Ao término da fase, espera-se ter as startups selecionadas de acordo com os parâmetros que foram estabelecidos.

#### • Quais serão os próximos passos?

Os próximos passos serão o de realizar uma integração entre as startups, agentes e equipe do AgroHub, para que, então, elas possam efetivamente iniciar suas atividades de forma alinhada e engajadas.

## 5.4.1.5 AÇÕES INICIAIS DE RELACIONAMENTO

#### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA 

USINA DA INOVAÇÃO

É a fase que busca garantir a integração de todas as pessoas relacionadas com o AgroHub, buscando o engajamento entre os membros dos agentes e a equipe interna. É uma fase muito importante para que seja construída, desde o início, uma cultura de integração frequente entre os membros, o que deverá ser enraizado na cultura organizacional e se tornar algo constante desde então.

Não obstante, vislumbra também o engajamento do AgroHub com o ecossistema de inovação maior no qual está inserido, buscan-

do o estabelecimento de conexões com outros hubs de inovação, institutos de educação e pesquisa, em escalas nacionais e internacionais. O cultivo ativo da rede de network do AgroHub será fundamental para potencializar o ganho de conhecimento pelos seus agentes para a proposição de soluções inovadoras, bem como para ampliar o alcance das novas tecnologias a serem ofertadas pelas suas startups.

#### • Quais os objetivos dessa fase?

Enraizar uma cultura de interação, tanto no ambiente do AgroHub, como no ambiente mais amplo do ecossistema de inovação no qual se inseri. Deve também objetivar o início do processo de cultivo de network do hub, ampliando o alcance das suas ações.

#### • Como desenvolver?

Essa fase pode ser cumprida por meio de eventos de promoção de engajamento entre os agentes do AgroHub, entre o AgroHub e a comunidade local e, em escala maior, entre o AgroHub e o ecossistema de inovação no qual está inserido. A natureza dos mesmos pode ter caráter mais informal ou formal, a depender da ocasião e de seu objetivo específico.

Nesta fase, o gestor executivo assume um papel central em termos de coordenar essas iniciativas de interação, seja pela organização de um cronograma de ações no decorrer do ano, que podem incluir os eventos no AgroHub ou a sua participação em eventos externos, como pelo hábito de cultivo e busca por novos relacionamentos que sejam de interesse dos stakeholders do AgroHub.

**Figura 33.** Alternativas de interação para ações iniciais de relacionamento.



Fonte: elaborado pelos autores.

Nesse aspecto, uma postura colaborativa entre o AgroHub e as conexões estabelecidas com outras organizações podem ser de grande valia para o estabelecimento de empatia e engajamento entre as partes, podendo-se evoluir para parcerias formalizadas ou até a atração da organização para integrar o AgroHub enquanto agente.

### **SE LIGA NA DICA!**

Para auxiliar nesse processo, pode-se utilizar ou adaptar estratégias de CRM para gestão dos relacionamentos ao longo dos momentos iniciais, buscando-se acelerar o crescimento da rede de relacionamentos nos primeiros meses de operação.

#### **• Quais os indicadores de performance?**

Entre as avaliações recomendadas para acompanhamento da fase estão:

- a)** Avaliação do número de eventos realizados, do total de participantes e da qualidade (feedback) das atividades que foram realizadas;
- b)** Número e perfil dos integrantes da rede de relacionamentos do AgroHub, com graduações sobre a qualidade das interações estabelecidas;
- c)** Indicadores adaptados de CRM.

#### **• Quais os outputs esperados?**

A construção de uma rede de relacionamentos sólida pelo AgroHub, capaz de impulsionar a sua atuação e operação, alinhado com a proposta de valor.

#### **• Quais serão os próximos passos?**

Apesar de essa ser a fase final apresentada no método, sem dúvidas não é o término das evoluções possíveis de serem realizadas pelo AgroHub. Muitos outros pontos de atenção devem ser considerados a partir de então, como questões de acompanhamento, gestão e não deixar o clima esfriar. Lembrem-se que hubs são projetos de longo prazo.

## 5.4.2 GESTÃO DA OPERAÇÃO

### • O que é?

CASE DE REFERÊNCIA 

HUBBLE

Após a conclusão de todas as ações e processos necessários para criação e implementação do AgroHub, e com o início de suas atividades, é necessário que sejam constantemente observados alguns tópicos para gestão das atividades, metas e próximos passos do hub, sem que haja uma reação estacionária, e para que ele possa continuar crescendo no longo prazo.

### • Quais os objetivos dessa fase?

Os objetivos da presente fase são o de apresentar ou relembrar, de forma sucinta, algumas ferramentas e pontos de atenção relativos à gestão de rotina do AgroHub. Cabe ressaltar que muitas dessas ferramentas e processos foram construídos ao longo do desenvolvimento da iniciativa, e devem ser aplicadas e aperfeiçoadas nesse momento, e de forma constante a partir de então.

### • Como desenvolver?

A gestão das atividades e operações do AgroHub devem ser realizadas de acordo com os modelos - governança, protocolos e outros - definidos ao longo de sua idealização. Por se tratar de um processo constante, de longo prazo e que deve ser renovado, é importante que haja uma revisão das metas e resultados em um período pré-estabelecido, no mínimo anualmente.

Para tanto, a equipe do AgroHub deve se reunir para avaliar e discutir esses resultados, seguindo os três passos apresentados na sequência:

**1) Estabelecimento das Metas Anuais:** a definição de metas é algo indispensável. Além de serem a base para discussão da equipe e criação de estratégias, elas são essenciais para manter o ambiente de estímulo e cultura de crescimento;

**2) Equipes de Acompanhamento:** Da mesma forma que foram designadas equipes para realização dos projetos de criação e implementação do AgroHub, deve-se designar os membros responsáveis por cada atividade relacionada ao plano, levando em consideração as funções, perfis e atuação de cada um desses profissionais;

**3) Revisões e Criação de Relatórios:** É importante que os resultados do AgroHub sejam mensurados de forma constante, e que sirvam de insumos para traçar novas estratégias, projetos ou ações, a fim de otimizá-los no período seguinte.

### **SE LIGA NA DICA!**

O AgroHub pode desenvolver um modelo próprio para composição dos planos estratégicos de resultados, considerando suas particularidades e modo de atuação. É uma ideia muito interessante uma vez que facilita o entendimento das ações necessárias no próximo período e otimiza o alcance de seus resultados.

#### **• Quais os indicadores de performance?**

Alguns indicadores de acompanhamento de desempenho que devem ser considerados na avaliação da gestão do AgroHub:

**a)** Startups Graduatedas: número de startups que se consolidaram no mercado e deixaram de integrar o modelo de estrutura e capacitação do AgroHub, para criarem seus próprios processos e ativos;

**b)** Aquisições de Startups: número de vendas de startups vendidas a outras organizações, que se interessaram pelas soluções ou inovações desenvolvidas e comercializadas pelas mesmas;

**c)** Soluções Desenvolvidas: total de soluções (disruptivas, processos e outros) desenvolvidas pelas startups que integram o AgroHub ao longo do período estabelecido no plano estratégico de acompanhamento;

**d)** Total de Agentes no Ecossistema: número de agentes e/ou organizações que compõe e estão envolvidas com o ecossistema e as atividades do AgroHub, podendo estes ser classificados de acordo com as funções, perfis ou tipos de iniciativas relacionadas;

**e)** Impacto Econômico: mensuração do impacto que as atividades do AgroHub têm deixado na economia local, como empregos, arrecadações, desempenho de empresas locais e outros indicadores;

**f)** Produtividade da Agropecuária: avaliação da evolução do desempenho do setor agropecuário na região de inserção do AgroHub, com vista a cultivos que estejam sendo atendidos pelas soluções desenvolvidas pelas startups que integram o hub;

**g)** Lucratividade dos Produtores Rurais: quantificação dos custos de produção e margens dos agricultores, especialmente aqueles que utilizam os produtos, soluções e tecnologias desenvolvidas no AgroHub;

**h)** Novas Atividades e Processos Produtivos: avaliação do surgimento de novas atividades de produção agropecuária na região, ou mesmo mudanças nos sistemas de produção, que tenham sido motivadas pelas alterações nas dinâmicas propostas pelas soluções criadas dentro do AgroHub;

**i)** Premiações: participação em avaliações de agências e órgãos do setor de inovação para entendimento, via visão externa, de pontos de melhoria e adaptações necessárias, que possam levar a melhores classificações ou mesmo premiações ao AgroHub.

Ao longo da atuação e desenvolvimento do AgroHub, novos indicadores podem surgir, serem incluídos ou substituídos. Cabe ressaltar que as características da atividade local relacionada ao agronegócio, também podem sinalizar diferentes indicadores que deem ser observados e considerados pela equipe do AgroHub.

#### • Quais os outputs esperados?

Para cada um dos indicadores serão apresentados resultados específicos a serem alcançados. De uma maneira geral, espera-se uma evolução percentual para cada um deles em regime pré-estabelecido – geralmente anual. A expectativa é de que sejam alcançadas as metas traçadas pela equipe ao longo do processo de planejamento anual do AgroHub.

#### • Quais serão os próximos passos?


A constante revisão no planejamento e operações do AgroHub devem ser consideradas para que, no longo prazo, novos modelos e processos possam ser implementados, e novos resultados possam ser conquistados, gerando cada vez mais oportunidades e impacto para seus agentes e área de atuação.



## MÉTODO DE CRIAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO DE AGROHUBS

### 6. Conclusões e Próximos Passos





Espera-se que a jornada apresentada até o momento nesse formato de método tenha contribuído para que as ideias estejam mais claras e ordenadas. No entanto, é preciso ressaltar que o término da execução das etapas não é o término de todo esse processo. É preciso, para que a iniciativa ganhe musculatura e, conseqüentemente, cresça e seja perene, que trabalhos visando a manutenção e desenvolvimento das iniciativas sejam executados.

Dessa forma, são apresentadas algumas recomendações:

**1)** Continuidade das atividades operacionais e validação de novos projetos e atividades. É fundamental que os projetos tenham início, meio e fim. A iniciativa é importante, no entanto, manter o foco nos projetos em desenvolvimento é fundamental.

**2)** Deve-se realizar a constante gestão e acompanhamento dos ambientes (metas, prazos). Vale a máxima do mercado, “o que não é medido, não é gerenciado”, ou seja, é preciso criar uma rotina de monitoramento das atividades que estão sendo executadas, principalmente pelos indicadores que foram apresentados no Método para que as atividades executadas atinjam os objetivos que são propostos.

**3)** Importante que as ferramentas desenvolvidas ao longo do método sejam constantemente revisadas, adaptadas e aperfeiçoadas. Principalmente pelo método não ser “estático”. O que foi proposto não é uma “receita de bolo” e sim grandes tópicos para que os empreendedores se norteiem de quais as principais atividades a serem executadas. Dessa forma, é mais do que compreensível que ajustes sejam realizados, até para que estejam adequados a realidade da iniciativa.

**4)** Buscar o fortalecimento da cultura de inovação, novos desafios e o scale up – certeza de que os ambientes funcionam por si próprio e expansão para grandes resultados. O hub cresceu e se estruturou, mas o trabalho não para por aí. É fundamental que haja esse processo de engajamento contínuo, de apresentar aos stakeholders e comunidade os impactos positivos que a iniciativa está trazendo; e que inovação está presente desde os mais complexos conglomerados industriais, até mesmo em pequenas tarefas diárias.

Nesse sentido, todos os autores envolvidos na estruturação do método podem vir a suportar e/ou contribuir com a solidificação da iniciativa. E, no espírito colaborativo, um dos aspectos mais importantes em relação ao desenvolvimento de ambientes de inovação, o time envolvido com o projeto estará sempre à disposição e ávido por novas conexões. Fique à vontade para conversar conosco!



**Marcos Fava Neves**  
favaneves@gmail.com

**Luís Humberto Villwock**  
luisvillwock@gmail.com

**Patricia Milan**  
pmilan@markestrat.com.br

**Vitor Nardini Marques**  
vmarques@markestrat.com.br

**Helena Loffredo da Rocha Fava Scare**  
hloffredo@markestrat.com.br

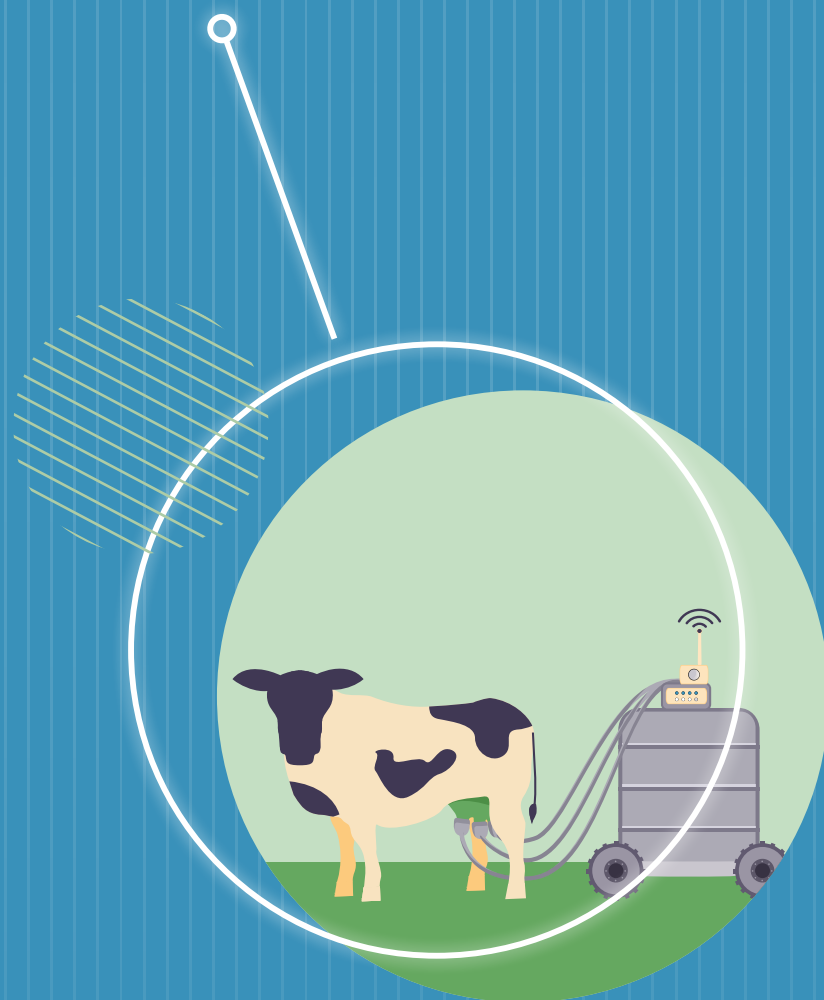
**Paulo Storti**  
pstorti@markestrat.com.br

**Vinícius Cambaúva**  
vcambauva@markestrat.com.br



MÉTODO DE CRIAÇÃO, PLANEJAMENTO  
E GESTÃO DE AGROHUBS

## 7. Anexo de Cases



# CASE 1. ACE ACELERATECH

TESE DO HUB



1

ACE (antiga Aceleratech)

Fundo de investimentos,  
Consultoria de Inovação

acestartups.com.br

Sede em São Paulo/SP. Escritórios em Goiânia,  
Brasília, Florianópolis

Arthur Garutti (sócio) – arthur@goace.vc



Fundo de Investimentos e Consultoria de Inovação, que iniciou como aceleradora de startups.

Nível de maturidade: Tração

## 1 História e Criação da Iniciativa

- Criada por Mike Ajntajn e Pedro Waengaertner em 2012, quando as iniciativas de aceleração do Brasil ainda eram incipientes: não havia muita experiência em *funding*, *valuation*, *venture capital* no mercado brasileiro.
- A ideia era ser uma "Y Combinator tropicalizada", especialmente pela diferença fundamental de perfil dos empreendedores brasileiros, que empreendem mais por necessidade do que oportunidade, ou são executivos saídos do mercado.
- A partir de 2016 começou a "pivotar" seu modelo de negócios, tornando-se uma empresa de *Venture Capital* e consultoria de inovação para grandes corporações.
- Os fundadores têm grande experiência executiva e são "empreendedores seriais". Mike Ajntajn criou e vendeu 3 empresas de sucesso. Pedro Waengaertner é professor da ESPM (essencial no início da aceleradora) e sócio-diretor da Conectt.

## 2 Proposição de Valor

- Atua em duas frentes:
  - **Cortex ACE:** Consultoria de inovação digital para grandes empresas com necessidade de inovação aberta, transformação digital e inovação rápida.
  - **Startups ACE:** Planos de aceleração e *funding* para startups – especialmente em *early stage* e *seed*.
- Não é necessariamente uma aceleradora: não possui "deal padrão", não faz mais bets. Planos customizados e analisados caso a caso, que contemplam combinações de *funding*, aceleração, mentoria.
- **Plataforma Growthaholics:** produto recém lançado, que disponibiliza o método de aceleração a startups gratuitamente, sem equity, gerando *deal flow* de investimentos.
- **Tese de VC:** AgTechs, HealthTechs, LogTechs, FinTechs. Majoritariamente B2B.

## 3 Rede / Ecossistema do Hub

- **Startups:** cerca de 300 aceleradas, 115 investidas, 25 *write-offs* e 15 *exits*.
- **Clientes corporativos:** 45 empresas, como BTG Pactual, Algar, Caloi, Banco Votorantim, Braskem, SuperGasBras, Malwee, Santander, Renner, Gol, Randon, Natura, Mastercard, Marcopolo, Copersucar.
- **Atração de leads:** No início, participantes eram atraídos em lotes de 10 -15 startups, que passavam por acelerações de 6 meses. Atualmente, MKT digital e a plataforma Growthaholics, que fornece *deal flow* com base em dados coletados.
- **Público-alvo (startups):** *seed stage*, em que a ACE geralmente é o primeiro investidor institucional, aportando entre R\$ 200 mil e R\$ 1 milhão. A maioria dos fundos VC posicionam-se a partir da Série A, no entanto, a maioria das startups situa-se no estágio anterior. O risco é maior, assim como o retorno.

## 4 Governança e Gestão

- S.A. de capital fechado, com Conselho de Administração e gestão estatutária a cargo dos sócios Mike Ajntajn, Pedro Waengaertner e Arthur Garutti.
- Em 2016, a empresa levantou capital para sustentar o crescimento da Cortex, e alguns dos acionistas ocupam posições no Conselho. Dentre os investidores, estão Alpagatas, Biosa Nova (sendo que o empreendedor e investidor Thiago Oliveira tornou-se sócio ACE), herdeiros de indústrias, e acionistas minoritários.

ACE (antiga Aceleratech)

Fundo de investimentos,  
Consultoria de Inovação

acestartups.com.br

Sede em São Paulo/SP. Escritórios em Goiânia,  
Brasília, Florianópolis

Arthur Garutti (sócio) – arthur@goace.vc



Fundo de Investimentos e Consultoria de Inovação, que iniciou como aceleradora de startups.

Nível de maturidade: Tração

## 5 Atração de Capital e Estrutura de Custos

- **Funding:** Modelo de receita baseado em *exits*, diferente do modelo usual de fundos *Venture Capital*, em que a remuneração advém de taxas de administração e performance (2and20).
- O objetivo é maximizar o valor das startups e IRR (TIR), mitigando riscos e *write-offs*. A ACE passou a ser mais seletiva e priorizar portfólios alinhados ao seu posicionamento de mercado, fazendo alocações parecidas com estratégias "buy & hold" do mercado financeiro.
- A ACE também faz pools de investimentos com terceiros, caracterizados como SPE's e SCP's, que podem atingir até R\$ 15 milhões.
- Principais custos: pessoas, espaço físico.

## 6 Composição e Estrutura

- **Estrutura física:** Sede em São Paulo/SP, e expansão com escritórios no hub de Goiânia, Curitiba, Brasília e Florianópolis. Destes, a filial em Goiânia está em *phase out*, e outros estão sob análise. A presença em Florianópolis é garantida.
- **Perfil das startups:** foco em soluções para "grandes mercados com grandes ineficiências", devido à base de infraestrutura fraca do Brasil – cujas particularidades o caracterizam como uma proxy da América Latina.
- A tese de *Venture Capital* concentra-se majoritariamente em startups B2B do agro, logística, serviços financeiros (especialmente voltados a pequenas e médias empresas), e saúde. Porém, parte da tese é "agnóstica", podendo contemplar startups de outros setores cujas soluções tenham alto impacto e retorno. Evitam B2C por demandar muito capital para crescimento.

## 7 Cases de Sucesso e Desafios Superados

- **Cases de sucesso:**
  - 15 *Exits*, como Love Mondays (vendida para Glassdoor), CargoBR, Hiper (ERP para frente de caixa vendida para Linx Sistemas), Decorati (vendida para a unicórnio Loft), e Info-price (monitoramento de preços no varejo)
  - Inovação em grandes corporações, como o BoostLab BTG Pactual.
- **Desafios e problemas vividos:**
  - leitura "errada" do mercado, investindo em startups sem ter clareza do caminho de *Venture Capital*.
  - Quando as visões do empreendedor e da tese de VC não se encaixam.
  - Entrar em um negócio sem ter um expert no mercado/setor.
  - Decisão de integrar o Hub de Goiânia foi prematura – inclusive, está saindo.

## 8 Análise de Fortalezas e Oportunidades

### Fortalezas

- Pioneirismo e amplitude de relacionamentos no ecossistema.
- Capacidade de atração de capital.
- Método de originação *data-driven*.

### Oportunidades

- Avaliação certa de investimentos para aumentar retorno (*sniper*).
- Mitigar "modelo predador" de grandes empresas à inovação aberta.

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 2. AG TECH GARAGE

VIAB. ECONÔMICA



1

AgTech Garage

Hub de Inovação

<https://www.agtechgarage.com/>

Piracicaba - SP

José Augusto Tomé ou (19) 3052-0655



AgTechGarage



Um dos principais Hubs de Inovação do Agronegócio no Brasil.

Nível de maturidade:



Consolidação

1



## História e Criação da Iniciativa

- O AgTech Garage foi fundado por dois sócios que possuem experiência e atuação no setor de inovação: José Augusto Tomé e Marcelo Pereira de Carvalho;
- A criação do projeto foi possível graças a parcerias com grandes empresas, modalidade conhecida como *Innovation Partner*. São elas: Sicredi, Bayer, Ouro Fino e OCP;
- Com isso, toda uma infraestrutura foi construída, sendo esta inaugurada em abril de 2019, momento em que ficou marcada oficialmente a inauguração e início das atividades do hub.

2



## Proposição de Valor

- O AgTech Garage se posiciona como uma iniciativa que atua em uma dinâmica de inovação aberta, em rede, colaborativa e ágil.
- Nesse sentido, proporciona a conexão de grandes empresas, startups, produtores rurais, investidores, academia e outros agentes do ecossistema de inovação no agro;
- As startups contam com diferentes planos de atividades, taxas administrativas e modelos de atuação, o que possibilita a correta utilização do hub, de acordo com o estágio em que a iniciativa se encontra.

3



## Rede / Ecossistema do Hub

- O hub possui integra um ecossistema extremamente sólido, com grandes empresas relacionadas à sua tese e áreas de atuação. Além das quatro empresas na modalidade de *innovation partner*, o Garage possui relações com outras 26 empresas parceiras;
- Além disso, o hub se localiza na cidade de Piracicaba – SP, ao lado da Universidade de São Paulo / ESALQ, uma das mais respeitadas instituições de ensino, pesquisa e extensão na área agrícola;
- Apesar de possuírem um processo seletivo para startups, a maioria das AgTechs chegam até o hub de forma passiva (procuram o hub com interesse de integrá-lo).

4



## Governança e Gestão

- Por ser um hub de propriedade dos sócios fundadores, o nível mais elevado na governança do AgTech Garage é composto por um CEO, um CFO e mais uma possível vaga para sócio (em caso de um deles não ocuparem nenhum dos cargos anteriores);
- Além destes, a estrutura é composta por dois gestores de comunidade, e profissionais divididos em três áreas: design (visual), comercial e financeira.
- No total, a gestão completa do Garage é feita com algo em torno de 13 ou 14 pessoas.

2

AgTech Garage

Hub de Inovação

<https://www.agtechgarage.com/>

Piracicaba - SP

José Augusto Tomé ou (19) 3052-0655



AgTechGarage



Um dos principais Hubs de Inovação do Agronegócio no Brasil.

Nível de maturidade:



Consolidação

5



## Atração de Capital e Estrutura de Custos

- O Garage possui um modelo muito bem estruturado para investimentos. Existem duas modalidades para empresas:
  - Innovation Partner*: empresas pagam entre 300 a 400 mil reais por ano, e tem o livre acesso as iniciativas, além de exclusividade no ramo e da possibilidade de instalarem suas equipes no espaço de *coworking*;
  - Ecosystem Partner*: empresas pagam algo em torno de 45 mil reais por ano, e tem a possibilidade de acessarem as informações (dados) que estão sendo desenvolvidos no ecossistema do hub, além de participar de algumas atividades do mesmo.
- Além disso, o Garage ainda arrecada fundos através de taxas cobradas das startups, com montantes arrecadados em eventos e aluguel de espaços.

6



## Composição e Estrutura

- A estrutura atual do hub é composta por um prédio de 1100 m<sup>2</sup>, com área de *coworking* e 10 salas com diferentes modelos de interação. O projeto inicial prevê a construção de um segundo prédio;
- A utilização dos espaços pelas startups é feito de acordo com um contrato que prevê número de horas semanais, o modelo espaço a ser utilizado e outros benefícios. Os preços variam entre R\$ 490 (80 horas semanais), R\$770 (full time) e R\$5280 (salas privativas);
- A tese do Hub é formada por empresas ou startups das áreas de biotecnologia, florestal, *food tech* e outros.

7



## Cases de Sucesso e Desafios Superados

- Um dos grandes pontos fortes do Garage, além da diversidade de conexões que possui, é a naturalidade e autonomia que as startups possuem, resultado do modelo proposto – o hub fala por si próprio;
- O Garage tem como ponto de melhoria os eventos que não geram conversão para o hub (tanto financeira, como em projetos);
- De uma forma geral, o hub considera como principal fator crítico de sucesso a formação de uma boa equipe, e nomeação de pessoas capacitadas e com experiência para realizar as conexões.

8

## Análise de Fortalezas e Oportunidades

### Fortalezas

- Diversidade de conexões: grande número de organizações envolvidas com o hub.

### Oportunidades

- Atração de novas empresas e parcerias em função do ambiente econômico a nível regional;
- Crescente demanda da agricultura por novas tecnologias.

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 3. AGRI HUB

ROAD SHOW 

1

AgriHub Space

Hub de Inovação

<https://agrihub.com.br>

Culabá - MT

Otávio - (65) 2123-2666 | [info@agrihub.org.br](mailto:info@agrihub.org.br)



 Rede de Inovação que visa levantar e identificar necessidades dos produtores e conectá-los às startups e outros agentes.

Nível de maturidade:  Consolidação

## 1 História e Criação da Iniciativa

- O AgriHub Space é uma iniciativa da FAMATO, junto do SENAR MT e IMEA, lançado em 09/10/2019.
- Motivos da criação da iniciativa:
  - Aumentar a renda dos produtores rurais, usando o mínimo de recursos,
  - Contribuir para o desenvolvimento sustentável por meio da inovação tecnológica;
  - Contribuir para o aumento da oferta de alimentos ao mundo até 2050.

## 2 Proposição de Valor

- Proposta de valor:** rede de inovação em agricultura e pecuária que identifica os problemas dos produtores rurais da região e os conecta a startups, mentores, empresas de tecnologia, pesquisadores e investidores para desenvolver soluções e promover o melhor ajuste de tecnologias ao campo.
- "AGRIHUB: CONECTANDO PESSOAS, TRANSFORMANDO O MUNDO."
- Cultura:** inovação e colaboração, estímulo à interação entre empresas e colaboradores.

## 3 Rede / Ecossistema do Hub

- O hub integra agentes de diferentes perfis:
  - Empresas parceiras: Amaggi, Agro Amazônia/Sumitomo Corporation, Tropical Melhoramento e Genética Ltda (TMG)
  - Rede de Fazendas Alfa
  - Startups selecionadas
  - Produtores rurais.
- Atração de startups participantes:** o AgriHub Space vai oferecer um programa de nove meses de duração, sem custo de participação, em que podem usufruir do espaço físico e digital; e acesso a um programa de ajuda comercial para se conectarem com as empresas parceiras e os produtores da Rede de Fazendas Alfa.

## 4 Governança e Gestão

- Governança:** agentes e participantes têm diferentes papéis:
  - SENAR: plataformas e eventos de conexão para difusão;
  - Empresas parceiras: ajudam a manter a iniciativa. Por exemplo: AMAGGI, Agro Amazônia e TMG, além do apoio do Sistema FAMATO, LM Ventures e Rede de Fazendas Alfa.
  - Produtores: participam como Clientes impactados, Mentores (levantam e compartilham seus desafios), Validam as soluções, Investidores/sócios, ou Empreendedores
  - Normativas para as startups: têm projetos internos de pesquisa e desenvolvimento e seguem todo o comportamento corporativo estipulado (prazos, resultados, retornos financeiros).

2

AgTech Garage

Hub de Inovação

<https://www.agtechgarage.com/>

Piracicaba - SP

José Augusto Tomé ou (19) 3052-0655



 Um dos principais Hubs de Inovação do Agronegócio no Brasil.

Nível de maturidade:  Consolidação

## 5 Atração de Capital e Estrutura de Custos

- O Garage possui um modelo muito bem estruturado para investimentos. Existem duas modalidades para empresas:
  - Innovation Partner:** empresas pagam entre 300 a 400 mil reais por ano, e tem o livre acesso as iniciativas, além de exclusividade no ramo e da possibilidade de instalarem suas equipes no espaço de coworking;
  - Ecosystem Partner:** empresas pagam algo em torno de 45 mil reais por ano, e tem a possibilidade de acessarem as informações (dados) que estão sendo desenvolvidos no ecossistema do hub, além de participar de algumas atividades do mesmo.
- Além disso, o Garage ainda arrecada fundos através de taxas cobradas das startups, com montantes arrecadados em eventos e aluguel de espaços.

## 6 Composição e Estrutura

- A estrutura atual do hub é composta por um prédio de 1100 m<sup>2</sup>, com área de coworking e 10 salas com diferentes modelos de interação. O projeto inicial prevê a construção de um segundo prédio;
- A utilização dos espaços pelas startups é feito de acordo com um contrato que prevê número de horas semanais, o modelo espaço a ser utilizado e outros benefícios. Os preços variam entre R\$ 490 (80 horas semanais), R\$770 (full time) e R\$3280 (salas privativas);
- A tese do Hub é formada por empresas ou startups das áreas de biotecnologia, florestal, food tech e outros.

## 7 Casos de Sucesso e Desafios Superados

- Um dos grandes pontos fortes do Garage, além da diversidade de conexões que possui, é a naturalidade e autonomia que as startups possuem, resultado do modelo proposto — o hub fala por si próprio;
- O Garage tem como ponto de melhoria os eventos que não geram conversão para o hub (tanto financeira, como em projetos);
- De uma forma geral, o hub considera como principal fator crítico de sucesso a formação de uma boa equipe, e nomeação de pessoas capacitadas e com experiência para realizar as conexões.

## 8 Análise de Fortalezas e Oportunidades

- | Fortalezas   | Oportunidades  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidade de conexões; grande número de organizações envolvidas com o hub.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atração de novas empresas e parcerias em função do ambiente econômico a nível regional;</li> <li>Crescente demanda da agricultura por novas tecnologias.</li> </ul> |

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 4. CELEIRO FAZU

ESTRATÉGIAS ROADSHOW 

1

Celeiro FAZU	Agri Hub	<a href="http://www.fazu.br/02/celeiro-fazu/">www.fazu.br/02/celeiro-fazu/</a>
Uberaba - MG	(34) 3318-4188 ou Raquel Resende (34) 9127-2708	



 Se posiciona como "1º Hub de Inovação no Agronegócio de MG".

Nível de maturidade:  Tração

### 1 História e Criação da Iniciativa

- O Celeiro FAZU foi uma iniciativa das Faculdades Associadas de Uberaba (FAZU) com a finalidade de aproximar empresas, pesquisadores, alunos, professores e produtores rurais.
- Para a criação da iniciativa, a faculdade criou o Núcleo de Inovação Acadêmico, reunindo pessoas de diferentes áreas relacionadas.
- A responsável direta pelo projeto do Celeiro, Raquel Resende, tem 23 anos de atuação em criação de ambientes de inovação, tendo elaborado mais de 5 iniciativas na região de Uberaba - MG.

### 2 Proposição de Valor

- O Celeiro se posiciona como um gerador de novos negócios que podem surgir das diversas interações que proporcionará. As empresas podem escolher a forma de interação, pois o objetivo é conectar demandas e ofertas tecnológicas em um só espaço.
- Oferece um mix de soluções alinhadas com a vocação regional, atendendo os setores de gado de leite e de corte, e agricultura de precisão.
- O Celeiro Fazu periodicamente recebe produtores rurais para discussões sobre dores e necessidades.

### 3 Rede / Ecossistema do Hub

- A seleção das iniciativas ocorre por um processo seletivo, com a realização de workshops e eventos de tecnologia e inovação, por exemplo o "AgroTalks". Geralmente, são selecionadas startups com maior nível de maturidade.
- Perfil do empreendedor é fundamental, e principalmente se está alinhado ao mundo agro em termos de comunicação ("falar a língua do produtor").
- Atualmente, o ecossistema do Celeiro fazu é formado por mais de 30 empresas.
- A principal forma de contato e relacionamento com o público ocorre pela organização de eventos (semanalmente), dentro e fora da faculdade.
- Na etapa inicial, conseguiram atrair 45 AgTechs da região interessadas em integrar o Hub. A experiência da gestora que estava à frente do projeto foi um fator primordial nesse processo.

### 4 Governança e Gestão

- As principais áreas na governança do Hub são: Marketing, Comunicação, Eventos e Administrativo.
- A equipe conta com a participação de professores e estagiários (alunos da faculdade) para auxílio na gestão e rotina.
- O Celeiro considera como essencial a presença de um líder apaixonado e atuante, que tenha contatos e esteja disposto a trabalhar para que as startups o acessem.

2

Celeiro FAZU	Agri Hub	<a href="http://www.fazu.br/02/celeiro-fazu/">www.fazu.br/02/celeiro-fazu/</a>
Uberaba - MG	(34) 3318-4188 ou Raquel Resende (34) 9127-2708	



 Se posiciona como "1º Hub de Inovação no Agronegócio de MG".

Nível de maturidade:  Tração

### 5 Atração de Capital e Estrutura de Custos

- Funding:** O investimentos iniciais foram feitos com fundos da própria faculdade, que também é a responsável por todos os custos de manutenção.
- A equipe considera que os custos-fixos são muito elevados, e que é necessário contar algum tipo de subsídio para "sobreviver". Outra alternativa seria equity, mas desde que tenha aumento gradativo (iniciando com 1 ou 2%).
- O Celeiro tem como fontes alternativas os próprios eventos de inovação, em forma de patrocínios ou arrecadação proveniente do público.

### 6 Composição e Estrutura

- O Celeiro fica localizado no campus da FAZU e conta com sede própria com cerca de 1500 m², com seis salas de 50 m² cada, além de uma ampla área comum de coworking.
- Segundo os gestores, a localização do Hub é muito estratégica, tendo em vista a conexão que já existe na faculdade (por ser ligada à uma organização de Produtores) com os Produtores da região.
- Atualmente possui 8 empresas residentes, sendo elas startups da área de biotecnologia, agricultura de precisão, vendas e leilões virtuais e engenharia agrícola.

### 7 Casos de Sucesso e Desafios Superados

- Netcookie é uma startup que virou referência na área de delivery de alimentos, e foi comprada pelo iFood alguns anos depois.
- No início do projeto, muitas pessoas discordavam da ideia devido uma mentalidade conservadora, julgando que o investimento era alto e desnecessário.
- A maior dificuldade do Hub é a não continuidade das atividades planejadas (por conta do COVID-19), já que estão em fase de consolidação no mercado. Além disso, a pandemia trouxe mudanças de comportamentos e o reforço a ideias como os Hubs digitais.

### 8 Análise de Fortalezas e Oportunidades

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionamento com produtores;</li> <li>Liderança sólida e concreta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Região com alta demanda na produção agrícola.</li> </ul>

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 5. CENTEV/UFV

SELEÇÃO STARTUPS 

1

ESALQTec

Incubadora de Base Tecnológica

[www.esalqtec.com.br/site/](http://www.esalqtec.com.br/site/)

Piracicaba - SP

Igor Machado - [igor.correa.machado@gmail.com](mailto:igor.correa.machado@gmail.com)



Incubadora de base tecnológica da ESALQ/USP.

Nível de maturidade:



Consolidação

1



## História e Criação da Iniciativa

- A ESALQTec surgiu no ano de 2005 através de um processo de revitalização da antiga Incubadora de empresas agrozootécnicas, presente na ESALQ USP desde 1994.
- Tal iniciativa contou com o apoio da USP, ESALQ, Governo do Estado de São Paulo (Secretaria de Ciências e Tecnologia e Desenvolvimento), SEBRAE e Prefeitura de Piracicaba, e visou a construção de um berço de desenvolvimento tecnológico para o agronegócio.
- A partir desse momento, um gerente executivo com expertise em desenvolvimento de negócios e patentes foi contratado para coordenar a iniciativa, bem como foi formalizada a construção de um conselho deliberativo.

2



## Proposição de Valor

- A incubadora visa a construção de um ambiente "protegido" para que os negócios germinem e se desenvolvam em suas fases iniciais, através de intensa interação entre pesquisadores, professores, laboratórios, empreendedores e empresas, em busca de soluções de base tecnológica para o agronegócio brasileiro.
- Para isso a ESALQTec oferece espaço físico; serviços de orientação e mentoria técnica, administrativa e operacional; além de todo o networking construído ao longo de mais de 10 anos de atuação.
- O processo de incubação tem um período médio de 22 meses em que a empresa recebe suporte em diversas áreas do conhecimento, desde como estruturar o plano de negócios até aspectos como gestão de patentes. Startups são graduadas quando elas cumprem os objetivos de seus planos de negócios e conseguem captar clientes.

3



## Rede / Ecosistema do Hub

- Mais de 100 startups já passaram pelo processo de incubação.
- A ESALQTec conta com uma rede consistente de empresas associadas (startups e empresas consolidadas) e empresas incubadas que colaboram com a manutenção do ecossistema. Destaque para organizações como Mercedes Benz, Coplacana, Tereos, Agripoint, Ouro Fino, além de outros hubs de inovação como Usina de Inovação e Agtech Garage. A incubadora também tem despertado interesse dos players investidores, com bons relacionamentos com SP Ventures e Plug and Play. Também há uma forte interação com a esfera pública visto o apoio à iniciativa em nível municipal e estadual.
- A incubadora faz uso de eventos temáticos, prêmios e hackathons para manter o ecossistema ativo e prospectar novos entrantes.

4



## Governança e Gestão

- A ESALQTec é uma iniciativa apoiada pela Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz (FEALQ) que financia as atividades da incubadora.
- Dessa forma, o conselho deliberativo da ESALQTec, encarregado de decisões a nível estratégico e institucional, é formado por um membro da FEALQ, docentes da ESALQ, representantes de empresas associadas a FEALQ e outros funcionários da universidade.
- A gestão da incubadora fica a cargo do gerente executivo que coordena todas as atividades, sendo contratado via FEALQ pelo seu CNPJ. Compõem a equipe um estagiário de jornalismo e outros bolsistas que apoiam a rotina de gestão da inovação.

2

ESALQTec

Incubadora de Base Tecnológica

[www.esalqtec.com.br/site/](http://www.esalqtec.com.br/site/)

Piracicaba - SP

Igor Machado - [igor.correa.machado@gmail.com](mailto:igor.correa.machado@gmail.com)



Incubadora de base tecnológica da ESALQ/USP.

Nível de maturidade:



Consolidação

5



## Atração de Capital e Estrutura de Custos

- A FEALQ é responsável por financiar o contrato com o gerente executivo da Incubadora e outras despesas da operação. Além disso, as empresas que integram o ecossistema da ESALQTec colaboram com sua manutenção através do pagamento de mensalidades: pré-incubadas com R\$ 50; incubadas (fazem uso do espaço físico) com R\$ 375; e associadas (recebem relatórios informativos das startups incubadas, mailing de contatos e entrada em eventos) com R\$ 75.

6



## Composição e Estrutura

- A incubadora está localizada em Piracicaba-SP na Fazenda Areão, área anexa ao Campus "Luiz de Queiroz" e que conta com 130 hectares de extensão.
- Sua estrutura conta 10.000 m<sup>2</sup> em um prédio constituído por oito salas de 32 m<sup>2</sup> destinadas as startups, além de conter coordenadoria, secretaria, sala de reuniões, show-room, copa, corredor e sanitários.

7



## Cases de Sucesso e Desafios Superados

- A incubadora da ESALQ liderou todo um projeto de marketing para posicionar Piracicaba com principal ecossistema de agronegócio no Brasil, com auxílio do setor público e privado. Tal projeto culminou na criação do "Agtech Valley de Piracicaba" que tem dado destaque global à região.
- Muitos são os casos de empresas que passaram pelo processo de incubação e que hoje são líderes ou destaque em seus respectivos mercados. Dentro os exemplos pode-se citar a Fermentec, empresa de otimização de processos industriais envolvendo ativos biológicos de fermentação; Bug e Promip, organizações que revolucionaram o controle integrado de pragas através de alternativas de controle biológico.

8

## Análise de Fortalezas e Oportunidades

### Fortalezas

- Situada em um dos maiores polos tecnológicos do agronegócio;
- Rede de relacionamento estruturada com agentes públicos e privados.

### Oportunidades

- Maior integração com os demais hubs do ecossistema, favorecendo o nível de transparência do setor.

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 6. ESALQ TEC

SELEÇÃO STARTUPS 

1

<b>ESALQtec</b>	<b>Incubadora de Base Tecnológica</b>	<a href="http://www.esalqtec.com.br/site/">www.esalqtec.com.br/site/</a>
<b>Piracicaba - SP</b>	<b>Igor Machado - <a href="mailto:igor.correa.machado@gmail.com">igor.correa.machado@gmail.com</a></b>	
 <i>Incubadora de base tecnológica da ESALQ/USP.</i>		



### 1 História e Criação da Iniciativa

- A ESALQtec surgiu no ano de 2005 através de um processo de revitalização da antiga Incubadora de empresas agrozootécnicas, presente na ESALQ USP desde 1994.
- Tal iniciativa contou com o apoio da USP, ESALQ, Governo do Estado de São Paulo (Secretaria de Ciências e Tecnologia e Desenvolvimento), SEBRAE e Prefeitura de Piracicaba, e visou a construção de um berço de desenvolvimento tecnológico para o agronegócio.
- A partir desse momento, um gerente executivo com *expertise* em desenvolvimento de negócios e patentes foi contratado para coordenar a iniciativa, bem como foi formalizada a construção de um conselho deliberativo.

### 2 Proposição de Valor

- A incubadora visa a construção de um ambiente "protegido" para que os negócios germinem e se desenvolvam em suas fases iniciais, através de intensa interação entre pesquisadores, professores, laboratórios, empreendedores e empresas, em busca de soluções de base tecnológica para o agronegócio brasileiro.
- Para isso a ESALQtec oferece espaço físico; serviços de orientação e mentoria técnica, administrativa e operacional; além de todo o *networking* construído ao longo de mais de 10 anos de atuação.
- O processo de incubação tem um período médio de 22 meses em que a empresa recebe suporte em diversas áreas do conhecimento, desde como estruturar o plano de negócios até aspectos como gestão de patentes. Startups são graduadas quando elas cumprem os objetivos de seus planos de negócios e conseguem captar clientes.


### 3 Rede / Ecosistema do Hub

- Mais de 100 startups já passaram pelo processo de incubação.
- A ESALQtec conta com uma rede consistente de empresas associadas (startups e empresas consolidadas) e empresas incubadas que colaboram com a manutenção do ecossistema. Destaque para organizações como Mercedes Benz, Coplacana, Tereos, Agripoint, Ouro Fino, além de outros hubs de inovação como Usina de Inovação e Agtech Garage. A incubadora também tem despertado interesse dos players investidores, com bons relacionamentos com SP Ventures e Plug and Play. Também há uma forte interação com a esfera pública visto o apoio à iniciativa em nível municipal e estadual.
- A incubadora faz uso de eventos temáticos, prêmios e *hackathons* para manter o ecossistema ativo e prospectar novos entrantes.

### 4 Governança e Gestão

- A ESALQtec é uma iniciativa apoiada pela Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz (FEALQ) que financia as atividades da incubadora.
- Dessa forma, o conselho deliberativo da ESALQtec, encarregado de decisões a nível estratégico e institucional, é formado por um membro da FEALQ, docentes da ESALQ, representantes de empresas associadas a FEALQ e outros funcionários da universidade.
- A gestão da incubadora fica a cargo do gerente executivo que coordena todas as atividades, sendo contratado via FEALQ pelo seu CNPJ. Compõem a equipe um estagiário de jornalismo e outros bolsistas que apoiam a rotina de gestão da inovação.

2

<b>ESALQtec</b>	<b>Incubadora de Base Tecnológica</b>	<a href="http://www.esalqtec.com.br/site/">www.esalqtec.com.br/site/</a>
<b>Piracicaba - SP</b>	<b>Igor Machado - <a href="mailto:igor.correa.machado@gmail.com">igor.correa.machado@gmail.com</a></b>	
 <i>Incubadora de base tecnológica da ESALQ/USP.</i>		



### 5 Atração de Capital e Estrutura de Custos

- A FEALQ é responsável por financiar o contrato com o gerente executivo da Incubadora e outras despesas da operação. Além disso, as empresas que integram o ecossistema da ESALQtec colaboram com sua manutenção através do pagamento de mensalidades: pré-incubadas com R\$ 50; incubadas (fazem uso do espaço físico) com R\$ 375; e associadas (recebem relatórios informativos das startups incubadas, *mailing* de contatos e entrada em eventos) com R\$ 75.

### 6 Composição e Estrutura

- A incubadora está localizada em Piracicaba-SP na Fazenda Areão, área anexa ao Campus "Luiz de Queiroz" e que conta com 130 hectares de extensão.
- Sua estrutura conta 10.000 m<sup>2</sup> em um prédio constituído por oito salas de 32 m<sup>2</sup> destinadas as startups, além de conter coordenadoria, secretaria, sala de reuniões, *show-room*, copa, corredor e sanitários.

### 7 Cases de Sucesso e Desafios Superados

- A incubadora da ESALQ liderou todo um projeto de marketing para posicionar Piracicaba com principal ecossistema de agronegócio no Brasil, com auxílio do setor público e privado. Tal projeto culminou na criação do "Agtech Valley de Piracicaba" que tem dado destaque global à região.
- Muitos são os casos de empresas que passaram pelo processo de incubação e que hoje são líderes ou destaque em seus respectivos mercados. Dentro os exemplos pode-se citar a Fermentec, empresa de otimização de processos industriais envolvendo ativos biológicos de fermentação; Bug e Promip, organizações que revolucionaram o controle integrado de pragas através de alternativas de controle biológico.

### 8 Análise de Fortalezas e Oportunidades

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Situada em um dos maiores polos tecnológicos do agronegócio;</li> <li>Rede de relacionamento estruturada com agentes públicos e privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior integração com os demais hubs do ecossistema, favorecendo o nível de transparência do setor.</li> </ul>

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.



# CASE 7. FOOD TECH HUB BR

## PERFIL E PROPOSTA AGENTES

1

Food Tech Hub


Hub de Inovação

<http://foodtechhub.com.br/>

Campinas - SP

Paulo Silveira | (19) 3399-3456 |  
contato@foodtechhub.com.br



 **Hub de inovação focado na cadeia de alimentos. Objetiva capitalizar, mentorizar e modelar empresas disruptivas.**

Nível de maturidade:  Tração

### 1 História e Criação da Iniciativa

- O Food Tech Hub foi idealizado pelo engenheiro de alimentos Paulo Silveira.
- O principal motivo de criação da iniciativa está na oportunidade de posicionar o Brasil como importante agente de inovação na cadeia de alimentos.
- Busca fomentar ecossistemas colaborativos, bem como o desenvolvimentos de empresas e novas soluções.

### 2 Proposição de Valor

- **Proposta de valor:** Selecionar, capitalizar, modelar, mentorizar empresas disruptivas na cadeia alimentícia que causem impacto nas verticais selecionadas: Produtos ou Sistemas Produtivos, Embalagens Inteligentes, Food Waste e Food Safety.
- **Cultura:** O Hub busca ser um facilitador da inovação aberta, desse modo, sinaliza possuir cultura pautada na acessibilidade, disponibilidade, transparência, responsabilidade, norteados pela tecnologia, em um ambiente cooperativo, inovador, com infraestrutura física e intelectual capaz de criar um ecossistema de inovação.

### 3 Rede / Ecossistema do Hub

- O Food Tech Hub possui um robusto ecossistema, com participação de agentes de destaque:
  - Associações de classe (ABIA, ABIMAPI, ABIAM, ABRE, ABIR)
  - Conhecimento e tecnologia nacional (EsalqTec, UFSM, EMBRAPA, UNESP, ITAL, USP, Instituto Mauá)
  - Conhecimento e tecnologia internacional (Fraunhofer, GFI),
  - Ecossistema de inovação (FoodValley, The Kitchen Hub, Galician Food Cluster, New Frontiers in Food, Wagralin Vitagora, Valorial)
  - Empresas membro (Avance, Bayer, bnf, Cargill, Coplacana, Givaudan, Green Assets, Unilever)
  - Venture capital (WBG, Cedro Capital).

### 4 Governança e Gestão

- Não há informações e dados secundários disponíveis sobre a governança e gestão do Food Tech Hub.

2

Food Tech Hub


Hub de Inovação

<http://foodtechhub.com.br/>

Campinas - SP

Paulo Silveira | (19) 3399-3456 |  
contato@foodtechhub.com.br



 **Hub de inovação focado na cadeia de alimentos. Objetiva capitalizar, mentorizar e modelar empresas disruptivas.**

Nível de maturidade:  Tração

### 5 Atração de Capital e Estrutura de Custos

- Participou do Projeto de aceleração NF4 – parceria de 5 hubs de inovação em alimentos da União Europeia, com foco acelerar internacionalmente startups, micro e pequenas empresas fora da EU.

### 6 Composição e Estrutura

- **Atração de startups:** Programa de seleção de startups: 30/04/19 - o FoodTech Hub e o Instituto de tecnologia de Alimentos realizaram uma reunião envolvendo startups do setor de alimentos na própria sede do instituto em Campinas(SP), na qual os empreendedores participaram de um pitch para mostrar seus produtos, serviços e soluções. O orçamento destinado ao projeto é de R\$300 mil, podendo ser usados em dois anos.
- **Perfil das startups integrantes:** Buscam prioritariamente empresas que já tenham algum modelo de negócio que o mercado deseja utilizar, no entanto estão abertos para soluções em qualquer estágio de desenvolvimento. Demandas: novos produtos, tecnologia de embalagens inteligentes, desperdício de alimentos e qualidade da cadeia alimentícia.

### 7 Casos de Sucesso e Desafios Superados

- **Tendências:** A busca do FOOD TECH HUB por inovação é focada em quatro pilares principais: Novos produtos, embalagens inteligentes, perdas na cadeia alimentícia e qualidade de maneira mais ampla (food safety).

### 8 Análise de Fortalezas e Oportunidades

- | Fortalezas   | Oportunidades   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecossistema robusto com a presença dos principais agentes do segmento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento de crise/novo perfil de consumo – soluções para demandas no que diz respeito ao consumo e armazenagem de alimentos.</li> </ul> |

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 8. GVENTURES

MIX DE PORTFÓLIO 


1

<b>G Ventures</b>	<b>Aceleradora</b>	<a href="https://www.gventures.com.br/">https://www.gventures.com.br/</a>
<b>São Paulo - SP</b>	<b>Thomas Martins - thoomaz.martins@gmail.com</b>	




 **Aceleradora universitária da FGV EAESP:**


**Nível de maturidade:**  **Operação**

**1**  **História e Criação da Iniciativa**


- A FGV é pioneira no Brasil como escola de empreendedorismo. Foi uma das primeiras a construir um curso de administração, primeira a trazer disciplinas de planos de negócio (1981) e primeira a fundar um centro de pesquisa em empreendedorismo (1991).
- No ano de 2016, a FGV fundou a primeira aceleradora universitária do Brasil, partindo da demanda e interesse dos alunos em construir uma iniciativa de fomento ativo à criação de startups. A escola optou pelo modelo de aceleração com uma primeira fase de testes, seguindo a lógica de MVP.
- Em sua estrutura inicial a aceleradora contou com o suporte de um professor orientador e um estagiário, promovendo aulas aos empreendedores e mentorias sob demanda, com a disponibilidade de um sala para execução das atividades.

**2**  **Proposição de Valor**

- Proposta de valor desenhada para negócios em fase *early stage*, (da ideiação até o *market fit*), com foco nas startups de alunos e ex-alunos da FGV.
- Trabalham em um sistema de *batch* atendendo de 5 a 6 startups por semestre.
- A entrega de valor é pautada na capacitação dos empreendedores através de workshops mensais (abordando temáticas como clientes e segmentação, desenvolvimento de produtos, vendas e métricas financeiras), desafios de engajamento, e mentorias personalizadas. Ao final do programa é esperado que os negócios atinjam um modelo escalável com MVP mais validado, comecem a estruturar seus canais de vendas e a mensurar indicadores de performance.
- A aceleradora desenvolveu um metodologia própria com respaldo acadêmico e prático, funcionando como processo de referência para startups *early stage*.

**3**  **Rede / Ecosistema do Hub**

- O negócio de aceleração na FGV é bastante recente, sendo que a iniciativa ainda não tem uma rede de parceiros consolidada, mas pode tirar proveito de todo reconhecimento da marca FGV do âmbito de educação corporativa.
- Como a tese da aceleradora é direcionada para startups *early stage*, entendem que são geradores de *leads* para outros *players* do ecossistema, como bons relacionamentos com ACE, Darwin, Wow, Artemisia, Quintessa e InovaBra.
- As startups que integram os *batches* de aceleração tem alunos ou ex-alunos da FGV como sócios. Para selecioná-las a G Ventures realiza uma triagem do time de *founders* (características, conhecimentos e relacionamentos), e avaliação da potencialidade do negócio e do mercado, sendo que as principais soluções são do modelo *Saas (software as a service)* ou *marketplaces*.

**4**  **Governança e Gestão**

- A aceleradora possui um conselho consultivo, formado por três membros docentes da casa e 3 consultores de mercado, que suportam todo o processo de decisão a nível estratégico e também promovem aberturas com demais agentes de mercado. No entanto, a organização está formalizando um novo conselho, composto por 12 membros, sendo 10 cadeiras genéricas, uma reservada a um patrocinador/mantenedor e outra para a FGV.
- Os alinhamentos entre a equipe executiva e o conselho são bimestrais.
- A equipe executiva é formada pelo gestor da aceleradora, contratado da FGV, um bolsista de mestrado e um bolsista da graduação (ambos *part time*).
- O time de mentores é formado por ex-alunos da escola com experiência de mercado, discentes de mestrado e doutorado que trabalham de forma voluntária.

2

<b>G Ventures</b>	<b>Aceleradora</b>	<a href="https://www.gventures.com.br/">https://www.gventures.com.br/</a>
<b>São Paulo - SP</b>	<b>Thomas Martins - thoomaz.martins@gmail.com</b>	




 **Aceleradora universitária da FGV EAESP:**

**Nível de maturidade:**  **Operação**

**5**  **Atração de Capital e Estrutura de Custos**

- A organização é 100% mantida pelas verbas da FGV. Como uma das escolas de negócios com maior prestígio no Brasil, a FGV considera que a iniciativa é bastante relevante para seu posicionamento.
- A G Ventures não cobra pela participação das startups de alunos ou ex-alunos (nenhum tipo de *equity* ou *fee*). Em casos de startups que não tenham alunos e ex-alunos como sócios, há cobrança de R\$ 10.000 por *batch* (mas ainda não há casos).
- Está em andamento o processo de prospecção de parceiros que auxiliem no financiamento das atividades, em um modelo de mantenedores (menos parceiros, mas com *ticket* maior).

**6**  **Composição e Estrutura**

- A aceleradora dispõe de um ambiente de *coworking* no "Espaço Neon" dentro da FGV EAESP, esta última considerada a melhor escola de negócios da América Latina (200 metros da Paulista).
- Além disso, as startups dispõem de apoio contábil (Cotabme), jurídico (Lexio Legal) e societário (Eduardo Casarini) no local.

**7**  **Cases de Sucesso e Desafios Superados**

- Consideram que o modelo está avançando a níveis satisfatórios, visto que a G Ventures é primeira aceleradora universitária no Brasil.
- O principal desafio hoje é conseguir captar recursos financeiros para que o modelo de negócios se sustente sem o financiamento da própria universidade.
- Um dos cases de orgulho da gestão é o caso de uma startup de empréstimo de crédito que pivotou e validou seu novo MVP dentro do *batch* do 1º semestre de 2019 e posteriormente recebeu um aporte de *venture capital*.

**8** **Análise de Fortalezas e Oportunidades**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecimento do nome da FGV nas áreas de negócios e empreendedorismo;</li> <li>Metodologia proprietária de aceleração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onda crescente de investimentos corporativos em inovação aberta;</li> <li>Poucos <i>player</i> consolidados no mercado e com metodologias reconhecidas a nível acadêmico e prático.</li> </ul>

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 9. HUBBLE



1

<b>Hubble</b>	<b>Hub de Inovação</b>	<a href="https://www.hubblehub.com.br/">https://www.hubblehub.com.br/</a>	
<b>Belo Horizonte - MG</b>	Gláucia (31) 98239-9626 ou contato@hubblehub.com.br		
 <b>Hub de FinTech's e Management Softwares.</b>			<b>Nível de maturidade:</b>  <b>Tração</b>
<b>1</b>  <b>História e Criação da Iniciativa</b>		<b>2</b>  <b>Proposição de Valor</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubble foi criado por meio de iniciativa do Banco BDMG em parceria com a LM Ventures, que já possui experiência em ambientes de inovação.</li> <li>• A ideia era utilizar o Hub como um catalisador na relação entre as startups e empresas, essas podendo até mesmo ser as clientes do banco BDMG.</li> <li>• O banco BDMG integra a tese do Hub com sua atividade fim, enquanto que a LM Ventures atua com seu know how através da seleção e gestão das startups.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Hubble proporciona a conexão do time BDMG com as startups, e por meio desse processo, indicações diversas para as empresas que são clientes do banco utilizarem de seus produtos e serviços;</li> <li>• É focado em <i>fintech's</i> e geração de negócios voltados para empresas na área financeira;</li> <li>• Uma grande vantagem do Hubble é que as startups têm <i>equity free</i>, ou seja, não precisam repassar uma quantia para o hub em caso de venda da startup.</li> </ul>	
<b>3</b>  <b>Rede / Ecosistema do Hub</b>		<b>4</b>  <b>Governança e Gestão</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Ecosistema do Hubble é formado pelo próprio ecossistema do banco BDMG (conexões das startups com empresas clientes), e no ecossistema de inovação de Minas Gerais, ao qual o próprio banco e a LM Ventures também estão inseridos;</li> <li>• O processo de seleção das startups acontece por meio de chamada pública e coordenado pela LM Ventures.</li> <li>• As startups aprovadas tem o direito de permanecer no Hubble por um período de 6 a 9 meses. Nesse sentido, realizam uma nova chamada por ano.</li> <li>• São selecionadas as startups que já apresentem uma estrutura básica e posicionamento para o mercado, pensando na agilidade no oferecimento de soluções efetivas e inovadoras para o mercado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Hubble possui em conselho gestor com membros de suas organizações responsáveis (BDMG e LM Ventures);</li> <li>• Atualmente, a empresa Olé também está integrando e assumindo parte da gestão e responsabilidade pelo hub;</li> <li>• Nesse sentido, as três empresas tem poder de voto e número de membros iguais durante a formação do conselho administrativo;</li> <li>• Entretanto, cada um dos órgãos tem funções definidas dentro do contexto do Hubble: BDMG com relacionamento e investidores; LM Ventures com gestão e seleção das startups; Olé relacionamento e atração de empresas do setor financeiro.</li> </ul>	

2

<b>Hubble</b>	<b>Hub de Inovação</b>	<a href="https://www.hubblehub.com.br/">https://www.hubblehub.com.br/</a>	
<b>Belo Horizonte - MG</b>	Gláucia (31) 98239-9626 ou contato@hubblehub.com.br		
 <b>Hub de FinTech's e Management Softwares.</b>			<b>Nível de maturidade:</b>  <b>Tração</b>
<b>5</b>  <b>Atração de Capital e Estrutura de Custos</b>		<b>6</b>  <b>Composição e Estrutura</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo o investimento para criação, manutenção e projetos relacionados ao Hubble é feito por parte das três instituições que atualmente são responsáveis pelo hub;</li> <li>• As startups não possuem qualquer tipo de taxa para participação, nem tampouco precisam repassar valores em caso de venda da startup (<i>equity free</i>);</li> <li>• Os principais custos do Hubble estão atrelados ao seu processo de construção (infraestrutura e equipamentos), sua manutenção (física e equipe) e os treinamentos e capacitações que oferece.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A estrutura da Hubble fica anexa ao complexo de prédios do BDMG em Belo Horizonte – MG, e é formado principalmente por áreas comuns de trabalho e coworking, além de algumas salas de reunião.</li> <li>• Todas as startups podem utilizar do espaço do hub durante o período de vigência estabelecido, sem diferenças de valores ou utilização de espaços;</li> <li>• O Hubble é composto atualmente por 13 startups, apesar de seu modelo ter sido elaborado para abrigar até 15 iniciativas.</li> </ul>	
<b>7</b>  <b>Cases de Sucesso e Desafios Superados</b>		<b>8</b> <b>Análise de Fortalezas e Oportunidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um dos principais pontos de melhoria está relacionado ao processo do banco BDMG, que por ser um ente público, exige editais e licitações para alguns projetos, o que pode causar atraso na evolução do hub;</li> <li>• Um desafio superado, nesse sentido, foi o recente ingresso da Olé na composição do Hub, já que é uma empresa do setor privado, em parceria com o setor público (BDMG);</li> <li>• Como fatores críticos de sucesso estão: possuir um bom relacionamento (parceiros, investidores e rede); posicionar gestores adequados para o hub (Liderança, relacionamento, atração e manutenção das startups).</li> </ul>		<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de investimento do banco BDMG nos projetos do hub;</li> <li>• Relacionamento e <i>know how</i> das organizações envolvidas.</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas interessadas em investir em <i>fintech's</i>;</li> <li>• Sociedade na busca por soluções mais dinâmicas, especialmente financeiras.</li> </ul>

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 10. INOVA.JAB

ANÁLISE EX-ANTE 

1

Inova.Jab

Incubadora de Base Tecnológica

<http://www.inovajab.com.br/>

Jaboticabal - SP

(16) 3209-7640 ou Rafael Parras – (11) 96609-7125



Incubadora de Base Tecnológica da FCAV/UNESP.

Nível de maturidade:



Tração

1

## História e Criação da Iniciativa

- A iniciativa foi criada pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias (FCAV) – UNESP, campus de Jaboticabal – SP, por um grupo de alunos da pós-graduação.
- Alunos de Pós-Graduação e integrantes de grupos de pesquisa se uniram para viabilizar o projeto – todos (15 pessoas) já estavam envolvidos com eventos de inovação e tecnologia antes da criação do projeto.
- Foi realizado um mapeamento em nível regional quanto à vocação, atividades econômicas, grupos de pesquisa da faculdade, órgãos de fomento e iniciativas do próprio SEBRAE na região.
- A criação foi motivada pela necessidade de suportar ideias criadas pelos alunos da universidade, a fim de estimular o empreendedorismo.

2



## Proposição de Valor

- A incubadora oferece apoio jurídico, gerencial, administrativo e mercadológico, além de fornecer infraestrutura para instalação de Startups e uma rede de relacionamento com o ecossistema.
- Apesar de ser classificada como Incubadora de Base Tecnológica, a Inova.Jab se considera um Hub de Inovação, com foco digital. Cerca de 30% da rotina de trabalho é presencial e 70% acontece por meio de plataformas digitais.

3

## Rede / Ecossistema do Hub

- Abriga iniciativas relacionadas às áreas do Agronegócio, Meio-Ambiente e Biotecnologia.
- O ecossistema é formado pela universidade, pela incubadora e Associação Comercial do Município, pelos órgãos de fomento, pelo poder público municipal e regional (secretarias de desenvolvimento) e as empresas da área do agronegócio.
- A atração de participantes é feita por meio de estruturação e divulgação de processo seletivo, além de reuniões periódicas com os diferentes elos do ecossistema (universidade, poder público e mercado).
- O processo seletivo é composto por três etapas: divulgação, suporte na construção de documentos e apresentação em banca.

4



## Governança e Gestão

- Atualmente existem dois gestores principais. No entanto, o órgão está submetido à universidade, à prefeitura de Jaboticabal e à Fundação de Pesquisa e Extensão FUNEP. Eles recebem salários dos diferentes órgãos, inclusive.
- A equipe da Inova.Jab é composta por dois gestores e quatro estagiários.
- Apesar de existirem gestores, eles não possuem cargos hierárquicos. As atividades são designadas de acordo com o perfil de cada membro.
- As startups devem respeitar algumas regras como entrega de relatório de desempenho e participação em reuniões específicas. Elas podem permanecer no Hub por até 2 anos (expansíveis para 4).

2

Inova.Jab

Incubadora de Base Tecnológica

<http://www.inovajab.com.br/>

Jaboticabal - SP

(16) 3209-7640 ou Rafael Parras – (11) 96609-7125



Incubadora de Base Tecnológica da FCAV/UNESP.

Nível de maturidade:



Tração

5

## Atração de Capital e Estrutura de Custos

- A aceleração das Startups incubadas é feita através de mentoria da Inova.Jab, buscando programas de financiamento tecnológicos em agências de inovação ou empresas da região (exemplo: São Martinho).
- A startup incubada não possui nenhum tipo de ônus durante a incubação. Apenas quando sai da incubadora, deve efetuar o repasse de 2% dos lucros obtidos durante o mesmo período em que ela esteve incubada.
- Os custos são geralmente de manutenção da infraestrutura (que não é muito utilizada) e para treinamentos. Eles são financiados pela FCAV, pela FUNEP e pelo município.

6



## Composição e Estrutura

- A incubadora possui uma sede com área comum para todas as Startups incubadas. A criação do espaço foi exatamente pensado na integração das atividades entre os participantes. Ela também conta com lousas, equipamentos de tecnologia – e os participantes podem utilizar os laboratórios e centros de pesquisa da universidade.
- No total possui 12 startups incubadas, nas áreas de consultorias tecnológicas de manejos de pragas, comercialização de cafés especiais e execução de protocolos de pesquisa.

7

## Casos de Sucesso e Desafios Superados

- Uma das empresas incubadas (controle biológico de nematoides) já recebeu propostas de compra de mais de 1 milhão de reais.
- No início do projeto uma grande dificuldade foi a governança política. Muitas instituições públicas ou pessoas envolvidas com o setor público interpretaram a iniciativa de forma negativa. Foi necessário um trabalho de "conversão" de imagem, durante cerca de 1 ano.
- A Inova.Jab está finalizando o processo de criação da APL do Agronegócio para Jaboticabal, o que permite investimentos por parte do governo estadual em iniciativas que fizerem parte do ecossistema e/ou da área de agronegócio.

8

## Análise de Fortalezas e Oportunidades

### Fortalezas

- Apoio dos setores público e privado;
- Acesso à ciência produzida na FCAV.

### Oportunidades

- Demanda do agro regional, principalmente quanto ao setor sucroenergético.

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 11. KAMBRIA

## MODELO DE ESTRUTURA

1

Kambria

Plataforma/Hub de Inovação

<https://kambria.io/>

Santa Clara, CA - USA

e-mail: [info@kambria.io](mailto:info@kambria.io)



Primeira plataforma de inovação aberta para TI e Robótica.

Nível de maturidade:



Consolidação

1

### História e Criação da Iniciativa

- O Kambria é a primeira plataforma de inovação aberta descentralizada de tecnologia de informação e robótica – um hub de inovação no modelo digital;
- Foi criado no Vietnã por três profissionais que atuavam com computação, cada um deles em diferentes áreas: teoria de jogos, robótica, computação em nuvem;
- O propósito dos criadores foi o de possibilitar, através da interação digital, o desenvolvimento e comercialização de ideias inovadoras;
- A Kambria também possui um escritório de negócios nos Estados Unidos, localizado no Vale do Silício, na Califórnia.

2

### Proposição de Valor

- O hub tem como objetivo a construção de um ecossistema sustentável de inovação aberta, para possibilitar o desenvolvimento de uma tecnologia e adoção pelo setor;
- Nesse sentido, possui alguns produtos que são oferecidos:
  - **Laboratórios de inovação:** possibilita a utilização pelas startups ou parceiros, de laboratórios de pesquisa em diversas universidades parceiras em todo o mundo;
  - **Incubação de startups:** Kambria possui uma equipe para auxiliar, capacitar e treinar startups – integração com outros centros tecnológicos.

3

### Rede / Ecossistema do Hub

- O ecossistema do Kambria é formado por agências governamentais, universidades de ponta, empresas líderes e outras organizações que apoiam e possibilitam algumas soluções e produtos;
- Atualmente o Kambria possui 24 parceiros oficiais. Entre eles estão universidades de ponta como *Stanford University* e *Lehigh University*, além de empresas multinacionais;
- Por se tratar de uma plataforma online, existe uma grande gama para participação. Sendo assim, iniciativas do mundo todo podem buscar participar e integrar o hub.

4

### Governança e Gestão

- O Kambria é formado por três níveis hierárquicos e funções estratégicas principais: diretoria, equipes de liderança e assessores;
- A diretoria é formada pelos três membros fundadores do hub, sendo que cada um deles atua em sua área de conhecimento específico (robótica, computação na nuvem e teoria de jogos);
- As equipes de liderança são divididas em 6 áreas: robótica, projetos especiais, parcerias, operações, pesquisa e operações no Vietnã;
- Todas as equipes, além de seu líder, possui assessores que contribuem no desenvolvimento específico da área estratégica.

2

Kambria

Plataforma/Hub de Inovação

<https://kambria.io/>

Santa Clara, CA - USA

e-mail: [info@kambria.io](mailto:info@kambria.io)



Primeira plataforma de inovação aberta para AI e Robótica.

Nível de maturidade:



Consolidação

5

### Atração de Capital e Estrutura de Custos

- O Kambria aceita investimentos de todos os agentes do ecossistema, sejam de organizações parceiras ou outras que estejam a níveis internacionais;
- Para atração de investimentos, possui um programa chamado *Kambria Global Innovation Fund*, que possibilita a conexão entre pesquisadores (ideias e novas soluções) e empresas interessadas em investir na tecnologia, em âmbito mundial;
- Não foi possível coletar valores específicos ou modalidades de investimentos característicos do hub.

6

### Composição e Estrutura

- Por ser um hub no modelo digital, a principal estrutura que compõe o hub é sua plataforma de inovação aberta;
- Todos os projetos e atividades construídas por meio dela acontecem sob *blockchain*, de forma exclusiva e com criptografia, e com teoria de jogos para incentivar a colaboração;
- O repositório da plataforma foi projetado para maximizar a reutilização e a colaboração de informações (não confidenciais) durante o desenvolvimento da iniciativa. Dessa forma, ela é um *big data* que é constantemente alimentado, gerando cada vez mais informações e conteúdo para as startups.

7

### Cases de Sucesso e Desafios Superados

- O mapeamento de informações da Kambria não contou com processo de entrevista, o que dificulta a precisão em relação aos pontos de melhoria e fatores críticos de sucesso;
- Entretanto, uma análise conjunta das informações disponíveis mostra um trabalho desenvolvido no sentido de conquistar novos mercados e parcerias (desafios superados), além da adoção do modelo tecnológico como ideia inovadora.

8

### Análise de Fortalezas e Oportunidades

#### Fortalezas

- Conexão com grandes organizações de mercado e centros de referência em pesquisa.

#### Oportunidades

- Modelo proposto pode ser replicado em diferentes países e em diferentes áreas: expansão de mercados.

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 12. PULSE RAÍZEN

OBJETIVOS DO HUB



CONT. GESTOR E EQUIPE



1

Pulse – Hub de Inovação

Privada – Iniciativa Raízen

<https://www.pulsehub.com.br/>

Piracicaba - SP

[contato@pulsehub.com.br](mailto:contato@pulsehub.com.br)

raízen



**Iniciativa Raízen. Atualmente um dos principais Hubs de inovação do agro.**

Nível de maturidade:



Consolidação

## 1 História e Criação da Iniciativa

- O Pulse foi criado pela Raízen, uma empresa integrada de energia, que atua em todas as etapas do processo.
- Os principais motivos de criação do Pulse foram:
  - transformar o posicionamento da companhia
  - trazer inteligência
  - atrair talentos
  - promover uma cultura de inovação.

## 2 Proposição de Valor

- Proposta de valor:** O objetivo da iniciativa é encontrar startups e soluções inovadoras no mercado para hospedar, acelerar e investir nessas empresas.
- Cultura:** "Muita energia, networking e interação! Isso tudo por meio de mentorias, workshops, meetups e sessões de pitches. Nosso hub propicia um convívio rico em interações entre as startups residentes e players do agronegócio." – Site Raízen.

## 3 Rede / Ecossistema do Hub

- Fazem parte do ecossistema Startups, Corporações, Investidores, Entidades e Universidades; 900 startups na base do HUB; 61 em avaliação; 25 residentes no portfólio, 15 projetos pilotos realizados, 5 empresas contratadas.
- Atração de participantes atualmente ocorre por um programa de recrutamento de startups.
- Principais áreas demandadas: Agronegócio; Alimentício; Biotecnologia; Construção; Customer care; Dados / Analytics; Educação; Esportes; Jurídico; Energia, Marketing, Logística e outros.

## 4 Governança e Gestão

- Governança:** de um lado, participantes da iniciativa:
  - Universidades (Estudantes, Professores e pesquisadores);
  - Investidores (interesse em contribuir com ideias que impactam);
  - Executivos e Organizações (mentorias e parcerias);
  - Startups (em estágios early ou growth, com modelos de negócio aplicáveis ao agro).
- Do outro lado, a própria Raízen, como proprietária da iniciativa.
- Integra o AgTechValley e tem apoio de: SPVentures, e Im ventures.
- Patrocinadores: Mitsubishi, CNH Industrial.

2

Pulse – Hub de Inovação

Privada – Iniciativa Raízen

<https://www.pulsehub.com.br/>

Piracicaba - SP

[contato@pulsehub.com.br](mailto:contato@pulsehub.com.br)

raízen



**Iniciativa Raízen. Atualmente um dos principais Hubs de inovação do agro.**

Nível de maturidade:



Consolidação

## 5 Atração de Capital e Estrutura de Custos

- Funding:** A Mitsubishi Corporation do Brasil S.A., subsidiária da Mitsubishi Corporation, é mais recente patrocinadora do Pulse, hub de inovação da Raízen.
- O Pulse também conta com o apoio e patrocínio da CNH Industrial. Ela atua nas áreas de agricultura, transporte, construção e energia.

## 6 Composição e Estrutura

- Perfil das Startups que integram o hub:** Strider - tecnologia para aumentar a produtividade e adquirida pela Syngenta; Aimirim - Inteligência Artificial aplicada a processos industriais; SpectLab - tecnologias para otimização de processos analíticos laboratoriais; Taranis - previsão de fenômenos climáticos e ocorrência de pragas na lavoura; Arpac - Drones para pulverização agrícola, com o diferencial de produzirem os próprios drones; AGRICEF - A empresa desenvolve maquinário e equipamento para otimizar processos de plantio e oferece serviços operacionais.

## 7 Cases de Sucesso e Desafios Superados

- Cases de sucesso e soluções:** O Pulse conquistou um papel fundamental no ecossistema de inovação ao permitir uma conexão entre todos os players da cadeia (investidores, futuros talentos, formadores de opinião, universidades ou startups) que tivessem novas soluções para as questões cotidianas e operacionais.
- Diferencial:** o hub permite que projetos sejam realizados e testados com a chancela da Raízen em áreas produtivas da empresa.
- Principais dores:** Agilidade da startup versus a inércia de uma grande companhia. O trabalho com startups pede, inclusive, mais agilidade da corporação tradicional.
- Tendências:** IoT e Conectividade no campo.

## 8 Análise de Fortalezas e Oportunidades

### Fortalezas

- Localização do Hub e disponibilidade de área para validação de soluções;
- Imagem e reputação do Hub.

### Oportunidades

- Região com rico ecossistema de inovação.

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 13. RAJA VALLEY

## MOTIVOS DA CRIAÇÃO

1

Raja Valley

Hub de Inovação

<http://rajalvalley.com.br/>

Belo Horizonte - MG

João Paulo Zica Fialho



Hub de inovação sediado em Belo Horizonte - MG.

Nível de maturidade:



Tração

1

### História e Criação da Iniciativa

- O Raja Valley foi idealizado por João Paulo Zica Fialho, no ano de 2015, sediado em Belo Horizonte – MG, na avenida Raja Gabaglia, 4343.
- O Raja Valley foi criado em um imóvel de propriedade da família de João Fialho, sendo que os aportes iniciais foram realizados pela “pessoa física” do João. O HUB foi inaugurado no evento de lançamento do livro do MAURÍCIO BEVENUTI (STARTSE).
- Dois principais motivos para a criação do Raja Valley:
  - Momento de transformação digital e de inovação que todos os segmentos têm passado.
  - Diversificação dos investimentos pessoais e ocupação de um imóvel da família que estava sendo subutilizado.

2



### Proposição de Valor

- Proposta de valor:** O Raja Valley tem como objetivo conectar empreendedores, startups, investidores, instituições de ensino e o mercado de inovação e tecnologia como um todo, potencializando o desenvolvimento de novos negócios e novas parcerias
- Cultura:** Inovação e compartilhamento de experiências.

3

### Rede / Ecosistema do Hub

- Fazem parte do ecossistema e da iniciativa:
  - Startups;
  - Investidores (Cubo, G2 Capital, Confratar);
  - Equipe Raja Valley;
  - Sócios criadores.
- “O Vale do Silício de BH é na Raja Gabaglia. Estão situados na avenida ou na seu entorno: TOTVS, SAMBATECH, Méliuz, BHS, Banco Bonsucesso e algumas instituições de ensino, como UNI-BH, UNA e Newton Paiva.”
- Atração de participantes:** Programa Raja Ventures, de pré-aceleração de negócios.

4



### Governança e Gestão

- A gestão ainda é realizada pelos sócios, entretanto, foi contratada a consultoria G2 CAPITAL (Ricardo) para estruturar a governança e implementar controles de gestão.
- Atualmente, a gestão é dividida entre a Direção (João Paulo e Sócio); Controladoria (SENIOR DE MERCADO); e Consultoria, para gestão do portfólio e da governança.
- Não há normativas e/ou um código de conduta para as Startups. O principal é que estejam alinhadas com a proposta do Raja Valley, bem como os segmentos que buscam desenvolver soluções.

2

Raja Valley

Hub de Inovação

<http://rajalvalley.com.br/>

Belo Horizonte - MG

João Paulo Zica Fialho



Hub de inovação sediado em Belo Horizonte – MG.

Nível de maturidade:



Tração

5

### Atração de Capital e Estrutura de Custos

- A aceleração do hub ocorreu através do programa LEMONADE – programa de pré-aceleração de startups realizado pela Fundep e Fundepar, co-realizado pelo Techmail, SEBRAE, FAPEMIG e Governo de Minas por meio do Simi. Junto destas rodadas, foram realizadas as visitas nos HUBS dos EUA e Israel para benchmark.
- O **funding** inicial foi através de capital próprio e investimentos da família no negócio. No segundo momento, captaram recursos em bancos, mediante apresentação de projetos. Após isso, atração de investidores para os projetos que estavam sendo desenvolvidos.

6



### Composição e Estrutura

- Estrutura física:** Prédio próprio com 4.800 m<sup>2</sup>. Salas de interação, reuniões e apresentação. Ambiente com proposta de incentivar e estimular a criatividade dos frequentadores. O Raja Valley disponibiliza diferentes alternativas de ocupação, passando por espaços de coworking com estações de trabalho para empreendedores individuais e pequenas empresas, aluguel de salas privativas em diversas dimensões, andares corridos, salas de reunião e espaço para eventos.
- Perfil das Startups que o integra:** Startups em *early stages* ou em *growth*. Startups que estejam dentro do segmento de energia renovável, construção civil e ramo imobiliário.

7

### Casos de Sucesso e Desafios Superados

- Casos de sucesso e soluções:** Em 5 anos de mercado: 64 projetos desenvolvidos. Desses 64, 44 estão “vivos/sobrevivendo” – 3 foram *skill up*: Price survey (Varejo); Obra-Azul (Marketplace construção civil); Games – app educacional sobre Corona Vírus e Dengue
- Fatores críticos de sucesso:** Localização do HUB; Rede de parceiros que possam utilizar os projetos pilotos; Presença de fundos de investimentos.
- Desafios Superados:** Capital inicial próprio e início “sozinho”, que refletiu no atraso do desenvolvimento do HUB. Início das atividades sem um Fundo de Investimento parceiro – reflete na atração de Startups. Início das atividades sem Empresas âncoras: “É necessário que tenhamos empresas parceiras que demandem os serviços das Startups incubadas”.

8

### Análise de Fortalezas e Oportunidades

#### Fortalezas

- Hub em localização privilegiada – “Vale do silício de BH”.

#### Oportunidades

- Presença de investidores relevantes;
- Soluções adaptáveis – gamificação da educação

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 14. SEVNA STARTUPS

1

Sevna Startups

Fundo de Investimentos e Aceleradora

<https://www.sevna.com.br/>

Ribeirão Preto - SP

Thiago Bertolini - thiagobertolini@gmail.com



Fundo de investimentos e aceleradora de startups.

Nível de maturidade:



Consolidação

1

## História e Criação da Iniciativa

- O Sevna Startups foi fundado em 2011, a partir do Instituto Sevna, por 10 empresários experientes da área de tecnologia da informação, desenvolvimento e consolidação de negócios desse segmento.
- A ideia foi trazer para o interior o que alguns players já estavam executando em grandes capitais: formar um banco de investimentos em negócios promissores para capturar valor com suas possíveis vendas futuras.

2

## Proposição de Valor

- Proposta de valor: capacitação de startups e potencialização de seus empreendedores, visando o desenvolvimento dos negócios. Para isso, há dois programas diferentes com duração aproximada de 4 meses: o seed e o growth. No primeiro, o objetivo da aceleradora é que a startup entenda seu modelo de negócios, as dores de seus clientes e as atividades de rotina. Na etapa de growth, imersão em vendas e busca pelo product market fit. Além da capacitação a startup pode receber até R\$ 180 mil em investimentos, além de R\$ 300 mil em ferramentas.
- Para investidores, é uma alternativa de investimento em negócios com grande potencial de transformação e geração de retorno financeiros de médio e longo prazo.
- Na ótica dos parceiros, a proposta de valor é criar negócios e soluções que atendam suas demandas de mercado, na visão de open innovation.

3



## Rede / Ecossistema do Hub

- A aceleradora integra a comunidade GAN Accelerator, a qual é composta por diversas outras aceleradoras, parceiros e investidores do mundo todo.
- A rede de parceiros e mentores estruturada pelo Sevna é bastante diversificada contando com apoio de empresas e startups como Conta Azul, iClinic, Valore, Vox2You, Samsung, além de incubadoras como o Supera Parque Tecnológico e entidade de apoio a empreendedores como o SEBRAE.
- A seleção de startups que compõe os batches de aceleração é bastante criteriosa, pois a Sevna se torna sócia delas (equity de 7 a 15%), envolvendo etapas de análise do modelo de negócios (business model e value proposition canvas), avaliação do time, apresentação em formato de pitch e sabinata presencial.

4



## Governança e Gestão

- Em sua estrutura de operação, o Sevna é formado pelo grupo de gestores de aceleração liderados por um CEO, responsáveis por todo o acompanhamento e suporte ao portfólio de startups.
- Os gestores de aceleração reportam suas atividades ao CEO e este é responsável pela realização do follow up com o Conselho de investidores da Sevna, composto pelos 10 sócios fundadores, responsáveis pelo planejamento estratégico da organização.
- A gestão de rotina é baseada em equipes autônomas, trabalhando com modelos ágeis de projetos.

2

Sevna Startups

Fundo de Investimentos e Aceleradora

<https://www.sevna.com.br/>

Ribeirão Preto - SP

Thiago Bertolini - thiagobertolini@gmail.com



Fundo de investimentos e aceleradora de startups.

Nível de maturidade:



Consolidação

5



## Atração de Capital e Estrutura de Custos

- O Sevna possui um banco de investimentos para captação de recursos e posterior alocação desses no portfólio de startups. Os investidores podem ser tanto pessoas físicas quanto jurídicas.
- Com o investimento nas startups, o Sevna passa a ser sócio dos negócios. Desse modo, a aceleradora deverá receber recursos provenientes de uma futura negociação dessas startups.
- A iniciativa também capta recursos através de parceiros mantenedores e de patrocínios para realização de eventos para o ecossistema.

6



## Composição e Estrutura

- A aceleradora está sediada no Supera Parque de Inovação e Tecnologia de Ribeirão Preto (SP).
- Em movimentos recentes, o Sevna expandiu sua atuação para outras cidades com ecossistemas de inovação em emergentes, através de diretorias regionais, como Marília, São Carlos e Uberlândia. O próximo passo é em direção a França.

7



## Cases de Sucesso e Desafios Superados

- O Sevna passou a integrar a comunidade GAN Accelerator, podendo oferecer as startups acesso a capital humano e financeiro internacional, ganhando relevância e competitividade a nível global.
- Seu processo de aceleração tem se consolidado como um dos principais da região de Ribeirão Preto, com mais de 500 startups inscritas na última edição. O nível de maturidade dos negócios interessados no programa também tem aumentado. As sete startups do último ciclo já apresentam um valor de mercado estimado em R\$ 25,8 milhões.

8

## Análise de Fortalezas e Oportunidades

### Fortalezas

- Participação em ecossistemas internacionais;
- Alto nível de atratividade às startups e parceiros.

### Oportunidades

- Construção de programas corporativos consistentes.

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.



# CASE 15. SUPERA PARQUE

## CONSTRUÇÃO DO AMBIENTE

1

Supera Parque

Parque Tecnológico

<http://superaparque.com.br/>

Ribeirão Preto - SP

Diego Siqueira (16) 98171-3980 ou (16) 3315-0303



**SUPERA**  
Parque de Inovação e Tecnologia de Ribeirão Preto



Parque Tecnológico da USP e Prefeitura de Ribeirão Preto – SP.

Nível de maturidade:



Consolidação

1

### História e Criação da Iniciativa

- O Supera foi criado em 2006, a partir de uma incubadora que atuava na cidade, e foi integrada à Universidade de São Paulo. Em 2014, foi criado o parque tecnológico.
- A criação do Supera foi feita pela tríade universidade (USP), poder público municipal (Prefeitura de Ribeirão Preto) e governo estadual (Secretaria de Desenvolvimento do estado de São Paulo).
- Por conta do marco legal da inovação, as universidades foram "obrigadas" a criar os núcleos de inovação, e a USP utilizou desse aspecto para fortalecer e desenvolver o Supera.

2

### Proposição de Valor

- O Supera tem buscado se tornar uma referência em tecnologia e inovação, e não apenas em nível regional. Nesse sentido, todo o ambiente que é criado por conta dos projetos e relacionamentos, favorece ambientes propícios para as startups;
- A agenda de eventos e atividades é intensa. O Supera possui uma média de 1 evento (treinamento, capacitação, rodadas de negócios) a cada três dias – e consideram essa a chave principal para promover as conexões.

3

### Rede / Ecossistema do Hub

- O Ecossistema é formado pelas organizações que possuem relação com os três órgãos administradores, principalmente aquelas que estão correlacionadas à tecnologia e inovação.
- O Supera possui um trabalho constante no sentido de criar e manter conexões, inclusive em âmbito internacional – recebem parceiros/visitantes da Rússia, Índia e outros.
- As startups interessadas em integrar o parque pagam uma taxa de participação (de R\$250,00 a R\$1500,00 por mês), tendo direito de uso de todos os ambientes.
- De uma forma geral, o período de permanência na incubadora do parque é de 3 anos, podendo prorrogar o prazo por mais 12 meses.

4

### Governança e Gestão

- A governança é formada por uma estrutura com diretores, gerentes, coordenadores e assessores, além de estagiários e outros colaboradores.
- A diretoria é formada por três pessoas, sendo que dois dos atuais diretores são professores da Universidade de São Paulo. A gerência por sua vez, é composta por três áreas: desenvolvimento econômico e tecnológico, novos negócios e fomento e negócios.
- Além dos cargos principais citados, cada área possui coordenadores e assessores específicos, e outros profissionais que atuam tanto nos projetos, como na manutenção do parque. No total, a equipe é formada por algo em torno de 37 pessoas.

2

Supera Parque

Parque Tecnológico

<http://superaparque.com.br/>

Ribeirão Preto - SP

Diego Siqueira (16) 98171-3980 ou (16) 3315-0303



**SUPERA**  
Parque de Inovação e Tecnologia de Ribeirão Preto



Parque Tecnológico da USP e Prefeitura de Ribeirão Preto – SP.

Nível de maturidade:



Consolidação

5

### Atração de Capital e Estrutura de Custos

- De uma forma geral, os investimentos no Supera partem das três esferas relacionados com o parque. Cada uma participa de uma forma específica, mas atuando em sintonia por serem todas do setor público;
- O Supera possui programas de mentoria e incentivo para as empresas e startups que o integram buscarem programas de investimento via FAPESP, CNPq ou Arranjos Produtivos Locais;
- Também existe a busca constante por parcerias com o setor privado para promoção do parque e das startups.

6

### Composição e Estrutura

- A estrutura física é formada por dois prédios com dois andares cada um, e mais um container-prédio (alugado por empresas), enquanto acontece a construção de mais um edifício;
- Possuem um centro de tecnologia com laboratório onde as empresas podem testar e experimentar produtos;
- A tese do Supera é formada por 8 áreas: téc. de informação, equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos, química, biotecnologia, fármacos, automação, cosméticos e agro tecnologia.
- Atualmente existem 68 empresas que compõem o parque, entre incubadas presencialmente, de forma virtual, ou ainda as que são associadas.

7

### Casos de Sucesso e Desafios Superados

- Um dos desafios para o Supera é a efetividade e assertividade nas conexões, uma vez que se estiver trabalhando com órgãos que não estão alinhados com seu propósito, os projetos não são construídos com qualidade.
- Os três fatores críticos de sucesso são:
  - Mapeamento das conexões;
  - Diálogo com essas organizações;
  - Possibilitar o contato das startups com essas conexões.
- Um outro ponto extremamente importante é a seleção de uma boa equipe. Pessoas é uma das partes mais importantes na composição de um ambiente de inovação.

8

### Análise de Fortalezas e Oportunidades

#### Fortalezas

- Conexões e relacionamento que o parque construiu e possui;
- Disponibilidade de infraestrutura e tecnologia.

#### Oportunidades

- Região com elevada atividade no agronegócio, e proximidade de outros centros produtores.

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

# CASE 16. USINA DA INOVAÇÃO

APROP. CULTURAL 

AÇÕES DE RELACIONAMENTO 

1

Usina da Inovação

Complexo de Inovação

<https://usina.de.inovacao.com/>

Piracicaba - SP

Responsável e Contatos



usina  
de INOVAÇÃO  
Monte Alegre

 Complexo de Inovação que visa conectar os principais stakeholders, além de ser um agente de revitalização do entorno da área do Hub.

Nível de maturidade:  Tração

## 1 História e Criação da Iniciativa

- A Usina de Inovação foi erguida onde estava uma antiga usina de açúcar desativada. A iniciativa é capitaneada pelo empresário Wilson Guidotti Júnior (Balu Guidotti), que contou com apoio de investidores.
- Foi criada com a intenção de funcionar como um complexo para receber startups e profissionais de diferentes áreas da agricultura e, assim, fomentar o ecossistema AgTech da região, bem como a revitalização e desenvolvimento da localidade em que está instalada.

## 2 Proposição de Valor

- **Proposta de valor:** A Usina de Inovação é um ambiente de negócios criado para impulsionar o movimento AgTech, ocupar o patrimônio histórico da antiga Usina Monte Alegre e aproximar os principais atores do ecossistema de inovação do agronegócio como empreendedores, universidades, aceleradoras, agências de fomento, investidores e grandes empresas.

## 3 Rede / Ecossistema do Hub

- **Atração de participantes:** O programa Usina Inova de 2017 foi destinado às empresas que estavam começando suas atividades, preferencialmente com até dois anos de constituição. As atividades de capacitação duraram cinco meses. A usina ofereceu suporte e mentoria para o desenvolvimento dos negócios, com atendimento presencial e individual para cada projeto. Ao término do programa, as inovações tecnológicas que se destacaram foram apresentadas em um evento criado para lançar os novos negócios.

## 4 Governança e Gestão

- **Gestão:** Posições mapeadas: Philip Yang – Membro do Conselho Executivo; Pedro Chamochumbi – Gestor de Inovação. Empresas investidoras: SP Ventures.
- A Usina de Inovação ocupa uma área de 427 mil m<sup>2</sup>. O complexo — que está sob a tutela do Estado e do município, via Condephaat (Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico) e Codepac (Conselho de Defesa do Patrimônio Cultural) — será totalmente restaurado.

2

Usina da Inovação

Complexo de Inovação


<https://usina.de.inovacao.com/>

Piracicaba - SP

Responsável e Contatos



usina  
de INOVAÇÃO  
Monte Alegre

 Complexo de Inovação que visa conectar os principais stakeholders, além de ser um agente de revitalização do entorno da área do Hub

Nível de maturidade:  Tração

## 5 Atração de Capital e Estrutura de Custos

- **Funding:** O investimento no projeto, que possui uma área de 427 mil m<sup>2</sup>, foi de cerca de R\$ 75 milhões.
- O lançamento do espaço multiuso foi feito durante o 2º AgTech Day, evento organizado pela EsalqTec, Canabec Coworking e Usina de Inovação Monte Alegre com apoio da Associação Brasileira de Startups, SP Ventures, V2COM, Vanguardia Capital e a StartAgro.

## 6 Composição e Estrutura

- **Estrutura física:** Área total: 427 mil m<sup>2</sup>. Usina de inovação conta com escritórios comerciais privativos, restaurantes, auditório, sala de reunião, espaço coworking, área de experimentação de tecnologias, espaços para eventos, pub, café, cervejaria, makerspace e estação VR distribuídos em 4.500m<sup>2</sup> de edificações tombadas já revitalizadas.
- **Perfil das Startups que o integra:** A rodada inicial de atração visou atrair startups com até 2 anos, com soluções que atendessem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) propostos pela ONU: Fome Zero e Agricultura Sustentável; Água Potável e Saneamento; Energia Acessível e Limpa; Indústria, Inovação e Infraestrutura; Cidades e Comunidades Sustentáveis; Consumo Responsável, e Ação Contra a Mudança Global do Clima.

## 7 Cases de Sucesso e Desafios Superados

- **Cases de sucesso e soluções que trouxeram:** Maior case de crowdfunding do país: cervejaria Leuven, que para instalar sua nova fábrica na Usina de Inovação captou em 8 dias cerca de R\$ 1,5M junto a time de 116 novos sócios e apaixonados por cerveja.
- **Fatores críticos de sucesso:** Conectividade — A empresa Elsys instalou 3 LINKS na área da Usina, aparelho que potencializa sinal de 4G e 3G em áreas de baixa intensidade.
- **Tendências:** Fomento de tecnologias relacionadas à bioenergia; Conectividade no campo; Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); IoT.

## 8 Análise de Fortalezas e Oportunidades

- | Fortalezas   | Oportunidades   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área disponível para testes e validação das soluções geradas no Hub.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecossistema de inovação e tecnologia estruturado.</li> </ul> |

Fonte: Markestrat baseado em dados secundários e entrevistas.

## REFERÊNCIAS

AgriHub. Site AgriHub. 2020. Disponível em: <https://agrihub.com.br/>. Acesso em: 10 set. 2020

BAMBINI, Martha Delphino et al. **Ecosistemas Agtech no Brasil: localização, caracterização e atores envolvidos**. Campinas: Anprotec, 2019.

CNA, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **Panorama do AGro**. 2020. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Acesso em: 07 ago. 2020.

EMBRAPA. **Olhares para 2030: desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento sustentável**. 2020. Disponível em: <https://www.embrapa.br/olhares-para-2030>. Acesso em: 01 ago. 2020.

FAO (2019), **OECD-FAO Agricultural Outlook 2019-2028**, OECD Publishing, Paris/Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. [https://doi.org/10.1787/agr\\_outlook-2019-en](https://doi.org/10.1787/agr_outlook-2019-en)

GARAGE, Agtech. **Censo AgTech Startups Brasil**. Disponível em: <https://www.agtechgarage.com/censo/>. Acesso em: 06 ago. 2020.

GENOME, Startup. **The Global Startup Ecosystem Report 2020**. 2020. Disponível em: <https://startupgenome.com/reports/gser2020>. Acesso em: 01 ago. 2020.

NEVES, M. F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NEVES, Marcos Fava. **Vai Agronegócio: 25 anos cumprindo missão vitoriosa**. Ribeirão Preto, São Paulo: Canaoeste, 2016.

MARQUES, Fabrício. **Geografia da Inovação**. 2020. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/geografia-da-inovacao/>. Acesso em: 01 ago. 2020.

MATOS, Felipe; RADAELLI, Vanderléia. **Ecosistema de startups no Brasil: estudo de caracterização do ecossistema de empreendedorismo de alto impacto brasileiro**. -: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2020. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/ecossistema-de-startups-no-brasil-estudo-de-caracterizacao-do-ecossistema-de-empendedorismo-de>. Acesso em: 01 ago. 2020.

MELO, Clayton. **O que é Agtech Valley e porque Piracicaba é o vale do silício da agricultura.** Disponível em: <http://www.startagro.agr.br/o-que-e-o-agtech-valley-e-por-que-piracicaba-e-o-vale-do-silicio-da-agricultura/>. Acesso em: 05 set. 2020

MODIN, Mateus. **Vídeo: O que é Agtech Valley e porque Piracicaba é o vale do silício da agricultura.** 2016. Disponível em: <http://www.startagro.agr.br/o-que-e-o-agtech-valley-e-por-que-piracicaba-e-o-vale-do-silicio-da-agricultura/>. Acesso em: 05 set. 2020

MOTINHO, Fabio. **O Avanço dos Hubs no Campo.** 2019. Publicada em Dinheiro Rural. Disponível em: <https://www.dinheirorural.com.br/o-avanca-dos-huds-no-campo/>. Acesso em: 04 ago. 2020.

PEREIRA, Daniel. **Canvas da Proposta de Valor.** 2019. Publicado em Analista Modelo de Negócios. Disponível em: <https://analista-modelosdenegocios.com.br/canvas-da-proposta-de-valor/>. Acesso em: 01 ago. 2020.

THINKING, Nonlinear. **The Business Canvas Model.** 2008. Disponível em: [https://nonlinearthinking.typepad.com/nonlinear\\_thinking/2008/07/the-business-model-canvas.html](https://nonlinearthinking.typepad.com/nonlinear_thinking/2008/07/the-business-model-canvas.html). Acesso em: 01 ago. 2020.



