VERSÃO
1.0

GUIA DE DESENVOLVIMENTO DE ECOSSISTEMAS E CENTROS DE INOVAÇÃO

GOVERNO DE SANTA CATARINA

Secretaria do Desenvolvimento Econômico Sustentável

LIVRO II

PLANO DE IMPLANTAÇÃO

S231g Santa Catarina, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Sustentável
Guia de Implantação dos Centros de Inovação: Livro II - Plano de Implantação / Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Sustentável. - Florianópolis: SDS, 2017.

485 f. :il
1. Santa Catarina. 2. Centros de Inovação. 3. Ecossistema de Inovação. 4.Modelo de Gestão. 5. Governança. 6 Cultura de Inovação I. Título.

CDD 500

leonel.carlos@gmail.com

GUIA DE DESENVOLVIMENTO
DE ECOSSISTEMAS E

CENTROS DE INOVAÇÃO

GOVERNO DE SANTA CATARINA
Secretaria do Desenvolvimento Econômico Sustentável

EXPEDIENTE

Governador
João Raimundo Colombo

Vice-Governador
Eduardo Pinho Moreira

Secretário de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável
Carlos Alberto Chiodini

Coordenação e Execução
Jean Carlo Vogel
Iuana Réus Abella
Carlos Eduardo Lozano Leonel (resp. técnico)
Deborah Santos Congro Bastos

Apoio
Via Estação Conhecimento (Grupo de Pesquisa)
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina - FAPESC



PARA QUEM É ESTE LIVRO?

O Livro II – Plano de Implantação é o segundo volume do Guia de Desenvolvimento de Ecossistemas e Centros de Inovação de Santa Catarina. Ele foi elaborado para guiar o trabalho dos chamados Comitês de Implantação dos Centros de Inovação, que são as pessoas e entidades responsáveis, em nível local, por colocar os Centros em operação.

O Livro II também pode servir aos municípios ou qualquer organização, pública ou privada, que deseje desenvolver ambientes de empreendedorismo e inovação como parques tecnológicos, incubadoras, aceleradoras, núcleos de inovação tecnológica, coworkings, etc.



SUMÁRIO

1.0	**APRESENTAÇÕES E INSTRUÇÕES DE USO**	**14**
2.0	**DESENVOLVENDO O ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**	**20**
2.1	Definindo Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação	**22**
2.2	Ecossistemas e Redução dos Custos de Transação	**30**
2.3	Desenvolvendo um Ecossistema: projete uma floresta, não uma plantação	**34**
2.4	O Ecossistema Local Nasce Global	**38**
2.5	Elementos do Ecossistema	**40**
2.6	Mapa do Ecossistema de Inovação	**50**
2.7	Mapeamento do Ecossistema de Inovação	**61**
2.8	Avaliação do grau de maturidade do Ecossistema	**64**
2.9	Plano de Ação para Desenvolvimento e Ativação do Ecossistema de Inovação	**68**
3.0	**DESENVOLVENDO CULTURA INOVADORA EMPREENDEDORA**	**70**
3.1	O que é Cultura de Inovação	**71**
3.2	Como se Cria Cultura de Inovação?	**73**
3.3	Como Criar Cultura Inovadora? O modelo da Rainforest	**82**
3.4	Portfólio de Ações para Fomento da Cultura Inovadora	**96**
4.0	**FUNÇÕES DOS CENTROS E DO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO**	**102**
4.1	#Função Governança do Ecossistema	**109**
4.2	#Função Informação	**114**
4.3	#Função Inovação	**123**
4.4	#Função Talento	**138**
4.5	#Função Capital	**145**
4.6	#Função Atração de Investimentos	**148**
4.7	#Função de Especialização Interligente	**151**
4.8	#Função Conexão Internacional	**154**
4.9	#Função Desenvolvimento Urbano	**174**
4.10	#Função Comunidade	**180**

5.0	**MODELO DE NEGÓCIO**	**184**
5.1	Conceito de modelo de negócio	**185**
5.2	Referência de Modelo de Negócio	**186**
5.3	Proposta de Valor	**188**
5.4	Segmento de Cliente	**188**
5.5	Canais	**188**
5.6	Relações com os Clientes	**189**
5.7	Fontes de Renda	**189**
5.8	Parcerias-chave	**190**
5.9	Atividades-chave	**190**
5.10	Recursos-chave	**191**
5.11	Estrutura de Custo	**191**
5.12	Adaptação do Modelo de Negócio de Referência às Particularidades Regionais	**192**
6.0	**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DIRETRIZES**	**194**
6.1	Princípios: para os Centros e Ecossistemas de Inovação	**196**
6.2	Visão para o Centro de Inovação	**196**
6.3	Missão para o Centro de Inovação	**197**
6.4	Ferramentas para Apoio ao Planejamento Estratégico: Análise SWOT	**197**
6.5	Objetivos Estratégicos para os Centros e os Ecossistemas	**198**
6.6	Definindo as Funções e Subfunções	**203**
7.0	**PLANO DE OCUPAÇÃO**	**204**
7.1	Plano de Ocupação: prédio 4 pavimentos	**210**
7.2	Plano de Ocupação: prédio 6 pavimentos	**210**
8.0	**SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA**	**214**
8.1	Custos Básicos: itens para simulação das despesas operacionais	**216**
8.2	Alternativas de Receitas	**216**
8.3	Fontes de Financiamento	**218**
8.4	Instituições envolvidas	**218**

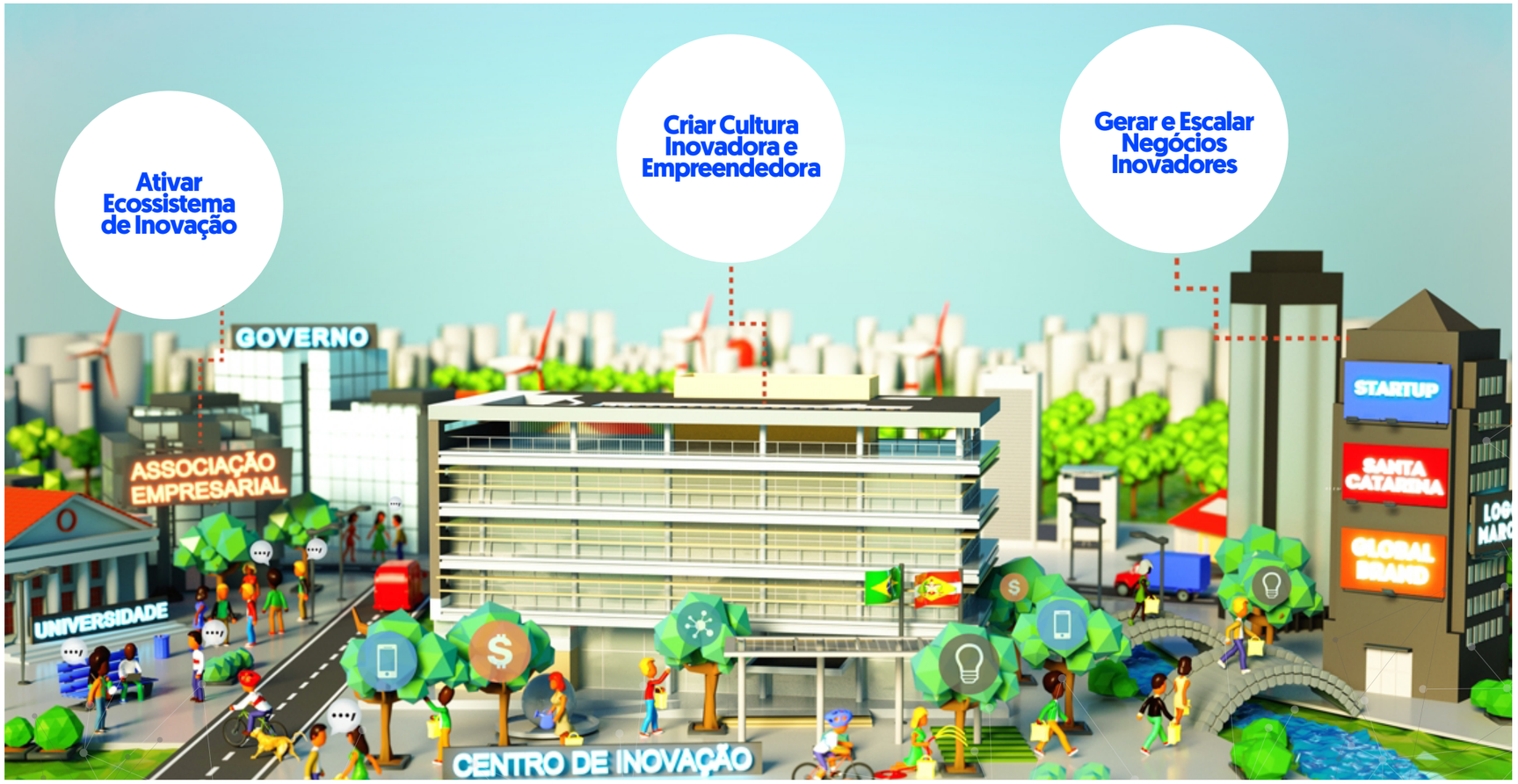
8.5	Exemplos de possíveis instituições envolvidas	219
8.6	Faseamento dos investimentos	220
9.0	**DESEMPENHO DO CENTRO DE INOVAÇÃO**	222
9.1	Indicadores de desempenho do Centro de Inovação	223
10.0	**AMBIENTE JURÍDICO**	226
10.1	Ambiente Institucional de Inovação no Brasil	227
10.2	Ambiente Institucional de Inovação em Santa Catarina	230
10.3	Providências do Governo Municipal	232
10.4	Estruturação Jurídica dos Centros de Inovação	234
10.5	Estrutura Organizacional do Centro de Inovação	247
10.6	Documentos Regulatórios dos Centros de Inovação	252
10.7	Demais Documentos Utilizados na Gestão do Centro de Inovação	255
10.8	Contratos de Empreendimentos Instalados no Centro de Inovação	264
11.0	**COMITÊS DE IMPLANTAÇÃO**	272
11.1	O Que São?	273
11.2	O Que Fazem?	274
11.3	Critérios para Indicação dos Membros do Comitê	275
11.4	Passo a Passo para Formação do Comitê	275
11.5	Substituição de Membros	276
11.6	Atribuições do Presidente do Comitê	277
11.7	Atribuições do Secretário	278
12.0	**GUIA PARA TRABALHO INTERSETORIAL COLABORATIVO**	280
12.1	Diagnóstico	282
12.2	Design	284
12.3	Implementação	287
12.4	Avaliação	289
13.0	**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**	290

Guia de implantação do Centro de Inovação em 25 passos

GOVERNO DE SANTA CATARINA
Secretaria do Desenvolvimento Econômico Sustentável

PARTIDA

1. Constituir o Comitê de Implantação Cap.11
2. Definir Presidente e Secretário(a) do Comitê – Cap. 11
3. Capacitar os envolvidos (começando pelo estudo deste Guia)
4. Elaborar Lei Municipal de Inovação – subcap. 10.3
5. Selecionar a entidade gestora subcap. 10.4
6. Definir relação jurídica entre poder público e entidade gestora – subcap. 10.4.1
7. Definir ou resgatar uma visão de futuro para a região
8. Mapear o ecossistema regional de inovação – subcap. 2.7
9. Definir as áreas de especialização inteligente do Centro
10. Elaborar o Modelo de Negócio – Cap. 5
11. Elaborar o Planejamento Estratégico – cap. 6
12. Definir ordem de prioridade para implementação das funções e subfunções – subcap. 6.6
13. Definir funções oferecidas diretamente pelo Centro, terceirizadas e delegadas subcap. 6.6
14. Celebrar as parcerias e contratos decorrentes do item 13
15. Definir quadro de pessoal necessário para operar as funções subcap. 10.5
16. Definir Plano de Ocupação do Centro – cap. 7
17. Elaborar Plano de Sustentabilidade Econômico-Financeiro – cap 8
18. Contratar Entidade Gestora – cap. 10
19. Definir Diretor(a) - subcap. 10.5.3
20. Validar e capacitar equipe de operação do Centro (começando pelo Guia)
21. Elaborar Planos de Ação (conjunto de ações e projetos articulados com o ecossistema)
22. Nomear Conselho de Administração do Centro de Inovação – subcap. 10.5.1
23. Publicar os editais de seleção de empresas, projetos e ideias para ingressar aos programas do Centro – subcap. 10.6 e anexos
24. Implantar One Stop Shop subcap. 4.2.1
25. Conectar/Formar Rede de Mentores, Investidores e Prestadores de Serviço subcap. 2.5



*O Recorte regional recomendado é o das Associações de Municípios. (Anexo A). Esse material é parte do Guia de Implantação dos Centros de Inovação de Santa Catarina elaborado pelo Governo de Santa Catarina - SDS/SC.



1. APRESENTAÇÃO E INSTRUÇÕES DE USO

Este documento é um guia elaborado para direcionar e apoiar a implantação dos Centros de Inovação de Santa Catarina. Ele é resultado de mais de dois anos de pesquisa, missões técnicas, consultorias com especialistas internacionalmente reconhecidos, extenso benchmarking nacional e internacional e interação com os agentes de inovação de todas as regiões do estado.

Não se trata de um manual, pois não apresenta um único caminho. Também não se trata da descrição de modelos praticados em outras partes do mundo. Ao contrário: trata-se de um portfólio que oferece diversas rotas para que cada Centro, a partir do nível de maturidade do seu **ecossistema de inovação** e das suas **vocações**, possa desenvolver sua própria fórmula de sucesso a partir de um conjunto amplo de variáveis apresentadas. A proposta é que, a partir deste **portfólio**, cada região possa montar seu modelo de operação da forma mais **customizada e eficiente** possível.

Neste momento, março de 2017, não temos conhecimento de outros centros de inovação no Brasil que atuem nos moldes destes desejados por Santa Catarina. Portanto, estamos, juntos, iniciando algo novo, não apenas para o nosso estado, mas para o país. Estamos, juntos, dando um passo histórico na direção de um cenário econômico mais sustentável, mais inteligente e mais inovador, levando mais abundância e prosperidade a todas as regiões do estado.

Há um novo mundo se descortinando: a forma de fazer negócios e de produzir está mudando, a forma de trabalhar está ganhando novas configurações, muitos empregos estão morrendo e muitos outros estão nascendo, as organizações típicas da era industrial estão começando a ruir dando lugar a novos arranjos e Santa Catarina quer acompanhar o fluxo dessas mudanças, para melhor.

Por isso, este documento não trata apenas da gestão de um prédio que ajuda empreendedores a criar e escalar negócios, mas do desenvolvimento de uma verdadeira cultura da inovação capaz de **favorecer a geração sistêmica de novos negócios inovadores com alto potencial de crescimento e ampliar os níveis de inovação nas empresas já estabelecidas.**

Nossos principais desafios, convergentes com a missão dos Centros, são:

Primeiro: ativar e desenvolver o ecossistema de inovação da região em que o Centro de Inovação está inserido.

Segundo: construir um plano de ação para promover a cultura do empreendedorismo, da criatividade e da inovação.

Terceiro: colocar em funcionamento uma sede física e virtual que vai operar como um centro de treinamento avançado de empreendedores inovadores, um celeiro para gerar e escalar negócios inovadores e uma "porta de entrada única" para os serviços dirigidos ao empreendedor inovador, investidores, estudantes, professores e pesquisadores.

Ah! Importante: essas três coisas não são sequenciais, são paralelas. Ou seja, precisam ser executadas ao mesmo tempo.

Muito mais importante que o hardware que construímos é o software que vai rodar nele. E para programar os detalhes deste software, é preciso chamar todos os agentes de inovação reconhecidos na região, conclamar líderes, empresários, investidores, instituições de apoio, instituições de ensino, estudantes, imprensa, influenciadores e comunidade para iniciar um verdadeiro movimento pela criatividade, empreendedorismo e inovação. Um verdadeiro movimento pela transformação.

Mais do que influenciar a economia, este movimento pode preencher nossas cidades de novo dinamismo e novo ânimo, multiplicando, em um futuro não distante, oportunidades para TODOS.

No Capítulo 1 deste livro falamos sobre ecossistemas de inovação, seus níveis de maturidade e propomos um plano de ação para ativá-lo. No Capítulo 2, falamos sobre a cultura inovadora, que é alma dos territórios inovadores. Ao final, oferecemos um portfólio de ações que podem ser escolhidas e realizadas para construir esse espírito coletivamente.

Depois de uma séria autoanálise sobre cultura e ecossistema (que cada Comitê de Implantação deve realizar), vamos, então, falar diretamente sobre geração e escalonamento de negócios. Trazemos um conjunto de 10 funções que o Centro pode exercer dentro do ecossistema. Cada função é composta, em média, por 5 subfunções. Funções e subfunções devem ser escolhidas e priorizadas quanto à sua ordem de execução e necessidade da região. Funções que já sejam oferecidas por outras entidades suprindo a demanda não devem ser sobrepostas. Ao contrário, o Centro deve ser um parceiro do prestador daquele serviço se sua qualidade for

reconhecida. Algumas parcerias estratégicas com entidades de alcance estadual deverão ser acionadas pelo Governo do Estado.

Sobre o financiamento das atividades do Centro, oferecemos um portfólio de estratégias que devem ser selecionadas e executadas para complementar possíveis financiamentos públicos. Desde sua origem, os Centros foram pensados para se tornar autossustentáveis ao longo do tempo.

Por fim, cada **Centro de Inovação deverá atuar em Rede** com os demais Centros e habitats de inovação de Santa Catarina e deve se **especializar em áreas estratégicas portadoras de futuro.** Essa especialização deve ser definida com base nos ativos pré-existentes no território, a fim de que se torne referência naqueles temas e amplie sua competitividade.

O Global Innovation Summit fala sobre os New Economy Builders, os "Construtores da Nova Economia". É assim que cada um dos envolvidos neste projeto e seus congêneres devem se sentir, como construtores de uma nova realidade, trabalhadores daquele mundo mais próspero, sustentável e feliz com o qual todos sonhamos.

Aceite o convite de se lançar como um New Economy Builder da sua região ajudando a erguer um novo ecossistema, uma nova economia, novos negócios e novas realidades a partir das extensas riquezas naturais e humanas que nós já possuímos.

Mãos à Obra!



Figura 1: Missão dos Centros de Inovação

MISSÃO DOS CENTROS DE INOVAÇÃO





2. DESENVOLVENDO O ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Vamos iniciar o **Livro II deste Guia de Desenvolvimento** estudando o conceito e os elementos básicos constitutivos de um ecossistema de empreendedorismo e inovação, além de buscar um entendimento sobre seu valor estratégico na intensificação do espírito empreendedor e geração de inovação sistêmica. Também vamos apresentar e propor uma metodologia de mapeamento de ecossistemas e uma metodologia para avaliação do seu grau de maturidade, que devem ser os primeiros passos para projetar um terreno fértil a este movimento sem volta do empreendedorismo e inovação. Por fim, vamos sugerir um plano de ação mínimo para ativar e desenvolver os ecossistemas em nossas regiões.

Incubadoras, aceleradoras, redes de investidores-anjo, crowdfunding, competições de business plan... todos esses "arranjos" em voga costumam decepcionar porque, frequentemente, são conduzidos de forma isolada. E, quando eles funcionam, é porque existe um abrangente ecossistema que apoia o crescimento do empreeenderismo com um amplo grupo local de stakeholders, incluindo empreendedores de sucesso.

(Beep – babson entrepreneurship ecosystem project, 2016, tradução livre)

2.1 Definindo Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação

Apesar dos milhares de papers, artigos e livros, o tema da inovação ainda tem muito de mistério. Entender o exato processo e o exato momento sob o qual a inovação acontece é um tema ainda não completamente desvendado. Como dizem Hwang e Horowitt (2012), nós sabemos mais sobre o nascimento das galáxias do que sobre o nascimento e desenvolvimento de companhias como Google e Facebook.

No entanto, há um aspecto fundamental sobre a inovação que nós já conhecemos: ela requer um tipo de ambiente específico, um tipo de interação particular entre os indivíduos e a convergência de muitas disciplinas para florescer sistemicamente. Há, ainda, um tipo de habitat e de clima que, por razões diversas, discutidas adiante, aumentam e qualificam o empreendedorismo e criam as melhores condições para que a faísca da inovação cintile.

É claro que um produto inovador pode surgir a qualquer hora e lugar e que pode ser desenvolvido por qualquer pessoa. Mas a inovação sistêmica, como é a que nós vemos no Silicon Valley, em Tel Aviv ou em Singapura, por exemplo, onde um território gera empreendedores, produtos, processos e serviços inovadores sistematicamente, requer um solo especialmente fertilizado. É isso que os especialistas têm chamado de "ecossistema de inovação".

A inovação é uma equipe esportiva que só tem sucesso através de constante comunicação, iteração (repetição) e aperfeiçoamento.
(Hwang e Horowitt, 2012).

O desenvolvimento desses ecossistemas é entendido como fator crítico para que o empreendedorismo inovador se expanda, permitindo que os territórios ingressem na nova economia.

Cada empreendimento inovador e cada inovação, no entanto, exigem uma combinação muito sui generis de ingredientes até que possam "reluzir": conhecimento, empreendedores preparados, pesquisa, design, capital, logística, marketing, parcerias, testes, aprimoramento, clientes, etc. Dificilmente um negócio inovador surge de um caminho reto e direto. Há muitas curvas no caminho do inovar e empreender.

Figura 2: O Caminho da Inovação

O CAMINHO DA INOVAÇÃO



Fonte: iStock Photos.

Portanto, criar ambientes, comunidades capazes de aproximar os elementos da inovação – grosso modo: conhecimento, talento e capital –, aumenta as chances de que as pessoas com os ingredientes certos se encontrem na hora certa. Ecossistema é o ambiente que, antes de tudo, promove a conexão entre pessoas, combustível máximo para a inovação.

CONEXÃO = COMBUSTÍVEL MÁXIMO DA INOVAÇÃO

Ecossistema é um tema emprestado da Ecologia. De maneira geral, os dicionários e livros científicos vão defini-lo mais ou menos assim:

ECOSSISTEMA

=

SERES VIVOS

(animais, plantas e microrganismos)

+

AMBIENTE

(solo, minerais, rios/águas, luz do sol, temperatura, clima, etc)

+

SUAS INTER-RELAÇÕES

(interdependência, colaboração, fluxo)

Seu objetivo funcional é manter um estado de equilíbrio sustentável (JACKSON, 2011), garantindo que as espécies encontrem ali os nutrientes, as condições climáticas e as relações de que precisam para viver de maneira saudável, coevoluir e gerar novas espécies (inovação). Os seres vivos do ecossistema se desenvolvem e se mantém por meio de um fluxo de energia contínuo que "começa" com a fotossíntese das plantas e vai até o topo da cadeia alimentar e, assim, ciclicamente.

A aplicação, agora corriqueira, da linguagem da ecologia nos estudos da nova economia tem a ver, na percepção de Hwang e Horowitt (2012), com o reconhecimento científico de que os seres humanos também são seres biológicos, assim como a sociedade pode ser vista como um sistema biológico. O referenciado economista James Galbraith afirmou que nós estamos chegando ao entendimento de que os princípios que regem os sistemas biológicos são os mesmos que orientam todos os sistemas de vida. Para ele, apesar de toda complexidade, ainda somos animais cujo comportamento pode ser estudado, modelado e até previsto.

O uso da expressão "ecossistema" para o âmbito de negócios ganhou repercussão com Moore (1993), ao defini-lo como uma comunidade econômica na qual organizações e indivíduos, considerados os organismos do mundo dos negócios, interagem.

Munroe e Westwind (2008) e Munroe (2016) olham para o ecossistema como um organismo dinâmico adaptativo onde um conjunto de elementos (humanos e materiais) se inter-relacionam em uma busca comum pela descoberta ou desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, assim como de empreendimentos que viabilizem sua introdução no mercado. Projetar ecossistemas é planejar ambientes que formem e atraiam pessoas com conhecimento, pessoas com talentos (criativos e empreendedores) e pessoas com capital, a fim de que se misturem e gerem, especialmente, empresas inovadoras com alto potencial de crescimento.



Nos ecossistemas de inovação, as organizações ocupam nichos, assim como as espécies em um ecossistema biológico. As pessoas, por sua vez, interagem e coevoluem (gerando "novas espécies", correspondentes a novos produtos e serviços). Tanto nos sistemas biológicos quanto nos humanos e econômicos, a interdependência e coevolução entre os elementos é fundamental, já que nenhuma organização tem todos os conhecimentos necessários para o controle do sistema ou para inovar sozinha, mesmo sendo uma grande organização.

Daí outra vantagem de estar inserido em um ecossistema: ele facilita a complementaridade, sempre necessária, entre as pessoas e as organizações (GOBBLE, 2014). Empreendedores sabem que ninguém vai muito longe sozinho e que, por isso, ser parte de um ecossistema, conviver e coproduzir com as outras "espécies" permite que os resultados cheguem muito mais rápido. O surgimento de novas espécies no deserto é muito mais escasso do que na Floresta Amazônica. Inovar sozinho, ou com fracas bases de apoio, é muito mais difícil do que em um ecossistema maduro.

Analogamente ao ecossistema biológico, um ecossistema de inovação poderia ser visto a partir da seguinte fórmula:

ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

=

PESSOAS

(talentos técnicos, criativos
e de empreendedorismo)

+

**TECNOLOGIA,
INFRAESTRUTURA E CAPITAL**

+

CULTURA

(relacionamento, interdependência,
confiança, colaboração, fluxo)

Autores como Hwang e Horowitt (2012), Isenberg (2011, 2015) e Global Innovation Summit[1] são entusiastas e difusores globais da ideia de que ecossistemas de inovação podem e devem ser projetados, planejados. Sustentados

1 - Para mais: http://www.innosummit.com/

por sua experiência prática e extensivas pesquisas, avisam que há caminhos e estratégias experimentadas para auxiliar este trabalho. Os elementos, o ambiente, a estrutura e até os comportamentos desejáveis para conduzir à inovação (cultura) já foram mapeados por eles e serão trabalhados ao longo deste Guia.

Contudo, é essencial dizer: podemos projetar ecossistemas; não seus resultados, não a inovação. Por suas características inerentes, a inovação em si – sobretudo a inovação considerada disruptiva e de alto impacto - não pode ser especificamente prevista sistematicamente. Para os autores, o que os líderes e policy makers[2] podem fazer é desenvolver um ambiente que multiplique as conexões entre os agentes de inovação e, com isso, aumentar a probabilidade de que ela aconteça. É exatamente neste nicho que o Comitê de Implantação e a equipe gestora dos Centros de Inovação devem focar. Isso é projetar o ecossistema.

Não podemos prever a cadeia de eventos que se segue a uma interação entre um pesquisador que acabou de fazer uma descoberta e um empresário buscando novas alternativas de investimento, por exemplo, mas podemos promover incontáveis estratégias até que eles se encontrem, conversem e saibam que terão apoio caso um negócio resulte dessa interação.

Inovação sistêmica é resultado de conexão em massa. E conexão acontece a partir de pessoas interagindo e se relacionando. A construção dessas interações e relacionamentos é a parte mais delicada e crítica do processo, pois para se disseminar massivamente precisam estar em um ambiente de confiança. O pesquisador não vai abrir sua descoberta a um empresário em cuja índole não confie, assim como o empresário não vai investir em um pesquisador em quem não acredite. Muitas inovações revolucionárias morreram antes de nascer porque o encontro entre as pessoas certas não aconteceu ou porque a confiança não foi suficiente. A saída é construir cultura de inovação, cujo ingrediente fundamental é a confiança.

Mas o que os governos podem fazer a respeito disso? Como as instituições locais e as equipes dos Centros de Inovação podem construir este ambiente nas suas regiões? Depois de apresentar os primeiros passos para o desenvolvimento de um ecossistema, vamos ver, no capítulo seguinte, uma reflexão e um pacote de ferramentas e ações para desenvolver esta cultura nos territórios.

2 - Pessoas que desenham, criam e planejam as políticas públicas.

Figura 3: Integração da Tríplice Hélice (Página 15,inserir essa legenda)



2.2 Ecossistemas e Redução dos Custos de Transação

Temos um ecossistema ativo a partir do momento em que temos uma comunidade.

Comunidade é um conceito que remete a pessoas se relacionando, colaborando, cooperando e, em alguma medida, confiando umas nas outras. Entre laços fortes e fracos – alusão a Granovetter (Kaufman, 2012) –, o que prevalece em uma comunidade é o sentimento de pertencimento e as relações de confiança que se estabelecem. Ingrediente essencial, a confiança aumenta as chances de resistência às crises individuais e coletivas. A ativação do ecossistema cria confiança, que cria a comunidade, que cria resiliência para o ecossistema.

O que diferencia lugares como o Silicon Valley do resto do mundo não é apenas a presença de ingredientes de qualidade: pessoas talentosas, empreendedores, muitos investidores, qualidade de vida e boas universidades. A maneira como essas pessoas e instituições se relacionam é que guarda o segredo do sucesso desse grande ecossistema empreendedor.

Quando existe confiança entre as partes de um negócio, os cartórios, avalistas, a burocracia e as intermináveis revisões de contratos são menos necessárias. Os negócios, frequentemente, são fechados com apertos de mão e isso vale mais do que formalidades, em muitos casos.

E um desses segredos é a CONFIANÇA, o maior redutor natural de custos de transação em negócios
(HWANG; HOROWIT, 2012).

Hwang (2014) diz que seus estudos e trabalhos ao redor do mundo mostraram que os lugares onde encontrou menos desenvolvimento foram os lugares onde mais havia medo e desconfiança[3]. Os lugares mais empobrecidos são, não por acaso, aqueles em que as pessoas têm mais medo de se relacionar. A desconfiança e o medo, naturalmente, aumentam os custos de transação, tornando a economia mais ineficiente.

Uma das buscas frenéticas das empresas e sistemas econômicos é conquistar eficiência crescente. Eficiência tem a ver com fazer o máximo possível com o mínimo possível. Para que o processo de inovação possa ser mais eficiente – considerando que, em geral, é lento e custoso – uma das estratégias para ampliar seus níveis de eficiência e resultados é o desenvolvimento de ecossistemas.

O papel dos ecossistemas é ser um terreno fértil para a conexão de:

PESSOAS COM IDEIAS
PESSOAS COM TALENTO
PESSOAS COM CAPITAL

Neste ecossistema, ao invés de terra, trabalho, capital e tecnologia (modelo neoclássico) nós focamos em IDEIAS, TALENTO E CAPITAL.

Ideias, e não tecnologia, porque inovação não precisa ser tecnológica, pode ser um modelo novo de xícara de café, um modelo organizacional, um design de móvel.

Talento, e não trabalho, porque a inovação requer pessoas capacitadas, especializadas. Terra não se inclui, porque, apesar de não vivermos sem ela, é um fator menos importante, porque são como commodities (Hwang e Horowitt, 2012).

Uma maneira de aproximar essas pessoas é retirando as barreiras existentes entre elas, o que vai liberar o fluxo de conhecimento, talento e capital.

Precisamos retirar as barreiras criadas artificialmente e que dificultam o florescimento de empreendedores, como restrições governamentais, excesso de formalidade, morosidade, falta de observância das leis e tributos inconsistentes.

Mas, também, precisamos derrubar as barreiras menos visíveis: as naturais. Barreiras que, por não serem percebidas

3 - Victor Hwang sintetiza esta ideia na apresentação "Why Innovation is like a Rainforest?" no TEDxUniversityofNevada. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=QZLZIFL5rsM

e combatidas, fazem os governos desperdiçarem milhões e milhões em grandes estruturas para a ciência e tecnologia e inovação que simplesmente não funcionam, não geram inovação (BID, 2014). São elas:

- Barreiras geográficas (oceanos, montanhas, distância);
- Falhas nas redes sociais (as pessoas não pertencem às mesmas redes e, portanto, não se falam);
- Cultura e língua (as pessoas não se entendem);
- Falta de confiança (as pessoas têm medo de trabalhar juntas, de compartilhar, de abrir seus conhecimentos).

As barreiras geográficas têm se tornado cada vez menos significativas com a queda brusca dos custos das comunicações e viagens. As distâncias agora são mais humanas e culturais. Isso tem sido o mais difícil para os inovadores (HWANG; HOROWIT, 2012).

E é preciso saber de antemão: a natureza humana não facilita o fluxo necessário à inovação. Nossos cérebros são instintivamente tribais. Fomos condicionados a confiar nas pessoas próximas e parecidas conosco e desconfiar das mais distantes e distintas. Mas, ironicamente, as transações mais valiosas acontecem, justamente, entre as pessoas mais distintas umas das outras, dentre os laços fracos (HWANG; HOROWIT, 2012).

Promover ações contínuas para aproximação das pessoas e formação de comunidades de confiança é o caminho mais curto para que essas barreiras que dificultam a interação natural entre as pessoas de diferentes redes e grupos sociais sejam derrubadas. Incentivando programas massivos de línguas estrangeiras, intercâmbios e missões de negócios, por exemplo, podemos nos entender melhor com o resto do mundo e ingressar no ecossistema de inovação global, o que vai acelerar o desenvolvimento do ecossistema local paralelamente. Pactuar regras de convivência, premiar os bons comportamentos e "punir" os maus podem reduzir o medo natural que as pessoas trazem de confiar umas nas outras (no capítulo seguinte falaremos sobre as regras informais que devem ser incentivadas em um ecossistema de inovação).

Os custos de transação em ecossistemas de inovação como o Silicon Valley são muito baixos porque a confiança social é altíssima e os maus comportamentos são banidos automaticamente pela comunidade. Um investidor que explora um empreendedor, por exemplo, fica rapidamente conhecido e evitado na comunidade. Por outro lado, abrir ideias e redes de contato, indicar parceiros, fazer aconselhamento e mentoria voluntária são ações corriqueiras.

Estes comportamentos, contudo, requerem que os indivíduos, muitas vezes, abram mão de alguns ganhos individuais imediatos e foquem nos ganhos exponenciais coletivos de médio e longo prazo.

A história do famoso chef peruano Gastón Acurio, conhecido por ter inserido a cozinha peruana no mapa gastronômico internacional, traz muitas lições sobre a construção orgânica de um ecossistema próspero. Gastón, em parceria com outros chefs do Peru, começou a abrir suas receitas para o mundo inteiro e tratou de incluir e capacitar toda a cadeia de suprimento gastronômico. Abrindo mão de ganhos individuais imediatos, criou um ecossistema rico e abundante onde antes havia escassez e resultados irrelevantes.

GASTÓN ACURIO: LIÇÕES SOBRE O PODER DO ECOSSISTEMA

Chef peruano liderou movimento que colocou a cozinha peruana no mapa da gastronomia internacional

Figura 4: Livro de Gaston Acúrio



Fonte: https://www.forbes.com/sites/megykarydes/2015/10/29/3-new-cookbooks-worthy-of-your-kitchen-bookshelf-space/#5e58998a4c17 – PERU: The Cookbook by Chef Gaston Acurio. Foto: PHAIDON

O peruano Gastón Acurio deixou as panelas de lado para promover a gastronomia de seu país. Grande visionário, o chef converteu a gastronomia em um fenômeno econômico e social, além de uma indústria milionária que passou a representar 10% do PIB do Peru.

Depois um período estudando na França e Espanha e obtendo certo prestígio servindo comida francesa no Peru, Gastón se deu conta de que poderia seguir um caminho bem mais autêntico. Influenciado pelo movimento de vanguarda liderado pelo espanhol Ferran Adrià, abandonou a cozinha francesa para criar seu próprio estilo baseado em cores e sabores locais.

Em 2002, Acurio partiu para uma viagem de três meses onde foi de povoado em povoado pelos Andes e Amazônia descobrindo o que havia nas bodegas e restaurantes em busca de novos ingredientes. Descobriu um novo mundo, coisas de que não podia se dar conta antes, como, por exemplo, os 500 tipos de frutas e as 8.000 espécies de batatas que existiam em seu país e que estavam à sua disposição enquanto ele gastava tempo procurando pimenta francesa.

A partir daí, o chef desenvolveu um estilo totalmente original e 100% enraizado na cultura e natureza peruana.

Passou a se reunir com outros chefs peruanos que também estavam seguindo esta linha. Juntos, deram início a um movimento que começou com encontros e conversas informais e foi incluindo novos atores como chefs da cozinha tradicional, produtores de alimentos, vendedores de comida de rua e assim por diante. Desta forma, começaram um processo coletivo de popularização e valorização dos ingredientes locais, ajudaram pequenos produtores e pescadores a se organizarem para expandir mercados, levaram informação e inspiração aos quatro cantos do país e, ainda, levaram o nome do Peru aos festivais de gastronomia de todo o mundo.

O movimento tinha três objetivos:

- Promover a marca Peru e os produtos peruanos (usando a gastronomia como ferramenta para divulgar os produtos nacionais e a marca do país);
- Trazer mais pessoas ao Peru impulsionando o turismo;
- Integrar os peruanos através da cozinha.

No começo havia desconfiança, ego, muros onde era impossível dialogar e construir. Mas, então, concluíram que, em um país onde a gastronomia não tinha qualquer expressão, tinham duas alternativas: "poderíamos ficar brigando por migalhas ou criar um novo mundo que beneficiasse e elevasse a todos", disse Gastón em entrevista a Openheimmer (2014). E essa foi a premissa: "se a cozinha chinesa, japonesa, italiana, francesa tomaram o mundo, por que a peruana, não?".

Hoje, a meta do movimento é transformar o ceviche na nova pizza dentro de 25 anos.

Segundo conta Acurio em entrevista a Oppenheimer (2014), "o melhor de tudo sobre esse movimento, é que ele foi um dos motores mais importantes para a recuperação do orgulho de ser peruano, da confiança que – como cultura e como nação – temos em nós mesmos para ser protagonistas".

O movimento gerou tanta mobilização e inspiração que uma enorme quantidade de jovens quiseram seguir o mesmo caminho de Gastón e seus amigos. Multiplicaram-se as escolas de gastronomia, assim como o número de profissionais da área que se formam todos os anos no país. Além disso, o interesse e envolvimento da população com o tema é notável.

"Hoje, como nunca antes, chefs têm muito mais poder do que políticos. Porque o povo confia em nós. Nós chefs podemos usar a gastronomia para promover nosso país, para inserir as pessoas socialmente, para valorizar os pescadores, os pequenos agricultores, para batalhar por políticas públicas que beneficiem toda a cadeia, que una todo o país. Podemos usar a gastronomia para melhorar a educação. Temos de aproveitar este momento em que todo nosso trabalho está valorizado para realizar coisas boas" – disse Gastón.

2.3 Desenvolvendo um Ecossistema: projete uma floresta, não uma plantação

Hwang e Horowitt (2012) explicam o processo de desenvolvimento de um ecossistema comparando o processo controlado de cultivo de lavouras em uma fazenda e o surgimento natural (não controlado) de uma floresta. Para eles, o que os governos estão tentando fazer ao redor do mundo é gerar inovação por meio de plantações controladas.

Mas esse é um caminho equivocado, como mostra, por exemplo, um estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2014) ao apontar os fracos resultados em termos de inovação nos parques e distritos tecnológicos latino-americanos que garantem infraestrutura de qualidade (os ingredientes), mas que se preocupam muito pouco com o essencial (receita), que são as relações entre as pessoas e instituições e a formação de um ecossistema ativo, onde os atores efetivamente interagem, colaboram e criam coisas juntos. A forma de se criar inovação sistêmica é oferecer o ambiente e as condições para que a inovação desabroche espontaneamente, assim como florescem, naturalmente, novas espécies em uma floresta tropical, um dos mais ricos ecossistemas do planeta.

O modelo de negócios que emergiu da revolução industrial pode ser descrito de muitas formas como um modelo agrícola. Este modelo é focado no controle de sistemas complexos, usando as mais recentes ferramentas técnicas para calibrar precisão e produtividade. Aqui, a lógica é: quanto maior o grau de controle, melhores os resultados. Empresas são premiadas por eficiência em produção, como fazendeiros tentando espremer melhores resultados das plantações de cada metro quadrado de terra usando as melhores sementes, fertilizantes e pesticidas. Nos métodos de produção serial, como em uma linha automotiva, quanto mais rápida a linha de montagem, mais lucro se obtém.

Por contraste, quando nós pensamos em sistemas de inovação, a maior produtividade vem de ambientes que se assemelham não a plantações, mas a florestas tropicais. Na natureza, uma floresta tropical funciona não por causa da mera presença do carbono bruto ou átomos de nitrogênio, hidrogênio e oxigênio. Ela prospera pela forma como estes elementos se misturam para criar uma nova e inesperada fauna e flora. A floresta tropical é um ambiente com características especiais: o ar, os nutrientes do solo, as chuvas e a temperatura, por exemplo, ensejam o surgimento de novas espécies de animais e plantas, que são bem mais ricos do que a soma de seus elementos individualmente. A floresta tropical pega matéria inorgânica sem vida e cria sistemas de matéria orgânica prósperos e vibrantes. Resumindo, não conseguimos criar uma nova floresta tropical apenas plantando árvores. Igualmente, não criamos um ecossistema de inovação apenas construindo estruturas ou levantando capital.

Figura 5: A lavoura versus a floresta



Fonte: iStock Photos

Não se pode pré-determinar como e quando novas espécies vão surgir das florestas. Simplesmente a natureza reúne um conjunto preciso de condições e viabiliza a evolução ocasional. Nas florestas tropicais, as mais promissoras formas de vida emergem de maneiras imprevisíveis de ambientes altamente férteis. Os ecossistemas de inovação eficientes devem funcionar de maneira similar: não devem se preocupar tanto em forçar inovações individuais, mas, sim, direcionar a maior parte de seus esforços e recursos para criar um ambiente favorável para que a inovação, naturalmente, floresça.

É claro que estamos falando de uma mudança paradigmática, pois o modelo agrícola-industrial, a produção serial, dominou a forma que pela qual fazemos e percebemos valor nos negócios. Portanto, os agentes construtores de ecossistemas de inovação não podem perder de vista que estão, inclusive, colocando em ação uma nova forma de pensar os negócios.

No modelo agrícola, arrancamos a erva daninha, que é o diferente na plantação. Na prática econômica tradicional, o funcionário excêntrico que decide não construir uma peça com os padrões pré-estabelecidos e especificações detalhadas é demitido. Em um ambiente inovador, ele será visto de outro modo.

Na floresta tropical, valoriza-se muito a erva daninha. Porque, na verdade, o que é interpretado como uma erva daninha pode ser uma nova espécie e, às vezes, a mais valiosa descoberta no ecossistema inteiro. Pense em empresas como Google e Facebook hoje. Eles eram indistinguíveis de ervas daninhas alguns anos atrás.

Os excêntricos são os quebradores de paradigmas, os que vão realizar inovações radicais e disruptivas, os que vão se diferenciar e se destacar nos ecossistemas. Em ecossistemas de inovação queremos estimular as ervas daninhas a emergir e crescer. A empresa mais promissora, a tecnologia mais disruptiva, o próximo Bill Gates ou a cura do câncer podem estar ali (HWANG; HOROWIT, 2012).

"Só se preocupe em dar condições para que as pessoas interajam livremente"
(HWANG; HOROWIT, 2012).

Figura 6: Erva daninha



Fonte: iStock Photos.



2.4 O Ecossistema Local Nasce Global

"Born Global" é a expressão usada para empresas que já nascem operando no mercado global, lançando seu produto internacionalmente ao invés de no mercado local. No Brasil, são chamadas "empresas nascidas globais".

Se nascer global é uma vantagem competitiva – como afirmam diversos estudiosos como Piqué (2015) –, os ecossistemas de inovação, cujo objetivo é fomentar empresas inovadoras competitivas, devem atuar da mesma forma, abrindo caminho e capacitando os empreendedores, profissionais e talentos criativos para que pensem e se conectem globalmente. O objetivo é que tenham o mundo como extensão da sua comunidade local, multiplicando as possibilidades de inovar, escalar e ter sucesso.

Figura 7: Ecossistema de Inovação Global



Fonte: iStock Photos

Umas das razões de o Vale do Silício ter se tornado o Vale do Silício é que ele passou a atrair muita gente talentosa do mundo inteiro, que buscava boas universidades, life style diferenciado e clima agradável, por exemplo. A interação entre esse monte de gente talentosa passou a gerar negócios inovadores. E, assim, as novas empresas tinham à sua disposição alguns dos melhores profissionais do mundo a poucos quarteirões de distância. Nas primeiras décadas, a operação no Vale era assim: os prestadores de serviços, investidores, pesquisadores, profissionais de nicho, de maneira geral, estavam todos por perto, como um cluster. E isso era fundamental duas décadas atrás.

Hoje, com o quase fim das barreiras geográficas viabilizado pela queda brusca dos custos de comunicação e deslocamento, isso mudou. Os empreendedores precisam interagir com todo um espectro de pessoas essenciais no desenvolvimento de um produto ou serviço inovador e continua sendo muito importante que ele seja apoiado por um ecossistema local. Mas, paralelamente, ele pode e deve estar conectado com a sua cadeia de valor global. Para aumentar suas chances de sucesso, deve buscar seus parceiros não apenas em sua comunidade local, mas na comunidade global.

Milhares de empresas promissoras continuam sendo fundadas no Silicon Valley. Mas é comum que o cenário envolva, por exemplo, um sócio americano ao lado de um brasileiro contratando um programador indiano; um sistema de segurança israelita lançando produtos com design italiano, fabricados na China a partir de capital de risco canadense e prestadores de serviços de diversas partes dos Estados Unidos. A ideia, portanto, é ter os melhores profissionais para desenvolver o melhor produto e lançá-lo, quando possível, já no mercado global.

Agora, além das cabeças do próprio Vale, as empresas podem ter acesso aos melhores especialistas do mundo em seu nicho. E ele pode estar atrás de um computador em algum vilarejo de Bangladesh. Existe um grande ecossistema de inovação global e nossos ecossistemas locais precisam estar ligados a ele. Missões internacionais, estudo e acesso às cadeias globais de valor, estudo e acesso aos líderes e referências globais em cada nicho, intercâmbios culturais, científicos e técnicos são alguns caminhos mínimos que os Centros e parceiros devem abrir ou alargar a fim de aumentar a competitividade de nossas empresas nascentes e estabelecidas.

Empresas que operam sem fronteiras e limitações geográficas são menos reféns das oscilações econômicas do mercado interno e têm muito mais chances de crescer e escalar com velocidade, já que seu mercado se torna o mundo. Nesse sentido, o papel do ecossistema é ajudar a construir pontes para as empresas já em operação e desenvolver esse mindset global (e as habilidades a ele inerentes) em cada empreendedor e profissional que ingressa no ecossistema.

Um ecossistema de empreendedorismo é um conjunto de elementos individuais – como liderança, cultura, mercado e clientes open mind – que se combinam de formas complexas. De maneira isolada, eles favorecem o empreendedorismo, mas não o sustentam. E é aí que muitos esforços governamentais se perdem, eles se preocupam com apenas um ou dois elementos. Juntos, no entanto, esses elementos turbinam verdadeiramente a criação e o crescimento de negócios inovadores.

(ISENBERG, 2010)

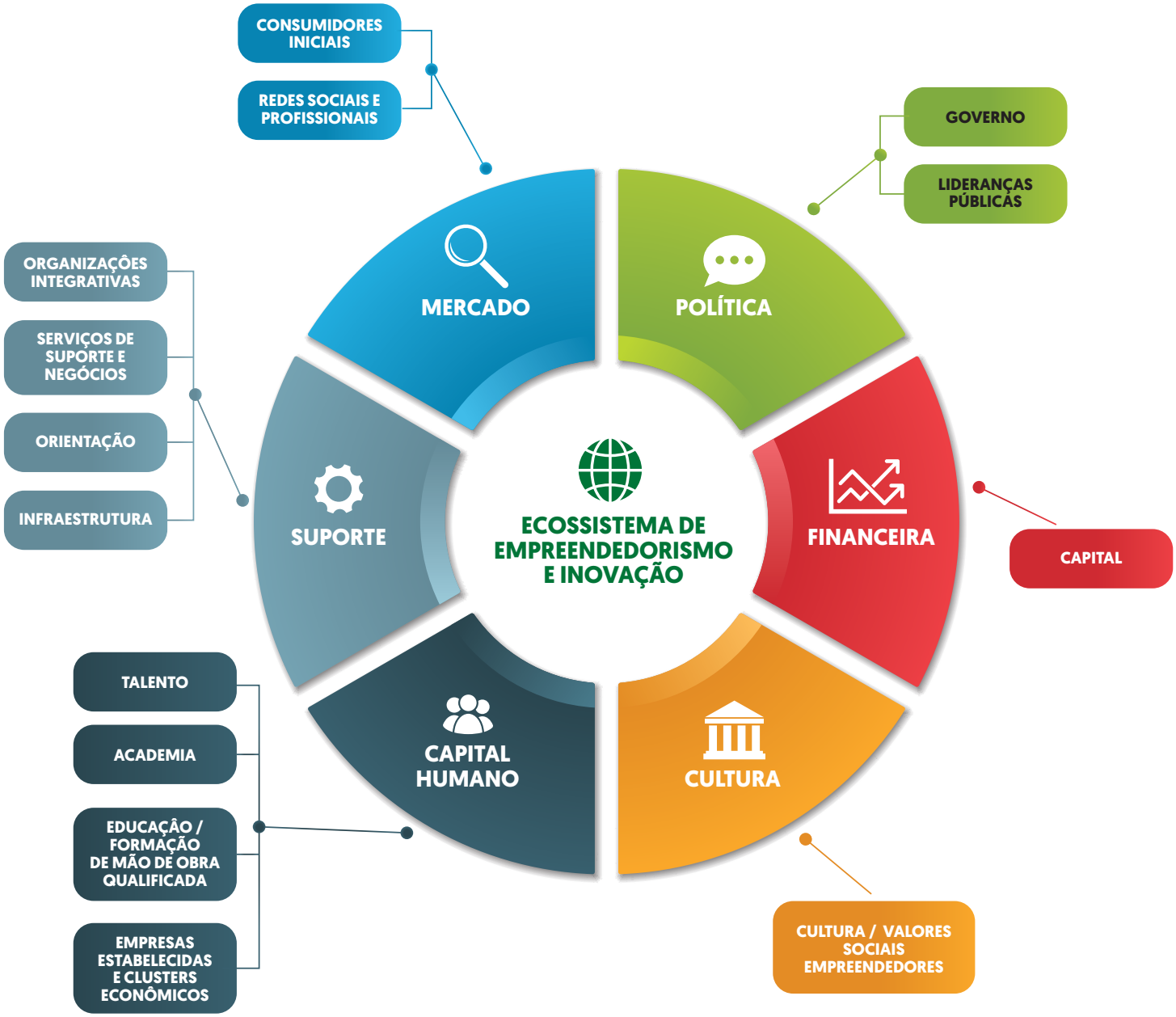
2.5 Elementos do Ecossistema

Para projetar o ecossistema de empreendedorismo e inovação é necessário, primeiro, compreender quais elementos são importantes para que ele funcione. Partindo das referências construídas por Munroe (2016), Isenberg (2009, 2010, 2011, 2015), Cukier, Kon e Krueger (2015), Hwang e Horowitt (2012) e Munroe e Westwind (2008), elaboramos o Mapa do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação, disposto na Figura 8.

Esse Mapa sugere seis dimensões que devem ser observadas no planejamento do ecossistema: Mercado, Suporte, Capital Humano, Política, Financeira e Cultura. Dentro das dimensões estão os elementos concretos que o constituem. O detalhamento dos elementos é apresentado no Quadro 01.

Figura 8: Mapa do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação





Fonte: os autores (2017), Isenberg (2010, 2011, 2015), Munroe (2016), Cukier, Kon e Krueger (2015), Hwang e Horowitt (2012) e Munroe e Westwind (2008).

Quadro 1: Elementos do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação

DIMENSÃO	ELEMENTO DO ECOSSISTEMA		QUAIS ITENS FAZEM PARTE	PAPEL NO ECOSSISTEMA
1 - POLÍTICA	1.1	GOVERNO	• Governo federal • Governo estadual • Governo municipal • Fundações de amparo à pesquisa • Secretarias estaduais e municipais de Desenvolvimento Econômico e C,T&I	Devem ser os grandes orquestradores do ecossistema, desenvolvendo programas, iniciativas, fundos de investimento em inovação, apoio institucional, desburocratização, legislação favorável e eliminação de barreiras artificiais ao empreendedorismo, fornecimento de capital de investimento em pesquisa básica, pesquisa e desenvolvimento experimental, investimento em infraestruturas do ecossistema, programas de incentivo à geração de empresas baseadas em conhecimento, investimento em ambientes e habitas de inovação, elaboração e implementação de políticas de incentivos, subsídios e benefícios fiscais.
	1.2	LIDERANÇA PÚBLICA	• Lideranças e entidades públicas defensoras do Empreendedorismo	A existência de uma liderança engajada e comprometida, que lute pela causa empreendedora e de inovação, que defenda seus interesses, ofereça suporte incondicional, possua planos, estratégias e ações que representem o consenso da comunidade empreendedora e de inovação, priorização de assuntos a serem discutidos e reivindicados, gestão de urgência, crises e desafios também é um elemento essencial do Ecossistema Empreendedor e inovador da região em se quer desenvolver, crescer e amadurecer um Ecossistema ativo, dinâmico, vibrante e colaborativo que vai proporcionar resultados relevantes, transformadores e impactantes para a economia da região que estão inseridos.
2 - FINANCEIRO/ CAPITAL	2.1	CAPITAL	• Investidores-anjo • Capital semente (zero stage) • Fundos de capital de risco • Recursos próprios, família e amigos • Bancos • Agências públicas de fomento à pesquisa; desenvolvimento e inovação (capital público de investimento) • Programas governamentais de subsídios e incentivos • Investidores-anjo	Fornecem recursos para investimento, benefícios e atrativos para empresas nascentes, para estas converterem ideias, planos e modelos de negócio em produtos inseridos com sucesso no mercado. Proporcionam direta e indiretamente: conhecimentos técnicos, experiência empresarial e conexões com recursos e pessoas do ecossistema; financiamento, capital de giro, fomento a P,D&I, atração de investimentos e investidores.
3 - CULTURA	3.1	CULTURA (Valores sociais relacionados ao empreendedorismo)	• Tolerância ao erro e ao risco • Inovação, criatividade, experimentação • Colaboração acima de ganhos individuais de curto prazo • Enaltecimento, reconhecimento e inspiração com os empreendedores (status social) • Histórias de sucesso (visibilidade/geração de valor/riqueza, reputação internacional)	Os elementos de cultura são os maiores fatores críticos de sucesso de Ecossistemas prósperos, autossustentáveis e bem-sucedidos, pois são a receita de como os elementos do Ecossistema listados se combinam, se conectam e interagem com o objetivo de resolver problemas, atender necessidades e gerar negócios inovadores. Esse é o maior motivo por que governos não conseguem recriar o próximo Silicon Valley, pois copiam os elementos, as infraestruturas, as entidades, mas não conseguem evoluir, mudar radicalmente e recriar a cultura, que é o fator-chave de sucesso para a inovação sistêmica, repetível e escalável de um Ecossistema, de onde surgem vários empreendimentos de sucesso global e não somente alguns eventuais e relevantes mundialmente como os demais Ecossistemas ao redor do mundo.

DIMENSÃO	ELEMENTO DO ECOSSISTEMA		QUAIS ITENS FAZEM PARTE	PAPEL NO ECOSSISTEMA
4 - SUPORTE	4.1	**ORGANIZAÇÕES INTEGRATIVAS** (Instituições de suporte ao empreendedorismo e inovação, Habitats de Inovação)	• Institutos • Associações • Fundações • Entidades de promoção da inovação e empreendedorismo sem fins lucrativos • Incubadoras, Aceleradoras, Centros de Inovação e Parques Tecnológicos • Concursos e Competições de Startups, modelos e planos de negócios • Conferências • Mecanismos e programas de facilitação de acesso a mercados e cadeias de fornecedores globais	São os catalisadores que estimulam e incentivam as ações em prol do empreendedorismo e inovação, desempenham papel essencial para o sucesso e sustentabilidade da inovação nas regiões, conectam os elementos necessários para estimular o empreendedorismo e a inovação. São importantes fontes de acesso a know-how, experiências e recursos financeiros. Promovem atendimento de empresas com demandas relacionadas à inovação, acesso a redes de contatos, realização de intermediação (pontes) entre empresas, universidades e institutos de pesquisa, apoio à elaboração de projetos de captação de recursos, disponibilizam espaços qualificados e programas de incubação, aceleração, fornecem orientação para aproveitamento de benefícios, subsídios e isenções fiscais, entre outras ações.
	4.2	**SERVIÇOS DE SUPORTE A NEGÓCIOS**	• Associações comerciais, empresariais e industriais • Federações • Contadores especializados em inovação • Advogados especializados em inovação • Conselheiros • Agências e agentes de propriedade intelectual • Assessorias de imprensa • Veiculadores de notícias especializados	Prestação de serviços voltados a empreendedores, empresas (grandes, médias, pequenas) e startups, com especialização nas peculiaridades de atendimento a empresas inovadoras com alto valor agregado dos seus produtos e grande capital intangível, como valores de marca e propriedades intelectuais.
	4.3	**ORIENTAÇÃO** (coaching, consultoria, assessoria e mentoria)	• Coaches • Consultores • Assessores • Mentores • Conselheiros • Especialistas • Empreendedores seriais	Transmitir conhecimento e experiência tecnológica, de gestão e de mercado a empresas menos experientes. O objetivo é que facilitem o caminho do empreendedor a partir da sua própria experiência e conhecimento trabalhando desde o aperfeiçoamento da ideia até a sua implementação no mercado, identificando gargalos e apontando métodos e ferramentais para aumentar as chances de sucesso do negócio.
	4.4	**INSFRAESTRUTURA**		
	4.4.1	**Básica**	• Telecomunicações • Transporte e mobilidade • Energia • Segurança	Infraestrutura básica, imobiliária e de negócios são as condições mínimas que devem estar desenvolvidas em uma região para o desenvolvimento de Ecossistemas de Inovação, sem estes elementos em um patamar aceitável pelos talentos, empreendedores, especialistas, pesquisadores, dificilmente as regiões vão evoluir seus Ecossistemas pois não conseguirão atrair e reter talentos e empresas na região, não criando a massa crítica empreendedora, tecnológica e científica necessária para o surgimento de inovações e empresas relevantes, impactantes e de alto potencial de crescimento.
	4.4.2	**Imobiliária**	• Edificações/ condomínios residenciais • Serviços	
	4.4.3	**Negócios**	• Condomínios/ salas comerciais • Distritos/ condomínios industriais • Edificações industriais • Terrenos	
	4.5	**Qualidade de vida**	• Itens de entretenimento/ atrativos da região; • Espaços culturais • Boas escolas • Bom clima • Belas paisagens	Elevada qualidade de vida atrai pessoas brilhantes, talentos para trabalhar e viver na região. Quanto maior o volume de empreendedores e talentos qualificados que forem retidos e atraídos maiores serão as taxas de empreendimentos de sucesso com alto potencial de crescimento.

DIMENSÃO	ELEMENTO DO ECOSSISTEMA		QUAIS ITENS FAZEM PARTE	PAPEL NO ECOSSISTEMA
5 - CAPITAL HUMANO	5.1	**TALENTO** (pessoas com as ideias, o conhecimento, as habilidades e atitudes necessárias)		
	5.1.1	**Empreendedores**	• Empresários experientes (seriais) • Empresários iniciantes • Autônomos • Profissionais liberais • Estudantes, professores e pesquisadores com ambição de criarem suas próprias empresas e negócios • Gerações futuras de empreendedores	Convertem ideias, planos e modelos de negócios em novos produtos, serviços, processos e, finalmente, em empresas. Conseguem juntar a visão técnica com a visão de negócios para colocar uma novidade no mercado. São os motores do ecossistema.
	5.1.2	**Talentos Técnicos e Criativos**	• Especialistas • Engenheiros • Técnicos • Tecnólogos • Programadores • Analistas • Autodidatas • Talentos da economia criativa • Designers • Artistas • Publicitários • Desenhistas • Arquitetos • Especialistas	Nenhuma região sobrevive sem trabalhadores qualificados, especialistas e comprometidos para fazer as coisas. Sempre considerando que a diversidade da força de trabalho, especialistas, generalistas, multidisciplinaridade, experiências transetoriais e intersetoriais são alguns dos elementos-chave para o sucesso das inovações e consequentemente do Ecossistema.
	5.1.3	**Professores e Pesquisadores**	• Pesquisadores e professores de universidades, institutos de pesquisa, institutos tecnológicos, fundações.	São elemento fundamental para gerar ideias, criar e testar hipóteses, realizar testes e experimentos, realizar novas descobertas e invenções que desencadeiam a inovação. Expandem as fronteiras do conhecimento e têm o importante papel de gerar novos conhecimentos, tornar estes públicos (publicação de artigos) e consequentemente criar diálogo entre as pessoas do mundo dos negócios e da academia para gerar inovação.
	5.1.4	**Inventores**	• Pessoas independentes • Autodidatas / Autônomos • Pessoas criativas de qualquer nível de escolaridade	Resolvem problemas, criam soluções, muitas vezes, têm criações geniais. Mas, em geral, não conhecem o caminho para fazê-las chegar com sucesso ao mercado. Na maioria das vezes suas invenções geniais ficam reduzidas a um potencial e somente um registro de patente, modelo de utilidade, desenho industrial ou direito autoral. Geralmente precisam de suporte na área de negócios e apoio de escritórios de propriedade intelectual para implementação, comercialização ou licenciamento de suas invenções.

DIMENSÃO	ELEMENTO DO ECOSSISTEMA		QUAIS ITENS FAZEM PARTE	PAPEL NO ECOSSISTEMA
	5.2	**Academia**	• Universidades • Faculdades • Institutos tecnológicos • Escolas técnicas • Centros de pesquisa	Formação de mão-de-obra especializada, realização de pesquisas básicas, aplicadas e desenvolvimento experimental, construção de novos conhecimentos, expansão de fronteiras tecnológicas, realização de novas descobertas, produção científica, disponibilização laboratórios e equipamentos de alta tecnologia para pesquisa e desenvolvimento de empresas, geração e oferta de tecnologia, transferência tecnológica, geração de propriedades intelectuais (patentes, modelos de utilidades, desenhos industriais, direitos autorais, softwares). Realização de programas e projetos de intercambio e cooperação nacional e internacional.
	5.3	**Educação** (formação de mão de obra qualificada)	• Cursos de graduação em geral (profissionais e acadêmicos) • Treinamentos, disciplinas e programas específicos de empreendedorismo no Ensino Fundamental e Superior.	Educação é o investimento de base para a formação de talentos, despertar de interesse quanto ao empreendedorismo desde os anos iniciais da educação formal e descoberta dos novos empreendedores e talentos técnicos que darão continuidade às futuras gerações dos Ecossistemas de Inovação das regiões. Por isso é de suma importância o aumento gradativo do investimento do maior percentual possível do PIB em educação, no país, estado e municípios.
	5.4	**Empresas estabelecidas e clusters econômicos**	• Empresas que representam a vocação e know how da região • Massa crítica de empresas • Domínios tecnológicos específicos da região	São importantes referências na região e as entidades que formam o capital intangível da região, domínio tecnológico da região, direcionando a vocação e know how da região, mão de obra especializada disponível
6 - MERCADO	6.1	**REDES SOCIAIS E PROFISSIONAIS**	• Redes de empreendedores • Redes profissionais relacionadas ao ecossistema de inovação • Redes sociais • Corporações multinacionais	Assim como o dinheiro é o principal combustível para projetos empresariais, a informação é vital para sua sobrevivência e sucesso, especialmente quando competem em escala global. A informação assume muitas formas diferentes e procede de uma variedade de fontes, entre as quais encontramos as redes sociais e profissionais tanto formais como informais. A informação, as ideias, os contatos e as conexões devem fluir livremente apesar do espirito altamente competitivo nos Ecossistemas. O modo que a comunidade empresarial conseguir compatibilizar as relações entre colaboradores e a competitividade determinam a evolução da cultura que vai permitir o amadurecimento e o crescimento exponencial do Ecossistema e seus respectivos resultados relevantes e impactantes para as economias das regiões.
	6.2	**CONSUMIDORES INICIAIS** (early costumer)	• Consumidores-referência e redes de consumidores-referência • Especialistas e redes de canais de venda e distribuição	A existência de uma comunidade reconhecida e acessível de consumidores iniciais, validadores de conceito, críticos, elaboradores de "reviews", consultores, avaliadores e empreendedores com experiência em precificação, monetização, canais de venda e distribuição de cada segmento de atuação das empresas geradas e aceleradas no Ecossistema é de vital importância para a elevação deste a novos patamares de desenvolvimento, geração de produtos com cada vez mais valor agregado, mais competitivos globalmente, mais escaláveis, rentáveis e sustentáveis, atraindo assim a atenção e o interesse de talentos especializados, empreendedores, investidores e fundos de capital de risco que vão alimentar o Ecossistema e gerar a retroalimentação e o ciclo virtuoso da geração de riqueza (capital tangível) e capital intangível na região.

Fonte: os autores (2016), Isenberg (2009, 2010, 2011, 2015), Munroe (2016), Cukier, Kon e Krueger (2015), Hwang e Horowitt (2012) e Munroe e Westwind (2008).

Quadro 2: Canvas do Rainforest [Ecossistemas de Inovação altamente produtivos e eficientes]

CANVAS DO ECOSSISTEMA INOVAÇÃO

CANVAS RAINFOREST

LÍDERES

- Quem tem reputação, recursos e empenho para liderar novas iniciativas?
- Quem defenderá suas próprias ideias dentro das suas organizações?
- Como os líderes e defensores poder ser mais inclusivos?

STAKEHOLDERS

- Quem são os empreendedores?
- Quem são os provedores de serviço?
- Quem são os inventores?
- Quem são os provedores de capital?
- Quem são as organizações de apoio?
- Qual é o papel do governo?
- Quem são os outros participantes-chave no ecossistema de inovação?

AMBIENTE DE NEGÓCIOS (frameworks)

- Qual é o ambiente regulatório para inovação?
- Quais barreiras legais/burocráticas ficam no caminho do empreendedorismo?
- Quais normas sociais são difundidas em todo o ecossistema de inovação?

RECURSOS

- Quais recursos estão disponíveis para aspirantes e empreendedores (conhecimento, orientação, hospedagem nas nuvens, etc.)?
- Quais fontes de capital existem no mercado?
- Como esse capital flui e interage com as empresas em crescimento?
- Qual o volume e a qualidade de talentos nos bancos de currículos (talent pool)?
- Quais são as principais fontes de ideias inovadoras/descobertas/invenções?
- Quais recursos estão disponíveis para serviços e organizações de apoio que interagem com os empreendedores (formação da força de trabalho, etc.)?

ATIVIDADES

- O que as pessoas já estão fazendo para estimular a inovação e o empreendedorismo?
- Como essas pessoas estão colaborando umas com as outras?
- Quais atividades conduzem a participação na comunidade?
- Quais eventos criam burburinho e geram interesse?

ENGAJAMENTO

- Onde, quando e como os stakeholders interagem?
- Como ideias, talentos e capital se juntam?
- Quais são as linhas de comunicação entre os parceiros?
- Como os membros da comunidade colaboram uns com os outros?
- Como a comunidade se engaja com parceiros externos ou globais?
- Como a comunidade encoraja o recrutamento de novos membros?
- Como as pessoas jovens se envolvem?
- Quais fóruns existentes permitem quebrar hierarquias sociais e profissionais?

MODELOS (role models)

- Quem são os empreendedores locais que construíram empresas de sucesso?
- Quem são os empreendedores locais que ainda não foram bem-sucedidos e o que se pode aprender com seus fracassos?
- Quais regiões tem características e recursos similares?
- Quais organizações tem compartilhado a visão/valor?
- Há outras regiões com ecossistema de inovação de sucesso que poderíamos aprender ou seguir?

INFRAESTRUTURA, CAPACIDADE E SOCIEDADE

- Qual a densidade e a qualidade dos fornecedores de serviços (leis, IP, consultoria, bens imóveis, etc)?
- Quais limites de fronteiras organizacionais existem?
- Quais os níveis locais de empreendedorismo serial?
- Qual a densidade e qualidade da infraestrutura física (aeroportos, conexões de internet, etc)
- Quais são os setores essenciais para a economia local?
- Quais são as vantagens regionais comparativas mais fortes?

CULTURA

- De onde as pessoas vem?
- Quais são seus sistemas de valor?
- Quais são suas motivações (dinheiro, reputação, estilo de vida, etc)?
- Quais as amenidades do local?
- Como criar e manter um senso de urgência?
- Quais tipos de redes de inovação social já existem?
- Como as pessoas lidam com a incerteza, os riscos ou a aleatoriedade?
- Como os erros são percebidos?
- As pessoas constroem para perfeição ou repetição?

Fonte: Adaptado de Hwang (2013).

2.5.1 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO MACRO DO ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

(ISENBERG, 2010)

Como saber se sua região possui os elementos essenciais de um ecossistema de empreendedorismo e inovação?

Junto com o seu Mapa de Elementos, Daniel Isenberg (2010) propõe um questionário para ajudar os "arquitetos do ecossistema" a dirigir melhor seus esforços. Cada dimensão representa um componente importante da saúde e maturidade do Ecossistema. Desenvolver cada uma delas significa eliminar barreiras e melhorar resultados, com o objetivo de desenvolver, ativar e garantir o amadurecimento do ecossistema.

Os Líderes Públicos:

- Agem como defensores públicos dos empreendedores e do empreendedorismo?
- Abrem suas portas para empreendedores e àqueles que promovem o empreendedorismo?

Os Governos (municipal, estadual e nacional):

- Criam instituições efetivamente e diretamente associadas com empreendedorismo (institutos de pesquisa, instituições que promovem conexões internacionais, fóruns de diálogo público-privado)?
- Removem barreiras estruturais ao empreendedorismo como as onerosas legislações de falência e o ambiente jurídico temerário?

A cultura de um modo geral:

- É tolerante a erros, falhas, risco e pessoas com pensamento diferenciado (contrário à maioria)?
- Respeita o empreendedorismo como uma ocupação digna?

Existem histórias de sucesso visíveis que:

- Inspiram a juventude e formam candidatos a empreendedores?
- Mostram a pessoas comuns que eles também podem ser empreendedores?

Há pessoas suficientes que:

- Têm experiência na criação de organizações, contratação e construção de estruturas, sistemas e controles?
- Têm experiência como membros de conselhos e assessores?

Existem fontes de capital que:

- Fornecem capital social para empresas nos estágios pré-comerciais?
- Acrescentam valor não-financeiro como mentoria e contatos?

Existem associações empresariais e/ou industriais e entidades sem fins lucrativos que:

- Ajudam investidores e empreendedores a se conectar e aprender um com o outro?
- Promovem e se aliam com o empreendedorismo?

Existem instituições educacionais que:

- Ensinam instrução financeira e empreendedorismo no ensino médio e a universitário?
- Permite aos professores e pesquisadores um período de afastamento para participar de startups?

A infraestrutura pública fornece suficiente:

- Transporte (estradas, aeroportos, rede ferroviária, embarcação de containers)?
- Meios de comunicação (digital, banda larga e móvel)?

Existem regiões geográficas com:

- Concentração de empreendimentos de alto potencial e alto crescimento?
- Proximidade a universidades, entidades de normalização, think thanks, treinamento vocacional, fornecedores, empresas de consultoria e associações profissionais?

Existem grupos formais ou informais que conectam:

- Empreendedores no país ou região e redes de contatos de talentos evadidos – em particular, talentos evadidos que alcançaram grande sucesso profissional e empresarial?
- Novos empreendimentos e escritórios locais de multinacionais?

Existem profissionais orientados e especializados em novos empreendimentos e empreendimentos inovadores como:

- Advogados, contadores, consultores técnicos e de mercado que irão trabalhar baseados em contingências ou por participações acionárias (ou seja, dispostos a trabalhar sem, necessariamente, serem remunerados financeiramente no curto prazo)?

Existem consumidores locais em potencial dispostos a:

- Dar conselhos e feedbacks sobre novos produtos ou serviços? Há early costumers mapeados e acessíveis, em especial, nas áreas de especialização inteligente?

Uma autoanálise baseada nessas perguntas já é capaz de apontar os pontos de concentração de esforços e basear um plano de ação para ativação do ecossistema.

Mas, é importante relembrar uma das principais lições de Isenberg (2010) que é reforçar e integrar todos os elementos do ecossistema sem cair no erro mais comum dos governos mundo afora que é investir em ações isoladas e em poucos elementos do sistema. Essa receita, definitivamente, não funciona. A inovação precisa de conexão e fluxo de todos elementos essenciais do ecossistema.

2.6 Mapa do Ecossistema de Inovação

ENTENDEMOS POR ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO:

o conjunto de pessoas, empresas, instituições e estruturas necessário ao surgimento de inovações e empresas inovadoras que se relacionam entre si e estão em constante interação.

A inovação, fruto desse ecossistema, pode chegar ao mercado por meio de novos negócios (que podem, ou não, ser startups) ou pequenas, médias e grandes empresas já existentes que incorporaram a cultura da inovação e estão desenvolvendo novos produtos, serviços, processos ou modelos de negócio.

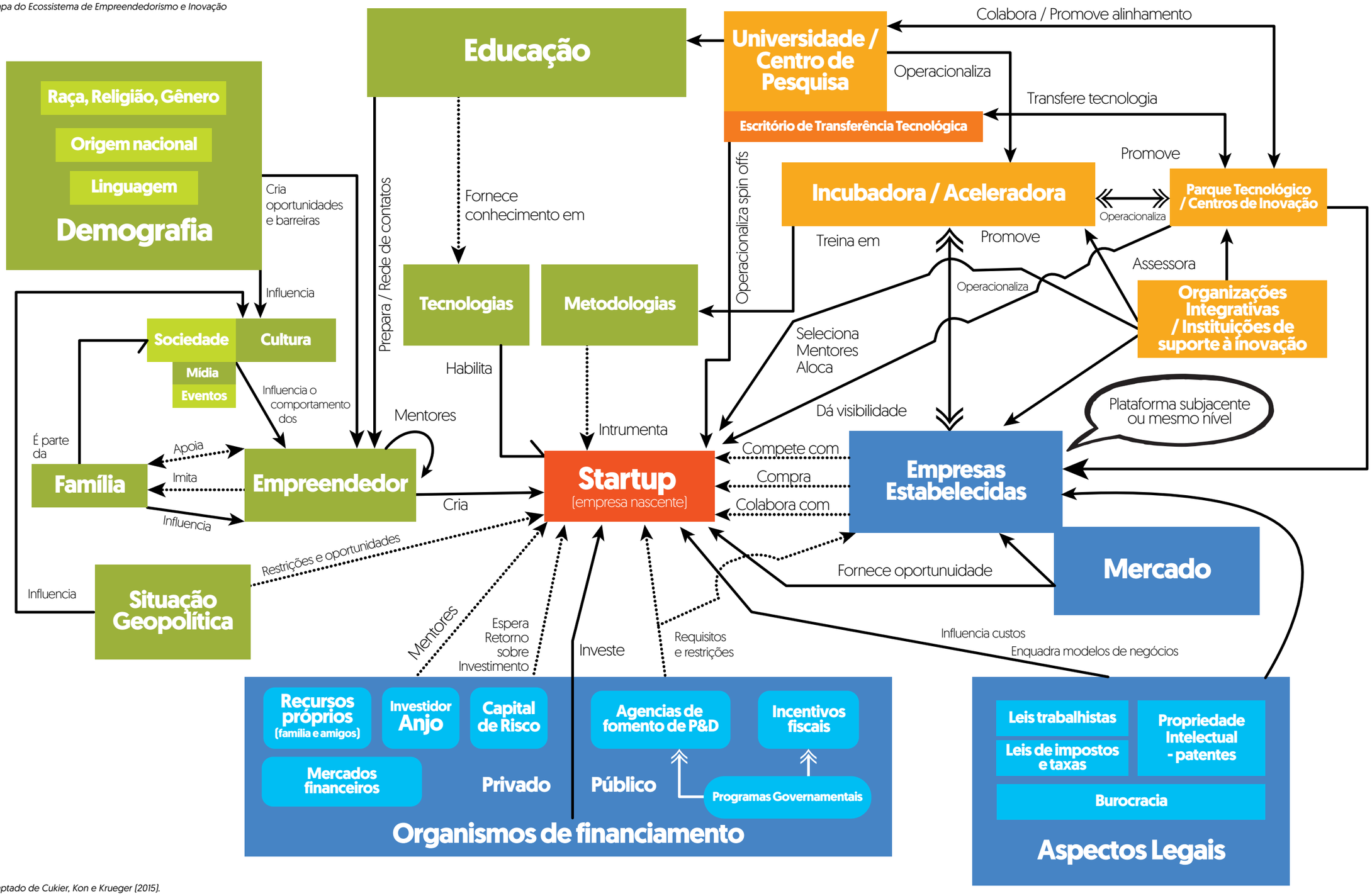
O ecossistema é o terreno adubado por esse conjunto de instituições de apoio, onde a semente é lançada pelos empreendedores e intraempreendedores que buscam criar produtos-processos-serviços novos e relevantes capazes de resolver problemas reais, atender necessidades humanas e empresariais ou simplesmente algo que as pessoas desejem.

Na Figura 9, apresentamos um mapa de um ecossistema real, já apontando seus elementos e as conexões entre eles. Repare que a existência e qualidade das interações entre os elementos é tão importante quanto a existência dos próprios elementos.



MAPA DO ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

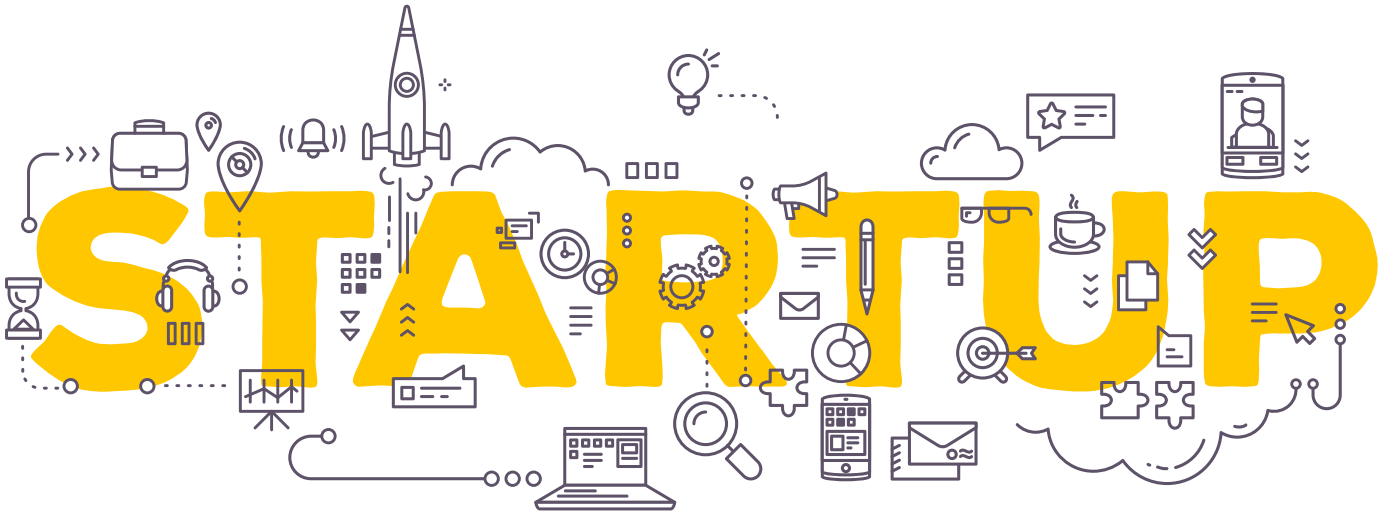
Figura 9: Mapa do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação



Fonte: adaptado de Cukier, Kon e Krueger (2015).

2.6.1 Startups

As metodologias que tratam da avaliação de ecossistemas, de maneira geral, fazem referência a ecossistemas "de startups" (ver COMPASS, 2015). Em geral, podemos definir startup como "uma organização temporária construída para encontrar um modelo de negócios repetível e escalável que atua num ambiente de extrema incerteza" (BLANK; DORF, 2014).



Isso acontece porque as startups são vistas como a ponta final do ecossistema, de modo que todos os agentes e elementos agem e interagem com o objetivo de que inovações surjam e negócios sejam viabilizados por meio delas.

Olhando para o campo do empreendedorismo e inovação, hoje, é fácil notar que existe um movimento – às vezes, até mesmo, um fascínio – global em torno das startups. São programas, políticas públicas, financiamentos, incubadoras de startups dentro de companhias privadas e todo tipo de projeto voltado à geração delas. Muitos acreditam que o formato de startups é o mais eficiente quando o objetivo é gerar inovação.

ENTENDENDO A DIFERENÇA ENTRE STARTUPS E OUTROS TIPOS DE NEGÓCIOS

A onda de empreendedorismo que tem se formado no mundo disseminou rapidamente o conceito de startup. Assim como era cool ter uma banda de rock na década de 1990, é cool ter uma startup hoje. Mas o uso indiscriminado do termo pode gerar confusões e desperdício de tempo para o empresário ou empreendedor cujo negócio não se enquadra, de fato, como startup.

Por exemplo, a maior parte das metodologias usadas para auxiliar o desenvolvimento de startups foi criada especificamente para startups! Logo, essas metodologias podem não servir ou mesmo atrapalhar outros tipos de empresas. Forçar um enquadramento como startup também pode criar a ilusão de que a empresa pode ser acelerada ou receber investimentos de venture capital, quando, na verdade, é muito difícil que isso aconteça. Afinal, para acessar esse tipo de investimento, os investidores, nesse caso, de risco, precisam enxergar no negócio a possibilidade de receber algo como 10x o valor investido em uns poucos anos. No mais, um negócio de formato "tradicional" precisa direcionar seus esforços para coisas diferentes de uma startup, ao modelo e plano de negócios, por exemplo (STARTUP BIZ MODEL, 2017).

Veja as definições mais usadas para o termo startup e entenda porque nem todas as empresas nascentes podem ou devem se posicionar como uma delas:

CONCEITO DE STARTUP

"Startup é uma organização projetada para crescer rapidamente." — Paul Graham (2005, 2012)

"Startup é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza." — Eric Ries (2012)

"Startup é uma organização temporária construída para encontrar um modelo de negócios repetível e escalável que atua num ambiente de extrema incerteza." — Steve Blank (2014)

Um modelo de negócios REPETÍVEL, é aquele capaz de vender o mesmo produto para todos os clientes. Um modelo de negócios ESCALÁVEL é aquele capaz de crescer para atender grandes quantidades de clientes.

Tomando por base os elementos colocados na definição de Steve Blank, que é uma das mais usadas, temos algumas considerações fundamentais sobre o que significa ser uma startup, conforme nos explica o site especializado Startup Biz Model (2017):

STARTUP É:

1. Uma organização temporária: o Google e o Facebook não são mais startups (embora possuam culturas semelhantes);

2. Modelo de negócios escalável: seu cabeleireiro ou sua software house não são escaláveis;

3. Repetível: escrever e vender um livro online também não é uma startup;

4. Ambiente de extrema incerteza: isso mesmo, precisa ser algo inovador de alguma forma, seja no produto ou no modelo de negócios.

As startups tiveram essa grande disseminação mundo afora, dentre outros motivos, porque são um modelo de organização, em geral, enxuto, flexível e barato. O que o torna um modelo eficiente e mais tolerante aos riscos do que uma empresa já completamente estabelecida com toda sua estrutura, pessoal e departamentos.

Por outro lado, muitas companhias grandes ainda operam com estruturas gigantescas e pesadas que dificultam muito a inovação sistêmica (sobretudo, se falarmos em inovações disruptivas), ainda que possuam setores de pesquisa e desenvolvimento avançados.

Da mesma forma, laboratórios de pesquisa e universidades são grandes celeiros de conhecimento e de ideias com potencial de inovação, mas têm pouca habilidade para transformá-los em negócio e levá-los ao mercado. Logo, as startups – pequenas, ágeis e flexíveis – podem experimentar e se submeter a riscos com muito mais facilidade e velocidade, já que a queda é menor nos casos de insucesso.

Daí que o investimento e a aquisição de startups têm se tornado a tendência dos departamentos de novos negócios das grandes companhias, fenômeno também referido como "desverticalização do P&D" de grandes empresas. As grandes companhias estão subdividindo seus orçamentos de P&D entre desenvolvimento interno, projetos colaborativos, parcerias e aquisição de startups. Isso também tem contribuído para multiplicar as oportunidades para as empresas nascentes.

Essa relação entre as startups e as empresas maiores costuma acontecer por meio de: (I) projetos colaborativos (startup e companhia iniciam e desenvolvem um projeto em conjunto); (II) fornecimento (a startup vira fornecedora da companhia); (III) aquisição (a companhia compra o projeto ou a startup inteira) e (IV) spin offs (nova empresa, novo negócio gerado a partir da grande empresa).

Outros formatos para maximizar o surgimento de inovações nos ecossistemas vão surgir. Mas, neste momento, as startups estrelam como o modelo considerado mais eficiente para gerar inovação. Porém, é essencial sempre destacar que elas não são a solução dos problemas econômicos das regiões e que elas não devem ser a única aposta, sobretudo dos governos em termos de políticas para desenvolvimento econômico. As startups são um modelo viável para transformar ideias novas em negócios, mas elas não são a melhor opção, por exemplo, para gerar emprego, para aumentar arrecadação, distribuir riqueza e alcançar resultados no curto prazo. Assim, elas não devem ser a única via de investimento público.

Conforme nos lembra Steve Blanck, startups atuam em cenários de extrema incerteza – porque estão criando coisas novas e incertas. Portanto, as taxas de mortalidade são altíssimas e o tempo que levam para começar a faturar pode ser bastante longo.

Ainda, Isenberg (2012) defende que a criação de valor pode ser capturada de várias formas. Para ele, não há, a priori, uma razão para pensar que criar valor via startup é a única ou a melhor maneira. Criação de valor pode advir de uma incorporação, reposicionamento, de uma spinning-off, de uma recombinação de ativos subutilizados ou subvalorizados em uma companhia existente e assim por diante.

Isenberg (2012) cita o exemplo da Kaspersky Lab – empresa russa especializada em segurança da informação, hoje presente em 200 países –, que é uma spin-off de um instituto científico da Rússia. Da mesma forma, empresas familiares, grandes companhias, institutos de pesquisa e desenvolvimento e universidades são todos vias importantes para criar e liberar ativos com potencial inexplorado na direção de novos negócios inovadores.

2.6.2 Scale-ups

Outro movimento emergente no campo das estratégias de desenvolvimento econômico é o das scale-ups, postulado pelo professor e consultor da Babson College (Massachusetts/EUA), Daniel Isenberg (2014, 2016). Isenberg critica as expectativas exacerbadas em torno das startups e, em contraponto, chama atenção para as empresas já estabelecidas nos territórios com alto potencial de crescimento, que ele passou a chamar de scale-ups.

No artigo intitulado "Focus Entrepreneurship Policy on Scale-up not Startup" – Foque as Políticas para Empreendedorismo em Escalar (empresas existentes) não em Começar (empresas novas)[4], o autor aponta uma certa confusão no entendimento geral sobre o que significa promover empreendedorismo.

4 - Disponível em: https://hbr.org/2012/11/focus-entrepreneurship-policy/

Segundo ele, formou-se uma tendência mundo afora de correlacionar o apoio ao empreendedorismo com programas de startups: Start-up America, Start-up Chile, Start-up Russia, Start-up Britain, Start-up Weekend, etc. Ou seja, a atitude parte de um conceito de que empreender é começar um negócio e de que fomentar empreendedorismo é fomentar a criação de novos negócios.

Pensando em termos de recursos sociais: você alocaria mais recursos para fomentar o nascimento de mais bebês ou para cuidar melhor das crianças que já estão por aqui? Agora, pense sobre criação de empresas e o desafio do crescimento econômico. Os líderes precisam reequilibrar a balança das políticas do empreendedorismo na direção de escalar empresas existentes, não somente de começar novas.

(ISENBERG, 2010)

CONCEITO DE SCALE-UPS

SÃO AS EMPRESAS QUE MANTIVERAM O CRESCIMENTO DO FATURAMENTO DE NO MÍNIMO 20% AO ANO, NO PERÍODO DE TRÊS ANOS SEGUIDOS*. SEU PRINCIPAL DESAFIO É SUPORTAR O CRESCIMENTO RÁPIDO.

A IDADE DA EMPRESA NÃO IMPORTA.

*O que coincide com a definição, também bastante utilizada no Brasil, de Empresas com Alto Potencial de Crescimento.

Fonte: Endeavor Brasil, 2015.

O autor aponta para a disseminação do crescimento do Movimento Scale-up. E entende que ele pode e deve superar o Movimento dos Startups como condutores econômicos. A essência do Movimento Scale-up é que o impacto econômico é construído não pelo número de empresas que nascem, mas pelo número de empresas que crescem. São as companhias em crescimento, e não as nascentes, que contribuem de forma única para a geração de empregos, arrecadação de impostos e geração de riqueza.

No Rio de Janeiro, por exemplo, 92% delas são de pequeno e médio porte, e 55% delas têm mais de 11 anos de trajetória no mercado. O principal desafio das scale-ups é suportar o crescimento rápido. Em curto período, a empresa ganha mercado, aumenta receitas, contrata funcionários e identifica oportunidades. É necessário acelerar a profissionalização da gestão e estar atento aos desafios da competitividade (Endeavor Brasil, 2015).

No Brasil, atualmente, as empresas que se enquadram nesse conceito – de sustentar um crescimento de 20% ao ano por 3 anos seguidos – são apenas 1%. Mas, ainda assim, elas são responsáveis pela criação de quase 60% dos novos empregos gerados no Brasil, o que significa que geram muito mais emprego do que as empresas tradicionais e que têm um impacto enorme na economia. A importância dessas empresas é tanta que enquanto uma empresa "normal" contrata em média 0,34 funcionário por ano, uma scale-up gera 31 novos empregos. São 100 vezes mais! Para melhorar, estudos mostram que elas também são ótimas pagadoras de tributos (Endeavor Brasil, 2015).

Ao contrário do que diz a sabedoria convencional, o período mais perigoso para um empreendimento não é seu lançamento, mas o momento em que ele tenta escalar, crescer. Quando você é uma startup, há, relativamente, pouco a perder, os erros são mais solucionáveis, há menos dinheiro e pessoas envolvidas, por exemplo. Mas quando você, de repente, acelera e cresce, seja qual for a idade da sua companhia, as coisas acontecem muito rápido e a sua necessidade de dinheiro explode da noite para o dia (ISENBERG; LAWTON, 2014).

A maioria dos empreendedores, seja de startups, spin-offs ou pequenas companhias, não se planeja o suficiente para escalar rápido. Aí está um gargalo do nosso sistema que precisa ser apoiado pelo ecossistema e pelos Centros a fim de alcançar incremento real das nossas economias regionais.



2.6.3 Organizações exponenciais

Outro fenômeno que vem se disseminando são as Organização Exponenciais. O termo foi disseminado também a partir do Vale do Silício e chegou ao Brasil, especialmente, por meio do livro "Organizações Exponenciais: por que elas são 10x melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua?" (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015).

Segundo os autores, nenhuma empresa poderá acompanhar o ritmo de crescimento das organizações exponenciais se não estiver disposta a realizar algo radicalmente novo – uma nova visão da organização que seja tão tecnologicamente inteligente, adaptável e abrangente quanto o novo mundo em que vai operar – e, no final de tudo, transformar.

Uma Organização Exponencial (ExO) é aquela cujos resultados são desproporcionalmente grandes - pelo menos dez vezes maiores – se comparados aos resultados de seus pares, graças ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas.

(ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015).

Os autores pesquisaram os padrões das empresas exponenciais mais importantes do mundo nos últimos anos como Waze, Tesla, Airbnb, Uber, Xiaomi, Netflix, Valve, Google, GitHub, Quirky e 60 outras empresas, incluindo grandes sucessos de gerações passadas como GE, Haier, Coca Cola, Amazon, Citibank e ING Bank. Também entrevistaram mais de 70 líderes globais e pensadores buscando entender os padrões dessas empresas que crescem "loucamente".

E os padrões encontrados foram:

Padrão 1: Propósito Transformador Massivo (PTM).
Todas possuem um PTM, que é um conceito simples: (i) indica o que a empresa pretende fazer e não o que ela já faz, por isso é um propósito; (ii) tem que tratar de uma transformação, não de uma leve melhoria para ser transformador; (iii) precisa atingir um bom número de pessoas para ser massivo.

Veja o PTM da Google "Organizar a informação do mundo". É um propósito, é transformador e é massivo. Um PTM bem elaborado tem o poder de inspirar pessoas de dentro e de fora da organização, atrair talentos e clientes apaixonados. Este foi o único padrão encontrado em todas as empresas pesquisadas, sem exceção.

Padrão 2: Staff on Demand.
Uma ExO aproveita ao máximo o trabalho de pessoas de fora da organização, que só recebem pelo que trabalham e não têm vínculo formal com a empresa. Por exemplo: quantos motoristas a Uber tem? Nenhum.

Padrão 3: Comunidade.Multidão.
Elas conquistaram um exército de fãs que podem ser funcionários, fornecedores, parceiros ou clientes que defendem a marca. Pense, por exemplo, na comunidade de clientes que ama a Apple e espera dias na fila para comprar a primeira remessa do novo iphone. Essa comunidade, no entanto, precisa ser ouvida e conquistada. Ela não vem pelo acaso.

Padrão 4: Algoritmos.
Elas usam algoritmos para entender como as suas comunidades pensam e automatizam ao máximo o processo. Dificilmente um homem vai ter propaganda de batom na sua timeline ou a mulher vai ver publicidade de espuma de barbear. Ao levar aos diferentes públicos apenas os conteúdos que lhes interessa, é mais fácil mantê-los engajados.

Padrão 5: Ativos Alavancados.
Acessar ao invés de possuir. Por exemplo, é melhor contratar os serviços de uma indústria do que ter uma. As ExO só adquirem coisas que são escassas. Coisas abundantes, que se conseguem com facilidade são alugadas, terceirizadas, compartilhadas.

Padrão 6: Engajamento.
As ExO fazem coisas que deixam as pessoas mais felizes, mais à vontade e mais fieis à marca. Por exemplo: fazem concursos, sorteios, pedem ideias, dão cupons de desconto etc..

Esses foram os padrões adotados pelas organizações exponenciais "da porta para fora". Agora, vejamos os padrões gerais adotados "da porta para dentro".

Padrão 7: Interfaces.
São processos, metodologias e padronizações para gerenciar a abundância de informação resultante de todos os padrões referidos acima.

Padrão 8: Dashboards.
Reunem dados e indicadores em tempo real que ficam disponível para todos na empresa. Isso qualifica a tomada de decisão e permite que ela seja mais rápida e descentralizada.

Padrão 9: Experimentação.
Saber o que os clientes querem antes de produzir. Por incrível que pareça, muitas empresa fazem o contrário, criam o que querem e depois tentam empurrar para as pessoas.

Padrão 9: Autonomia.
As equipes são multidisciplinares, menores e independentes. Sem coordenadores e supervisores.

Padrão 10: Tecnologias Sociais.
Diversas ferramentas que facilitam o trabalho e a tomada de decisão de qualquer lugar e sem burocracia: e-mails, intranet, compartilhamento de arquivos, ferramentas de comunicação e de gestão de tarefas e assim por diante.

Por fim, ISMAIL; MALONE; GEEST (2015) destacam algumas tendências resultantes da presença das organizações exponenciais no mundo:

- A informação acelera tudo
- Corrida para a desmonetização
- A disrupção é a nova norma
- Cuidado com o especialista
- Morte ao plano quinquenal
- O menor vence o maior
- Alugue, não possua
- A confiança vence o controle e o aberto vence o fechado
- Tudo é mensurável e qualquer coisa é reconhecível.

Todos esses padrões observados nas organizações exponenciais e os resultados que a sua presença provoca no mundo são elementos a ser considerados na construção do modelo de negócio e de gestão do Centro de Inovação. Da mesma forma, são instrumentos de trabalho para todas as pessoas envolvidas na sua implantação e operação. Compreender o terreno em que se está atuando é fundamental para uma atuação relevante. E, essas são as organizações que mais estão gerando impacto no mundo, ou dito de outra forma, as que mais estão transformando o mundo.

2.7 Mapeamento do Ecossistema de Inovação

A ativação e desenvolvimento do ecossistema se inicia com três passos:

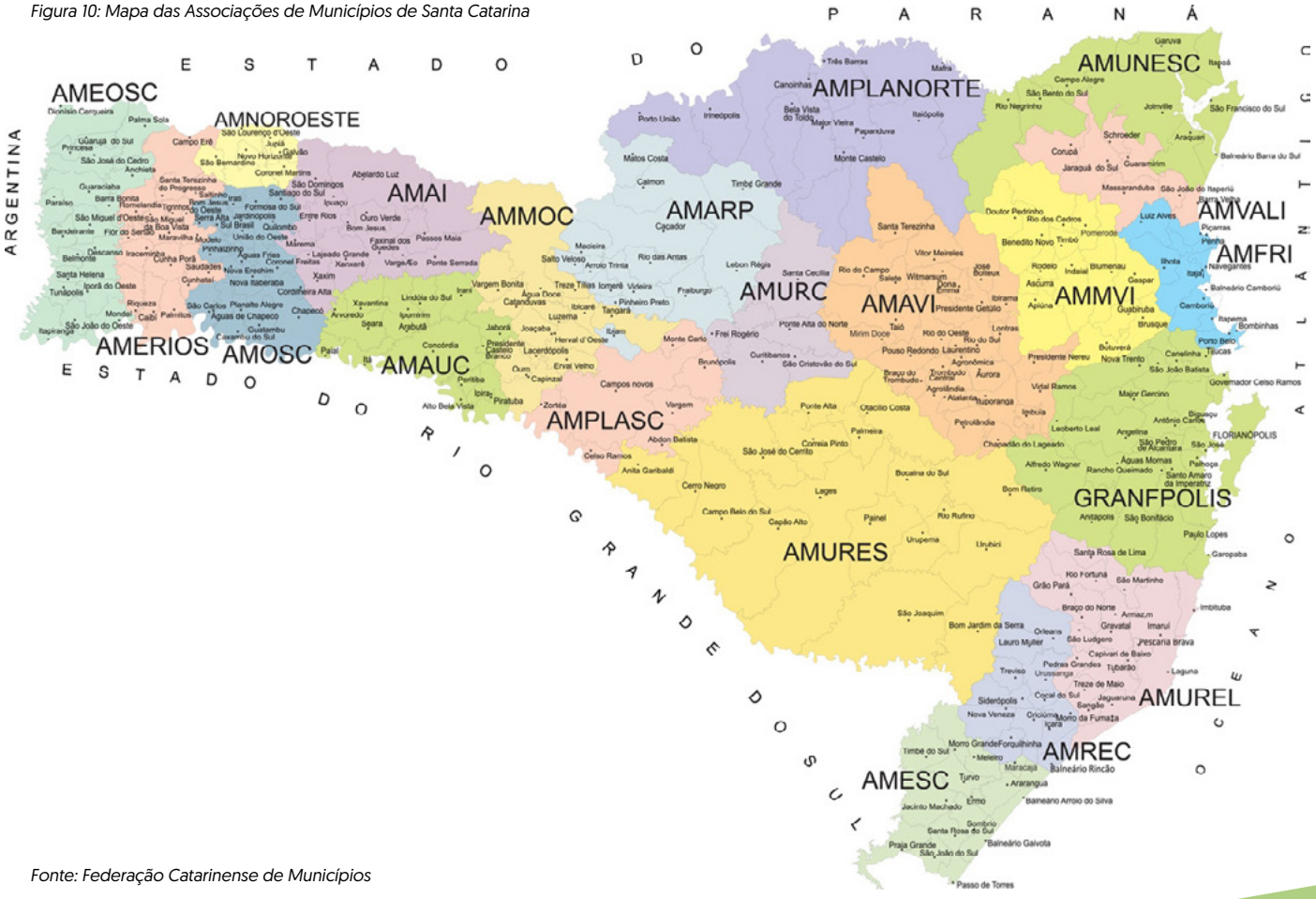
- Mapeamento do Ecossistema
- Avaliação do Grau de Maturidade do Ecossistema
- Plano de Ação para Ativação do Ecossistema

Conhecer o ecossistema é o primeiro passo para ativá-lo e desenvolvê-lo. Faremos isso por meio do seu mapeamento. A Figura 09 e o subitem 2.5, que apresentam os Elementos do Ecossistema de Inovação, vão nos orientar sobre quem são os tipos de atores e entidades que precisamos levar em conta.

The Intersector Project (2016) lembra que mapear os atores que já estão em campo permite conhecer quais redes devem ser acessadas e quais esforços estão sendo realizados, inclusive, para que não se sobreponham. É importante conhecer as organizações e pessoas-chave que atuam em cada área e entender quem será impactado pelas ações do Centro.

A diretriz do Governo do Estado é que sejam mapeados e envolvidos todos os atores circunscritos na Associação de Municípios a que pertence a municipalidade que recebeu o Centro de Inovação, conforme mapa da Federação Catarinense de Municípios abaixo. No ANEXO A, estão listadas as Associações e os municípios associados.

Figura 10: Mapa das Associações de Municípios de Santa Catarina



Fonte: Federação Catarinense de Municípios

2.7.1 Plano de Mapeamento do Ecossistema de Inovação

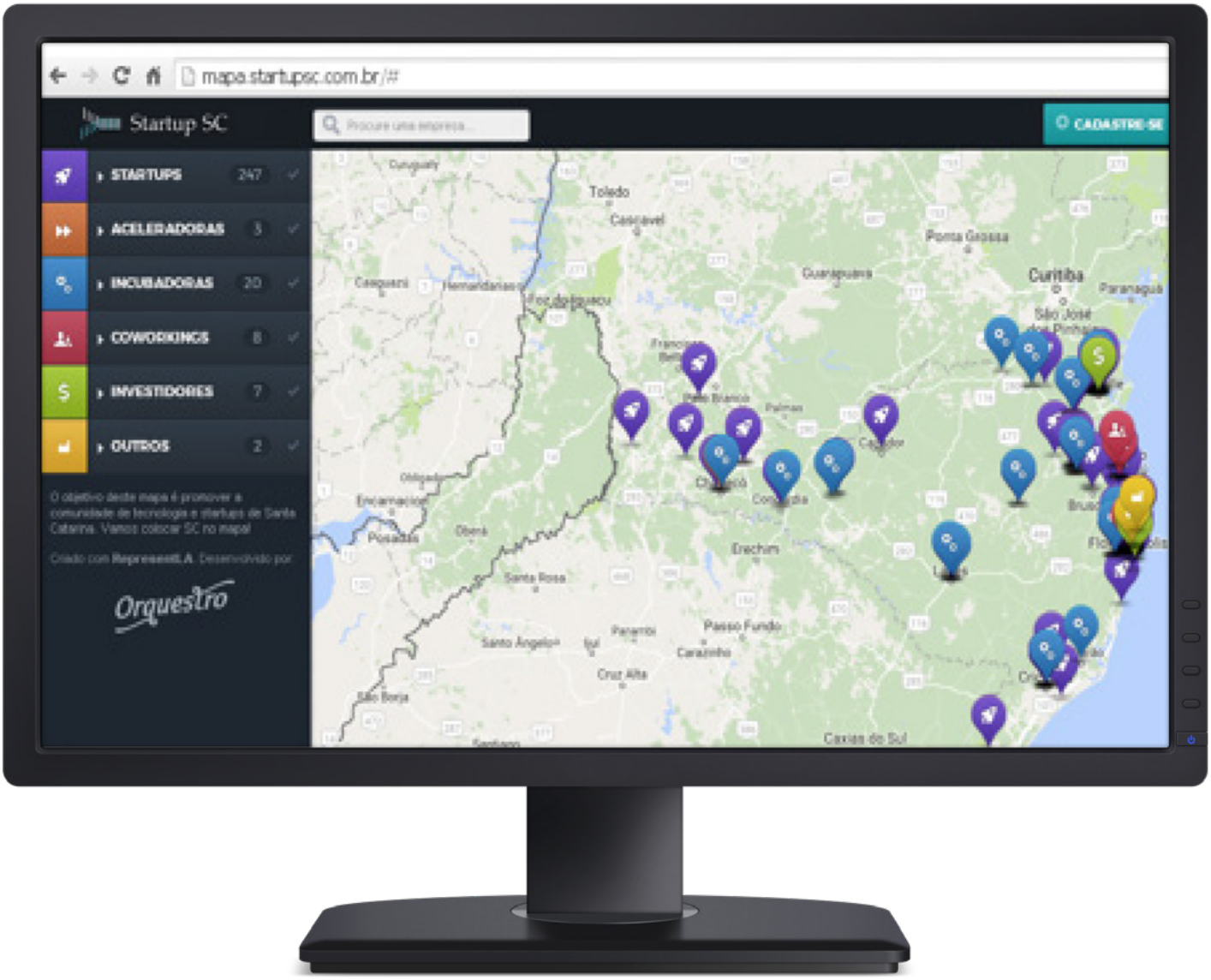
Definir as Áreas de Especialização: a definição refletida, fundamentada científica e estatisticamente e legitimada socialmente das áreas que serão priorizadas pelo Centro de Inovação e demais instituições do ecossistema de inovação é um passo importante no mapeamento. Isso porque, apesar de muitas instituições de apoio servirem a todas as áreas de inovação, há uma série de instituições segmentadas e, assim, o escopo de empresas e iniciativas a serem mapeadas muda completamente. Falaremos sobre Especialização Inteligente em documento subsequente.

Definir o Time de Mapeamento: o Comitê de Implantação[5] deve convidar os agentes promotores de inovação a fim de apresentar a metodologia de mapeamento e definir a equipe que vai executar o trabalho, que pode ser uma parceria entre as entidades. Também deve solicitar colaboração e comprometimento das entidades durante todo o processo.

Validar o Formulário: o formulário completo consta no ANEXO B.

Definir as Estratégias de Coleta de Dados: entrevistas in loco ou apenas envio de formulários digitais.

Figura 11: Mapa Startup SC



Fonte: Sebrae SC. Disponível em: mapa.startupsc.com.br

5 - Os Comitês de Implantação dos Centros de Inovação são os grupos de trabalho formados em cada região do estado para articular e executar as atividades de implantação e responder pelo Centro na sua fase pré-operacional. Ver Capítulo 11.

Definir Cronograma de Trabalho

Distribuir ou Aplicar os Formulários de Coleta de Informação

Realizar Curadoria das Respostas: analisar se as respostas das organizações estão adequadas e compreensivas.

Compilar as Respostas

Elaborar Análises Estatísticas e Socioeconômicas com os Resultados do Mapeamento: apresentar em forma de informativos, artigos, infográficos, conteúdo para imprensa e redes sociais etc..

Publicar os Resultados: os dados estatísticos e sua análise devem ser divulgados nos diversos meios de comunicação disponíveis, incluindo os parceiros da imprensa local e estadual.

Manter o Mapeamento Vivo: definir estratégia de atualização constante de novas empresas e entidades ingressantes no ecossistema. É fundamental para o ecossistema e para o Centro de Inovação ter conhecimento dos novos movimentos, grupos, empresas, empreendedores e entidades que se formam no seu ecossistema e trazê-los às suas redes, começando pelo seu registro no mapeamento vivo. O propósito é acompanhar o crescimento e o amadurecimento do ecossistema ano após ano.

Da mesma forma que os novos programas, entidades e atores são incluídos constantemente no mapa, os elementos desativados de um ano para o outro devem ser retirados.

Já existem algumas iniciativas de mapeamento em Santa Catarina e no Brasil que podem ser um ponto de partida para o levantamento detalhado dos elementos dos ecossistemas regionais. Alguns exemplos disponíveis neste momento são: (i) Mapa do Startup SC (http://mapa.startupsc.com.br/#; (ii) Mapa de Habitats de Inovação da Recepeti (http://recepeti.org.br/institucional/habitats-de-inovacao/) e do Via Estação Conhecimento/UFSC (https://mapme.com/ecossistema-sc).

2.8 Avaliação do grau de maturidade do Ecossistema

Hawang e Horowitt (2012), Sebrae (2015), Isenberg (2014) e diversos outros autores já referidos neste Guia alertam para a importância do investimento no desenvolvimento dos ecossistemas locais, já que existe uma correlação direta entre seu grau de maturidade e o desempenho das suas empresas nascentes.

Assim, propomos uma metodologia de avaliação do grau de maturidade de ecossistemas de inovação baseada no mapa conceitual para ecossistemas de startups desenvolvido por Cukier, Kon e Krueger (2015) após extensa revisão de literatura e detalhadas pesquisas qualitativas com atores e entidades ecossistemas de referência global.

Para avaliar a maturidade de um ecossistema, os autores desenvolveram um modelo baseado em quatro patamares:

I. Nascente: quando o ecossistema já é reconhecido como um hub de startups, já com algumas startups existentes, alguns acordos de investimento e talvez iniciativas do governo para estimular ou acelerar o desenvolvimento do ecossistema, mas sem grandes resultados em termos de geração de emprego ou de penetração mundial;

II. Em evolução: quando o ecossistema conta com poucas empresas de sucesso, algum impacto regional, geração de emprego de impacto econômico local baixo;

III. Maduro: ecossistemas com centenas de startups em que há uma quantidade considerável de acordos de investimento, startups de sucesso com impacto mundial e uma primeira geração de empresários bem-sucedidos que começaram a ajudar o ecossistema a crescer e se tornar autossustentável;

IV. Autossustentável: ecossistemas com milhares de startups e acordos de investimento, pelo menos uma segunda geração de mentores empresários, especialmente os investidores-anjo, uma rede forte de empresários bem-sucedidos, comprometidos com a manutenção do ecossistema a longo prazo, um ambiente inclusivo com muitos eventos, startups e presença de talento técnico de alta qualidade.

Com a ajuda destas classificações e do esquema apresentado na Figura 9: Mapa do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação, podemos refletir sobre como está a atuação dos elementos-chave do ecossistema e como eles têm se relacionado e gerado resultados a partir da colaboração.

Por exemplo, olhar para os organismos de financiamento que estão acessíveis ao ecossistema e como tem funcionado o sistema de financiação de empresas é um indicador para se medir a maturidade do ecossistema. A presença de talentos técnicos qualificados fornecidos por instituições educacionais ou a facilidade de acesso a recursos educacionais são outros exemplos.

Para a elaboração da tabela de classificação dos níveis de maturidade de cada fator, os autores dividiram-nos em duas categorias: essenciais(*) e somadores. Os fatores somadores são importantes para elevar o ecossistema para o próximo patamar.

O modelo já oferece métricas e escalas para cada indicador, como mostra o Quadro 3. A escala contém três níveis de desenvolvimento: N1, N2 e N3. O método foi elaborado a partir de intensa iteração com especialistas.

A seguir, na explicação de cada fator, indica-se a qual quadro da Figura 9 (Mapa do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação) ele se refere. E também os fatores pontuados a nível nacional já estão indicados a pontuação e os respectivos níveis (N1; N2; N3) para o Brasil.

Quadro 3 – Fatores de classificação da maturidade do Ecossistema

Fator	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Estratégia de saída (*)	0	1	>= 2
Mercado global (*)	< 10%	10 - 50%	> 50%
Influência militar em tecnologias	< 10%	11 - 50%	> = 50%
Empreendedorismo em universidades	< 2%	2 - 10 %	> 10%
Número de startups(*)	< 500	500 - 3k	> 3k
Acesso a financiamento em USD/ ano (*)	200M	200M - 1B	> 1B
Acesso a financiamento em nº de negócios/ano	200	200 - 1000	1000
Qualidade de mentoria	< 10 %	10 - 50%	> 50%
Burocracia	> 40%	10 - 40%	< 10%
Carga tributária	> 50%	30 - 50%	< 30%
Incubadoras/Parques Tecnológicos	2	2 -10	> 10
Qualidade das aceleradoras	< 10%	10 - 50% sucesso	> 50% sucesso
Presença de empresas de alta tecnologia (*)	< 10	10 - 50	> 50
Influência de empresas estabelecidas	< 20	20 - 80	> 80
Qualidade de capital humano (*)	> 20º	15 - 20º	< 15º
Valores culturais para empreendedorismo (*)	< 0,5	0,5 - 0,75	> 0,75
Processo de transferência de tecnologia	< 4,0	4,0 - 5,0	> 5,0
Conhecimento de metodologias	< 20%	20 - 60%	> 60%
Veiculadores de Notícias especializados	< 3	3 - 5	> 5
Dados e pesquisa do Ecossistema (*)	Não disponívell	Parcialmente disponível	Totalmente disponível
Gerações do Ecossistema (*)	0	1	2

Fonte: Cukier, Kon, Krueger (2015).

- **Estratégias de saída:** empreendedores e investimentos são considerados bem-sucedidos quando uma destas situações acontece: (a) crescimento lucrativo para o mercado global; b) aquisição por uma grande empresa; (c) fusão com outra empresa ou (d) Oferta Pública Inicial de ações. Especialmente para investidores, a existência de opções de saída no ecossistema local é um fator de atratividade. Enquanto ecossistemas maduros apresentam todas as três estratégias, há uma falta de estratégias de saída em novos ecossistemas. Zero opções é considerado baixo, uma opção é considerada média e duas ou mais opções é alta. Relacionados aos elementos dos quadros: Startup, Organismos de financiamento, Empresas estabelecidas.

- **Mercado Global:** percentual de startups que almejam e miram o mercado global. Uma startup é considerada almejante ao mercado global se está atuando em mercados fora do país, com consumidores existentes ou ao menos um escritório de representação oficial. Relacionado ao elemento do quadro: Mercado.

- **Influência militar em tecnologias:** percentual de influência militar nas tecnologias desenvolvidas no ecossistema da região (tecnologias desenvolvidas na região com alguma relação, advindas de programas, projetos, realizadas em parceria, durante passagem por experiência militar, ou com foco na utilização pelas forças armadas). Relacionado ao elemento do quadro: Centro de pesquisa.

- **Empreendedorismo nas universidades:** percentual de alunos que fundaram uma startup dentro dos 5 anos de graduação. Relacionado aos elementos dos quadros: Universidades e Centros de pesquisa, Educação.

- **Número de startups:** quantidade de startups fundadas por ano de acordo com uma base de dados confiável. Relacionado aos elementos dos quadros: Startup, Mercado, Empreendedor.

- **Acesso a financiamento em US$:** quantia total de investimento em startups em US$ de acordo com uma base de dados confiável. Relacionado ao elemento do quadro: Organismos de financiamento.

- **Acesso a financiamento em nº de negócios:** contagem de número de negócios, independentemente do valor ou estágio de desenvolvimento da startup. Relacionado ao elemento do quadro: Organismos de financiamento.

- **Qualidade de mentoria:** percentual de mentores que se encaixam nestes critérios: (1) teve uma startup de sucesso no passado; (2) fundou e trabalhou por mais de 10 anos em uma ou mais startups. Relacionado ao elemento do quadro: Empreendedor.

- **Burocracia:** baseado no índice de ineficiência da burocracia do governo do relatório de competitividade Global (Schwab, 2013). Representa o percentual de respondentes que consideram a burocracia como um fator problemático para fazer negócios. Relacionado ao elemento do quadro: Aspectos legais. Brasil 11,9 – N2 (Schwab, 2016).

- **Carga tributária:** baseado no ranking de taxas de impostos totais do país apresentado no Relatório de Competitividade Global (Schwab, 2013). Relacionado aos elementos do quadro: Aspectos legais e Mercado. Brasil 69,2 – N1 (Schwab, 2016).

- **Incubadoras/Parques Tecnológicos:** número de incubadoras, centros de inovação e parques tecnológicos ativos no Ecossistema. Relacionado ao elemento do quadro: Incubadoras/Aceleradoras.

- **Qualidade das aceleradoras:** percentual de startups em aceleradoras que alcançaram o estágio de recebimento de "investimento de próximo nível" (next level investiment) ou alcançaram o mercado global em um estágio lucrativo sustentável. Relacionado ao elemento do quadro: Incubadoras/ Aceleradoras.

- **Presença de empresas de Alta Tecnologia:** quantas empresas de alta tecnologia têm núcleos de P&D (Times de Tecnologia – Tech Team) localizados na região do Ecossistema. Relacionado ao elemento do quadro: Empresas estabelecidas.

- **Influência de empresas estabelecidas:** quantas grandes empresas têm atividades nas quais alimentam e colaboram com a ativação, evolução e amadurecimento do Ecossistema. Atividades como organização de eventos, mentores e embaixadores da comunidade local, programas de aceleração ou investimento local em startups. Relacionado aos elementos dos quadros: Eventos, Empresas estabelecidas, Startup, Aceleradora, Empreendedor.

- **Qualidade de capital humano:** baseado na posição do Ecossistema no índice de talentos do Relatório Global de Ecossistema de Startup (Herrmann et al – Compass, 2015). Relacionado aos elementos dos quadros: Empreendedor, Educação. Brasil – São Paulo – N2.

- **Valores culturais para o empreendedorismo:** baseado na posição do índice de "suporte cultural" do Índice Global de Empreendedorismo e Desenvolvimento (Acs, 2015) – Brasil N2.

- **Processo de transferência de tecnologia:** baseado nos fatores de inovação e sofisticação do Relatório de Competitividade Global (Schwab, 2013, p. 22). Relacionado aos elementos dos quadros: Universidades/ Centros de Pesquisa, Aspectos Legais. Brasil 4,5 – N2 (Schwab, 2016).

- **Conhecimento de metodologias:** Percentual de startups que têm conhecimento ou são treinadas em metodologias reconhecidas (Lean Startup, Modelo de Negócios, Design Thinking). Relacionado ao elemento do quadro: Metodologias.

- **Veiculadores de notícias especializados:** mídia local especializada na indústria de startups tem um importante papel de disseminar sobre o que está acontecendo no Ecossistema. A existência de ao menos 6 veiculadores é um sinal de movimento e engajamento do Ecossistema. Os publicadores especializados devem ser reconhecidos pela comunidade local como uma referência para serem considerados para esta lista. Relacionado ao elemento do quadro: Mídia.

- **Pesquisa e dados do Ecossistema:** existência de bancos de dados do Ecossistema é um indicador de maturidade, pois não podemos aperfeiçoar o que não conseguimos medir. Relacionado ao elemento do quadro: Centro de Pesquisa, Governo.

- **Gerações de Empreendedores do Ecossistema:** quantas gerações de empreendedores do ecossistema estão reinvestindo nele. "0" significa que nenhum empreendedor de gerações anteriores está investindo, "1" significa que uma primeira geração de empreendedores está investindo, "2" significa que empreendedores que receberam investimento da geração 1 estão investindo em novas companhias e assim por diante. Relacionado aos elementos dos quadros: Empreendedor, Sociedade.

Para definição do enquadramento após a indicação do nível de cada item, segue o roteiro abaixo:

Nascente (M1): Algumas startups existentes, poucos contratos de investimento, e talvez iniciativas de governo para estimular ou acelerar o desenvolvimento do ecossistema, mas sem grandes resultados em termos de geração de empregos, inserção e representatividade internacional. Para estar neste patamar os fatores devem ter classificações menores ou iguais aos indicadores do nível 1.

Em evolução (M2): Para estar neste patamar, o Ecossistema deve ter todos os fatores essenciais classificados ao menos com nível 2 e 30% dos fatores somadores também no nível 2.

Maduro (M3): Para estar neste patamar, o Ecossistema deve ter todos os fatores essenciais classificados ao menos com nível 2, 50% dos fatores somadores no nível 2 e ao menos 30% de todos fatores no nível 3.

Autossustentável (M4): Para estar neste patamar, o Ecossistema deve ter todos os fatores essenciais classificados com nível 3 e 80% dos fatores somadores também no nível 3.

2.9 Plano de Ação para Desenvolvimento e Ativação do Ecossistema de Inovação

Tendo entendido que o fortalecimento do ecossistema de empreendedorismo e inovação é a tarefa mais importante das regiões que querem tornar suas economias mais inovadoras e dinâmicas, elaboramos um Plano de Ação para apoiar as atividades locais com este propósito.

O plano se baseia, especialmente, nas ações sugeridas por Isenberg (2015) e Hwang e Horowitt (2012) e se divide em três fases: Ativação, Operacionalização e consolidação de Programas Bem-sucedidos.

FASE 1 – ATIVAÇÃO

Objetivo: sensibilizar, engajar, definir uma visão de futuro comum, projetar e planejar o desenvolvimento do Ecossistema.

Prazo de referência: 3 a 6 meses.

Entregas: Visão de futuro comum. Convênio e Acordos de Cooperação entre parceiros. Grupos de trabalho e forças-tarefa definidos. Agenda permanente definida. Mapeamento preliminar do ecossistema. Plano Operacional para a Fase 2.

Ações:

- Criar grupos de trabalho e forças-tarefa para tratar dos temas e projetos iniciais mais importantes;
- Envolver as lideranças públicas e pautá-las com os projetos da área como alteração e aprovação de leis que facilitam o empreendedorismo, criação de instituições e programas associados a empreendedorismo e inovação, abertura de canais de comunicação etc.;
- Elaborar agenda permanente de discussão dos assuntos relacionados ao desenvolvimento do ecossistema regional, proposição e acompanhamento de ações, criação e acompanhamento do fundo de inovação, etc.;
- Realizar palestras, grupos de discussão, mesas redondas, seminários, workshops e pesquisas para sensibilizar e mobilizar os atores locais;
- Mapear o ecossistema de empreendedorismo e inovação (elementos, atribuições e inter-relações). Ver item 2.5, 2.7.1 e ANEXO B.
- Avaliar grau de maturidade do ecossistema. Ver item 2.5.1 e 2.8;
- Elaborar mapa representativo do ecossistema, analisar as conexões e planejar as ações necessárias para elevar seu grau de maturidade. Ver figura 9;
- Identificar as necessidades, barreiras e deficiências da região em relação aos atores, elementos e infraestrutura necessária para o desenvolvimento do ecossistema;
- Fazer levantamento e dar maior publicidade aos programas, políticas, incentivos e regulamentos relacionados a empreendedorismo e inovação;
- Mapear as forças e fraquezas do ambiente interno e externo ao ecossistema (questões macroeconômicas, tendências, forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e fatores de atratividade);
- Analisar o processo de abertura e fechamento de empresas. Mapear todas as etapas e perceber o fluxo e a facilidade do empreendedor desde o momento em que tem a ideia de um negócio até sua entrada no mercado. Quais barreiras podem ser retiradas?
- Mapear os recursos disponíveis ou potenciais que podem ajudar no desenvolvimento do ecossistema (recursos financeiros e não financeiros, tangíveis e intangíveis, incluindo profissionais e voluntários). Não deixar de considerar os recursos que podem advir do compartilhamento e colaboração;
- Elaborar um Plano de Desenvolvimento do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação. Considerar o recorte da Associação de Municípios. Anexo A.

FASE 2 – OPERACIONALIZAÇÃO

Objetivo: Colocar o Plano de Desenvolvimento do Ecossistema em Operação.

Prazo de referência: 9 a 12 meses.

Entregas: Projeto de Governança e Organização. Agenda de Prioridades. Demonstrações de Impacto Cultural Inicial. Plano Operacional da Fase 3.

- Criar grupos de trabalho (intersetorias) para executar os programas e ações de fomento ao ecossistema definidos no Plano de Desenvolvimento do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação;
- Estabelecer o Governo como uma das principais lideranças engajadas do processo;

- Elaborar políticas de incentivo ao empreendedorismo e inovação;
- Realizar programa de treinamento sênior (avançado) para as lideranças públicas em políticas de empreendedorismo;
- Desenvolver programas e ações de estímulo à formação de massa crítica para atuar com capital de risco: capital semente, investidores-anjo e fundos de venture capital etc.;
- Criar programas de lançamento (aceleração/ incubação) de empreendimentos de alto potencial de crescimento (para as cidades que não estão implantando Centro de Inovação, pois nas que estão, essa ação deve ser executada por ele);
- Criar programa de Scale up para as empresas com maior potencial da região. Ver item 2.6.2 e 2.6.3;
- Desenvolver campanha para criação da marca do ecossistema da região (branding). Considerar a especialização inteligente;
- Engajar os canais de comunicação e veiculadores de notícias;
- Desenvolver capital humano. Executar ações contínuas para conectar e integrar pessoas e organizações. Desenvolver o sentido de comunidade entre os envolvidos.

FASE 3 – CONSOLIDAÇÃO

Objetivo: Consolidar o Ecossistema de Inovação e Empreendedorismo.

Prazo de referência: 3 anos.

Entregas: Sistema Indicadores e Coleta de Dados. Dados iniciais coletados e indicadores mensurados. Plano operacional para a Fase 4.

- Definir as ações necessárias para elevar o grau de maturidade do ecossistema com base na avaliação do grau de maturidade (Item 2.8 deste capítulo);
- Sensibilizar as empresas nascentes sobre estratégias de saída (crescimento lucrativo no mercado global, aquisição por outra empresa, fusão com outra empresa, Oferta Pública Inicial de ações – IPO);
- Aumentar o número de empresas atuantes no mercado global;
- Aumentar iniciativas de empreendedorismo nas universidades;
- Aumentar de maneira sustentável o número de startups na região;
- Aumentar o acesso e captação de financiamentos (US$/R$);
- Aumentar o número de contratos de financiamento e investimento;
- Melhorar a quantidade e qualidade das mentorias;
- Reduzir a burocracia na abertura e fechamento de empresas;
- Aumentar o número de habitats de inovação na região;
- Melhorar a qualidade das aceleradoras;
- Aumentar a presença de empresas inovadoras, de alta tecnologia, intensivas em conhecimento na região;
- Aumentar a influência de empresas estabelecidas no ecossistema;
- Melhorar a qualidade do capital humano;
- Intensificar os valores do empreendedorismo com premiações, reconhecimentos públicos de pessoas inspiradoras, conteúdos nos canais de comunicação etc.;
- Ampliar a transferência de tecnologia da Universidades para as empresas, fortalecer Nits da região;
- Ampliar o número de empresas treinadas em metodologias como Empretec (SEBRAE), Design Thinking, Inovação em Modelo de Negócios, Open Innovation, Gestão Integrada da Inovação, Lean startup etc;
- Aumentar o número de veiculadores de mídia especializada no tema do empreendedorismo e inovação;
- Ampliar a disponibilidade e publicidade de dados abertos e estatísticas do ecossistema e da economia regional;
- Ampliar o número de gerações bem-sucedidas reinvestindo no Ecossistema.

FASE 4 – ECOSSISTEMA AUTOSSUSTENTÁVEL

Objetivo: Criar capacidade de inovar em regime permanente, consolidar capacidade de transferir essa competência para outras regiões.

Entregas: Acompanhamento da evolução dos indicadores e proposição de ações corretivas.

Prazo: 10 anos com evolução contínua.



3. DESENVOLVENDO CULTURA INOVADORA EMPREENDEDORA

Vim a entender, em meu tempo na IBM, que a cultura não é só um aspecto do jogo – é o jogo. Ao final, uma organização não é mais do que a capacidade coletiva de sua gente para criar valor. Visão, estratégia, marketing, gestão financeira, qualquer sistema de gestão pode te colocar no caminho correto e te levará em frente por um tempo. Mas, nenhuma empresa – seja nos negócios, no governo, na educação, na saúde, ou qualquer área de atividade humana – terá êxito no longo prazo se esses elementos [da cultura da inovação] não são parte de seu DNA.

(Lou Gerstner, ex-CEO da IBM. In: LABORDE, 2016, tradução livre).

Larry Page e Sergey Brin teriam inventado a Google se tivessem vivido no Brasil?

O entorno influencia o surgimento de novos empreendimentos e inovações? Filhos de pais empreendedores estão mais propensos a inovar? O ambiente importa? A cultura importa?

Sim. Sim. Sim.

Ainda não tivemos notícia de qualquer especialista que diga o contrário. Nem precisariam, já que basta olharmos para qualquer território considerado referência em inovação e a cultura estará lá por detrás das histórias de sucesso, como o cimento entre os tijolos que construíram o Vale do Silício, Silicon Wadi - Tel Aviv - Israel, Singapura ou Coreia do Sul, só para citar alguns.

O conhecimento convencional, no entanto, vai nos dizer que não há muito o que fazer sobre a cultura da inovação. Muitos estudos param no ponto em que detectam que certas iniciativas não funcionaram porque a questão cultural não é favorável. Mas, autores como Hwang e Horowitt (2012) não apenas afirmam que é possível projetar e criar um verdadeiro ecossistema de inovação, como, também, desenvolver uma cultura favorável a ela.

Neste capítulo, vamos falar sobre o papel central que a cultura tem desempenhado na formação das ilhas de inovação e empreendedorismo global e destacar estratégias para que os Centros de Inovação atuem como indutores deste processo em Santa Catarina. O conceito de "cultura" tem a ver com um coletivo de pessoas que enxergam coisas convergentes. Neste caso, o propósito é que elas passem a enxergar na inovação e no espírito empreendedor o caminho para a transformação de suas vidas, dos seus filhos e do lugar onde vivem.

O desenvolvimento de polos regionais de inovação e de um ambiente estadual super favorável ao empreendedorismo estão no topo dos objetivos do projeto "Centros de Inovação". **Desse modo, investir tempo, recursos e esforços para semear e cultivar os valores que formam a mentalidade e a atitude inovadora é o maior dos legados que as lideranças envolvidas neste projeto podem deixar às suas cidades e regiões.**

A formação de uma vibrante cultura de empreendedorismo e inovação, muitas vezes referida como mais importante do que a própria inovação, é a única política capaz de garantir que os investimentos de hoje transformem a realidade e permaneçam gerando frutos para as próximas gerações.

> “O mais importante **é o mindset e a cultura.** Se você criar isso, a **inovação virá naturalmente.**”
>
> **(HWANG; HOROWIT, 2012)**

3.1 O que é Cultura de Inovação

Para Oppenheimer (2014), criar cultura de inovação significa desenvolver um clima de entusiasmo coletivo pela criatividade e “glorificar” os inovadores produtivos da mesma maneira com que se que ovacionam os atletas e artistas, por exemplo. Também significa desafiar as pessoas a sair de sua zona de conforto para assumir riscos sem medo de serem estigmatizadas em caso de falha.

Em uma cultura inovadora os fracassos não são o fim. Do contrário, são o início de uma vida longa para o empreendedor, além de ser sua maior fonte de aprendizado.

Para o autor, está claro que, sem uma cultura de inovação que seja absorvida pelas novas gerações, de pouco servirão os estímulos governamentais ou a produção de engenheiros e cientistas em massa, menos ainda parques tecnológicos ou aparatos similares. Isso significa que valores como abertura, diversidade, colaboração, risco, resiliência e mudança devem ser incorporados pela comunidade a tal ponto que ter – ou fazer parte de – um projeto ou um negócio inovador seja um sonho e uma possibilidade real para seus jovens e crianças.

Key Learnings:

#EntusiasmoColetivoPelaCriatividade
#SairDaZonadeConforto
#AssumirRiscos
#TolerânciaAoErro
#EmpreenderÉSerHerói

3.2 Como Se Cria Cultura de Inovação?

3.2.1 O Ecossistema que Criou o Homem Mais Rápido do Mundo

Desde 1968, a seleção jamaicana de velocistas leva, pelo menos, uma medalha por olímpiada. Em 2008, a geração liderada por Usain Bolt assombrou o mundo com 6 ouros. Em 2012, os jamaicanos chegaram a monopolizar o pódio de 200 metros. Ao todo, são 77 incríveis medalhas olímpicas no atletismo.

Esse furacão das provas de velocidade gera muita especulação. Quais são, afinal, as explicações para tamanho sucesso?

Fala-se sobre a formação étnica, tipo físico ideal, altura, quadril, uma curvatura diferenciada na coluna. Fala-se até que "os jamaicanos são bons porque comem inhame e mandioca". Mas o homem mais rápido do mundo, Usain Bolt, não acredita nessas teorias. Para ele, a razão é bem mais simples: os campeonatos escolares (GLOBO ESPORTE, 2016).

Figura 12: Referencia a Usain Bolt



Foto: iStock Photo

Quando corremos nos torneios de estudantes levamos a nós mesmos ao limite. É como ir para um campeonato mundial. É por isso que formamos tanta gente boa. Sei que falam de genética, dos antepassados. Mas penso que o segredo de todo nosso sucesso tem a ver com a Champs .

Champs é o principal campeonato escolar do país, que reúne anualmente cerca de 3 mil estudantes. É o caminho comum que une todos os corredores da Jamaica. Começou, despretensiosamente, em 1910 com apenas 5 escolas. Hoje são 200. E mais 30 mil vozes e vuvuzelas nas arquibancadas que ajudam meninos e meninas de 13 a 17 a darem tudo de si nas pistas.

Seja a Champs, ou não, a razão definitiva do sucesso jamaicano nas provas de velocidade, está claro que o campeonato, no mínimo, é uma enorme alavanca para as qualidades dos atletas do país.

Figura 13: Girls Championship na Champs, 1978



Fonte: https://afrofusionlounge.files.wordpress.com/2015/04/penn-relays-51.jpg. Foto: Afrofusion TV

3.2.2 De Paris (capital da arte) à Califórnia (capital da inovação): como se forma um ecossistema?

Há um consenso, cada vez maior, de que para gerar mais inovação produtiva é preciso melhorar a qualidade da educação, estimular a formação de engenheiros e cientistas, aumentar o investimento em pesquisa e desenvolvimento, oferecer incentivos fiscais às empresas que criam novos produtos, disponibilizar mais crédito aos empreendedores e proteger a propriedade intelectual (OPPENHEIMER, 2014).

Todos estes passos são, sem dúvida, importantes. Mas, minha conclusão, depois de trabalhar com dezenas de grandes inovadores e gurus da inovação do Vale do Silício, é que todas estas medidas são inúteis, a menos que exista uma cultura que estimule e glorifique a inovação. A maioria das grandes inovações surgem de baixo para cima graças a uma cultura de empreendimento e de admiração coletiva àqueles que assumem riscos. Na maioria dos casos, as inovações são produto de uma cultura em que se veneram os inovadores e se permite que eles realizem seu potencial .

(Oppenheimer, 2014).

Quando nos determinamos a entender o processo de formação de polos de inovação ou de regiões de referência em qualquer área, quase sempre vamos nos deparar com o "caldo cultural" que foi se formando a partir de uma e outra ação determinante somada a incontáveis ações incrementais que foram germinando em torno daquele tema.

Frequentemente, tudo começou com uma iniciativa que deu certo e atraiu outra, que foi inspirando uma outra e aglutinando pessoas, chamando a atenção de formadores de opinião, da imprensa e depois atraindo interesses externos. Até que o tema se torna parte do DNA cultural, da alma do lugar, algo sobre o qual todas as pessoas sabem, comentam e compartilham.

Figura 14: Ecossistema Artístico em Paris: fotografia da l'Eécole de Belas Artes na primeira década do século XX (Paris/França).



Fonte: Disponível em: http://lapaletteetlereve.eklablog.com/ - Fonte: Autor Desconhecido

No século XX, Paris tornou-se o centro da arte na Europa. Isso não aconteceu apenas porque havia bons pintores lá, mas pelo suporte que eles tinham das escolas de arte, de uma vasta rede de negociantes que podiam vender suas obras e de pessoas ricas que podiam comprá-las, o que atraía mais pintores que viam que as pessoas estavam comprando, o que ajudava a inspirar os pintores existentes, que criavam obras ainda mais interessantes, o que melhorava o suporte dos negociadores e assim por diante (COMPASS, 2015).

Munroe e Westwind (2007) dizem que o êxito do Vale do Silício não é resultado da ideia de algum gênio solitário ou de uma única política pública ou investimento privado bem-sucedido. A evolução do Vale como centro global de inovação em alta tecnologia foi, em boa medida, orgânica e não organizada, um movimento ascendente.

Carrilo (2015) acrescenta que ela foi se formando a partir do movimento de jovens criativos e talentosos que começaram a criar grandes coisas, o que chamou a atenção da iniciativa privada e criou um ecossistema ao seu redor. E, então, o governo, se adaptou e apoiou seu crescimento.

A criação do Parque Industrial de Stanford, próximo da Universidade de mesmo nome também foi um passo essencial na formação das bases do ecossistema da região. Mas, daí em diante, novos elementos foram surgindo e se somando a partir de inúmeras iniciativas individuais, grandes inovações e muita interação entre os agentes que passaram a formar redes sociais e profissionais que nunca pararam de se expandir (MUNROE; WESTWIND, 2007). Isto é o que estamos chamando de "formação de cultura da inovação".

Figura 15: Típica garagem no Vale do Silício como as que originaram empresas como HP e Apple.



Fonte: https://www.wired.com/2013/08/coreos-the-new-linux. Foto - Alex Washburn / WIRED

Tudo isso vale, inclusive, para aqueles locais onde há muito pouco ou nada sendo feito pelo empreendedorismo e a inovação. É preciso que a semente seja plantada, é necessário começar de algum lugar.

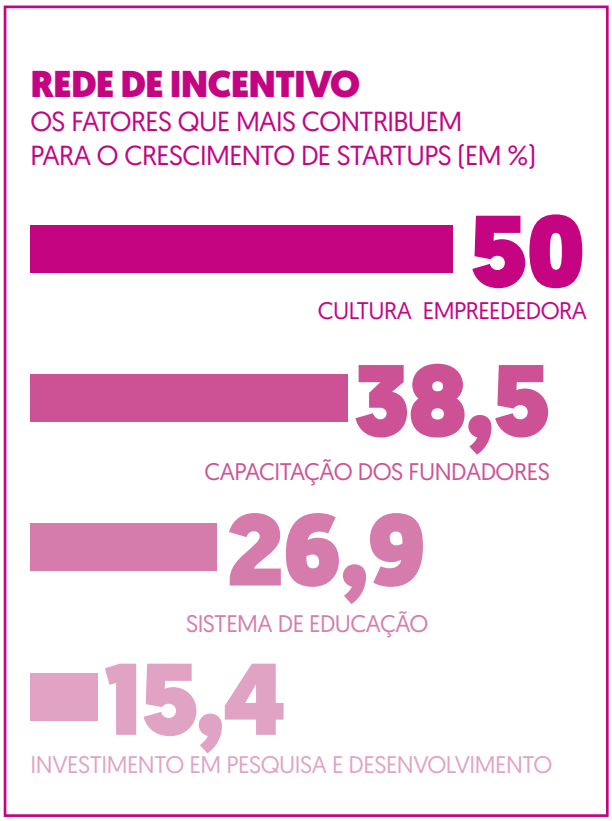
PIQUÉ (2015) LEMBRA QUE CULTURA NÃO É GENÉTICA E QUE, PORTANTO, PODE SER MUDADA.

O relatório The Global Startup Ecossystem 2015 (COMPASS, 2015) mostra que a cultura da inovação é percebida pelos israelenses como o principal fator que contribui para que o país, apesar do seu pequeno tamanho e população e das suas condições geopolíticas e climáticas tão desfavoráveis, seja o maior celeiro de startups do mundo e que sua capital, Tel Aviv, seja o segundo melhor lugar do mundo para se abrir uma startup.

A construção da cultura da inovação começa por se aceitar que o mundo tem mudado e estar aberto a mais mudanças que estão por vir. **Há muitas peças no quebra-cabeça da inovação e elas se reuniram de forma diferente em cada lugar do mundo (LABORDE, 2016).**

No entanto, percebemos dois padrões presentes nos ecossistemas de inovação reconhecidos internacionalmente. Fre-

Figura 16: Fatores que Mais Contribuem para o Crescimento das Startups segundo os Empreendedores Israelenses



Fonte: Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (março, 2014).6

quentemente, eles partiram de uma crise ou uma ameaça crônica que os afetava diretamente. Então, se fixaram nas competências culturais já desenvolvidas para as quais já ostentavam algum tipo de vantagem competitiva e jogaram ali os ingredientes do empreendedorismo e da inovação. Estes são gatilhos comuns encontrados em locais que "viraram o jogo" por meio da inovação.

Israel, por exemplo, partiu de suas principais fraquezas para gerar uma verdadeira revolução pela inovação (COMPASS, 2015). A constante presença da guerra desembocou em um sistema onde os jovens – homens e mulheres – cumprem serviço militar obrigatório por 3 e 2 anos, respectivamente. Daí que o exército lhes proporciona espírito de trabalho coletivo, senso de questionamento, capacidade de lidar com pressão e assumir riscos, além de disciplina. Afora isso, a preocupação com a segurança torna o país um terreno fértil de tecnologias de proteção de dados e sistemas de defesa (BOCCIA; GOMES; WAISMANN, 2014).

Iniciativas governamentais e privadas se somaram a essa variável. O governo criou leis que incentivam a abertura de startups e de centros de pesquisa. Em 1968, criou o Escritório Oficial do Cientista-Chefe para conectar iniciativas e capitalizar negócios. As universidades passaram a oferecer programas de empreendedorismo, incubadoras e parceria com centros de pesquisa e funcionam como verdadeiros celeiros de talentos para as empresas. Atraídas pelo ambiente criado pelo governo e pela qualidade da mão de obra, grandes corporações investem na abertura de incubadoras e centros de inovação lá. Microsoft, Cisco, Apple e IBM estão entre as empresas com iniciativas de P&D no país. Só a capital, Tel Aviv, reúne 250 centros de inovação, frutos de investimento público e privado (BOCCIA; GOMES; WAISMANN, 2014).

O costume onipresente entre os jovens israelenses de viajar o mundo depois do serviço militar contribui, ainda mais, para a formação do mindset inovador, qual seja, uma mentalidade aberta à mudança, ao desconhecido, além de uma geração conectada globalmente (SENOR; SINGER, 2011).

Medellín, segunda maior cidade da Colômbia, revolucionou sua história a partir de um grande plano intersetorial coordenado pelo governo local e direcionado pela sociedade, que resultou no título de cidade mais inovadora do mundo, City of Year 2013, prêmio de transformação urbana, Lee Kwan Yew World City Prize 2016 (considerado o Nobel do Urbanismo), entre outras outras distinções. Por meio de uma série de programas, Medellín foi de cidade mais violenta para a mais inovadora do mundo em menos de uma década.

Um ponto crítico na transformação da cidade foi o envolvimento real dos diversos setores da sociedade na definição das prioridades e estratégias para enfrentamento dos problemas. Universidades, institutos de pesquisa, associações empresariais e organizações da sociedade civil, além dos líderes comunitários, foram e são os tomadores de decisão, em muitos casos. E isso foi levado a sério pelos diversos prefeitos que entravam e saíam, tornando-se um processo ininterrupto, uma prerrogativa da cidade.

Com o desenvolvimento de um massivo sistema de mobilidade urbana no qual metrôs, bondinhos e escadas rolantes ao ar livre ligam as comunidades pobres (muitas situadas em regiões montanhosas) ao centro da cidade, Medellín reduziu drasticamente o tempo de deslocamento das pessoas ao trabalho, aumentando suas chances de empregabilidade e acesso a serviços. Como efeito não calculado, uma redução, também drástica, da violência nesses locais.
Afora isto, os programas de educação e empreendedorismo executados diretamente dentro das favelas tiveram enorme

Figura 17: Parque Biblioteca Espanha, Comuna 1, Medellín – Colômbia





Fonte: https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-6075/biblioteca-parque-espana-giancarlo-mazzanti. Foto: Sergio Gómes

impacto positivo, criando uma verdadeira revolução empreendedora a partir da base da pirâmide. Muitos programas de incentivo têm como sede física os Parques de Biblioteca instaladas nas comunidades mais pobres e populosas, são obras impressionantes levantadas em áreas paupérrimas, como a mostrada na Figura 18.
O Parque Biblioteca Espanha, construído no meio da comunidade Santo Domingo Savio, a Comuna 1, é um desses locais que, além de espaço de convivência e biblioteca pública, abriga diversas ações de contra-turno escolar e empreendedorismo. A Biblioteca Espanha, que aparenta ter sido talhada ali mesmo na montanha, é o maior símbolo de orgulho e progresso dos moradores da comunidade.

Em Medellín, o gatilho central da transformação – ainda em curso – foi a situação extrema de uma cidade mergulhada em uma grave crise social, cujo ápice foi o início da década de 1990, onde o tráfico de drogas e a violência decorrente dele proporcionaram-lhe estatísticas de homicídios comparadas a de territórios em guerra.

A Espanha, por sua vez, foi sacudida pela crise internacional de 2008 onde o desemprego bateu níveis históricos. A região da Cataluña, uma das mais desenvolvidas do país, já vinha sofrendo com a quebradeira da indústria têxtil, que era sua principal matriz econômica, em decorrência da abertura do mercado chinês. Porém, mais rápido do que o restante do país, a Catalunã respondeu à crise por meio de um plano de especialização inteligente, onde, a exemplo de várias regiões europeias, direcionou a maior parte da sua política de desenvolvimento para tecnologia, inovação e economia criativa trabalhadas em sintonia com suas vocações naturais.

Barcelona, paralelamente, desenvolveu o projeto Barcelona@22, um grande projeto que regenerou áreas degradadas da cidade, em geral das antigas zonas têxteis, transformando-as em espaços para a promoção da inovação e economia criativa. O centro de inovação – Barcelona Growth Center , Figura 19 – é um dos marcos desse plano concentrando dezenas de programas para empreendedorismo e inovação, incubação e aceleração de empresas, centros executivos, entre outros.

A cidade também reuniu os diversos setores da sociedade para tomar decisões, investiu na formação de talentos e usufruiu das suas características cosmopolitas. Ainda, transformou a si mesma em plataforma de inovação e laboratório vivo (city lab), incentivando que novos produtos e serviços para smart cities, por exemplo, fossem testados no dia a dia da cidade. Cerca de uma década mais tarde, a região estava completamente transformada (PAREJA-EASTAWAY; PIQUÉ, 2011) e Barcelona desponta entre os principais ecossistemas de inovação da Europa (COMPASS, 2015).
Nossas pesquisas têm demonstrado que a formação de uma cultura (seja de inovação, de criatividade ou de qualquer outra coisa) é produto de uma soma de fatores que se ligam de maneiras diferentes em diferentes contextos. No entanto, parece sempre haver um divisor de águas. Uma crise, uma ameaça, um problema crônico, um grande investimento ou política governamental, uma grande inovação, um evento, um concurso, um campeonato, às vezes despretensioso, abrindo as comportas de um movimento orgânico que vinha esperando uma oportunidade para se manifestar.

Importante!

Por fim, o que podemos aprender de todos esses casos são ideias sobre como reconhecer os movimentos silenciosos que já estão acontecendo nas nossas cidades e regiões. Quais são as nossas maiores qualidades e ativos e que estratégias vamos eleger para permitir que tudo isso “saia do armário” e forme a nossa cultura e o nosso ecossistema de inovação?

Figura 18: Centro de Inovação – Barcelona Growth Center



Fonte: Prefeitura de Barcelona (2015).

3.2.3 A aposta de Santa Catarina

Qual será a aposta de Santa Catarina? E das suas regiões? Ou, dito de outra forma: o que vamos usar como **ponto de gatilho** para transformar nossa economia pelo empreendedorismo e inovação?
Certamente temos razões fortes sobre as quais trabalhar. Primeiro, o mundo está mudando muito rápido e estamos sendo diretamente impactados. Importar tecnologia e inovação e exportar commodities não é sustentável e gera resultados econômicos limitados.

A crise econômica e política nacional pela qual estamos passando desde 2015 tem nos afetado profundamente e provocado enormes déficits no governo e nos negócios. Além disso, rupturas aparentes ameaçam nosso diferenciado modelo de desenvolvimento baseado na descentralização econômica e populacional, na pequena propriedade e nos pequenos negócios tradicionais.

Porém, do outro lado, uma rede de, pelo menos, 13 Centros de Inovação sendo implantados ao redor do estado desenha uma oportunidade histórica de resposta à crise baseada no apoio ao empreendedorismo e à inovação. Em cada região, líderes da Tríplice Hélice – empresas, universidades e governo – estão em uma mesma mesa definindo conjuntamente as novas estratégias.

Como ativos especiais, temos diversidade cultural e étnica, a cultura do trabalho, mão de obra qualificada e espírito naturalmente empreendedor. Os dados contam que temos empreendedores de sobra.
Para se ter uma ideia, apesar de uma colocação muito desfavorável quanto ao ambiente empreendedor geral – 92o lugar entre 160 países no ranking 2016 (GEDI, 2016) –, **o Brasil ocupou o primeiro lugar do mundo em "taxa de empreendedorismo" em 2015**, no mesmo estudo. Isso significa que, em 2015, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio na condição de empreendedor. Um em cada 3 brasileiros, ou 34,5% da população adulta, é empreendedora no Brasil (GEDI, 2016).

Por hora, o que nos sobra em empreendedorismo falta em inovação. Falta apoio ao empreendedor inovador, informação, infraestrutura, capital, faltam facilidades e sobram difi-

culdades burocráticas. E o Brasil, assim como Santa Catarina, ainda padece pela falta de incentivos para pesquisas que podem melhorar a quantidade e a qualidade das tecnologias e da inovação.

É papel do Governo e de todos os setores organizados da sociedade trabalhar em fina sintonia para que essa vontade e talentos sejam canalizados em favor de um empreendedorismo mais capacitado, mais sustentável e muito mais inovador.

Faremos isso melhorando o terreno de jogo. Precisamos retirar as travas do campo. Travas burocráticas, estruturais, desconfiança, intolerância ao erro, falta de preparo para o empreendedorismo, dificuldades no acesso ao conhecimento e à pesquisa de ponta. E, claro, precisamos iniciar um grande movimento de valorização do nosso atleta: o empreendedor inovador.

Por fim, é bom lembrar: não estamos criando nada novo. Esse movimento já está acontecendo, mesmo que timidamente, para algumas regiões do estado. E ele vai crescer com ou sem as instituições. Se as instituições estiverem presentes, poderão participar, ajudar, acelerar e crescer junto. Do contrário, continuarão perdendo seus talentos, ideias e investimentos para os grandes ecossistemas do Brasil e do mundo.

Respondendo à pergunta inicial: NOSSA MAIOR APOSTA É O ESPÍRITO EMPREENDEDOR CATARINENSE.

3.3 Como Criar Cultura Inovadora? O modelo da Rainforest

3.3.1 Lição 1: Conecte AS PESSOAS

Desenvolver cultura de inovação não é a mesma coisa que formar um aglomerado de empresas. É estimular conexões, criando um ambiente de confiança, colaboração e criatividade para formar uma comunidade.

Hwang e Horowitt (2012) sustentam que o surgimento da inovação é um processo caótico, incontrolável e, muitas vezes, acidental. Processos de inovação lineares e controlados raramente são autossustentáveis e não são os mais eficientes.

Não podemos controlar a inovação. Só podemos atrair e preparar pessoas e desenvolver ambientes que aumentem as chances de que ela aconteça. O Centro de Inovação será um desses ambientes.

INOVAÇÃO É PROPORCIONAL À CONEXÃO.

(HWANG; HOROWITT, 2012).

Por onde começar?

O ponto de partida é realizar ações para fomentar a **interação**. Isso vai envolver as pessoas que já formam o ecossistema local de inovação e as pessoas que têm que ingressar nele: empresários, empreendedores, pesquisadores, inventores, estudantes, investidores, profissionais liberais, mentores, etc.

Conforme comentamos exaustivamente no Livro I, **a missão mais importante** do Centro de Inovação em sua região é **conectar** pessoas. O Centro não vai criar inovação por si. Seu papel é promover os encontros e relacionamentos necessários para que a inovação aconteça. Em outras palavras, esse emaranhado de relações que vai se constituir a partir do Centro formará o terreno fértil para que a semente do conhecimento encontre os nutrientes adequados (talento, criatividade, empreendedorismo e capital) para germinar como inovação.

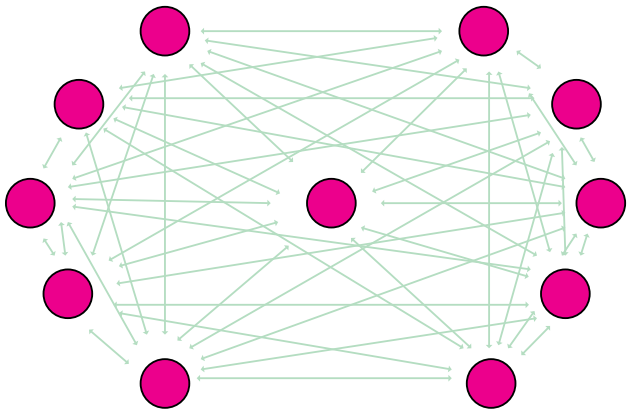
Essa conexão faz com que as empresas consigam se mover e crescer mais rapidamente. Se alguém está criando uma nova ideia, muitas vezes não tem know-how para executá-la. Mas, se tem a seu lado uma pessoa que já tem competência para criar um novo produto, ela pode colaborar e isso permite implementar as ideias melhor e mais rápido. Em um ecossistema de inovação sempre temos a oportunidade de executar as ideias mais rapidamente (PATEL, 2016).

Figura 19: Modelo de Inovação Centralizada x Modelo de Inovação Descentralizada

MODELO DE INOVAÇÃO CENTRALIZADA - MODELO A



MODELO DE INOVAÇÃO DESCENTRALIZADA - MODELO B



Fonte: Adaptado de Hwang e Horowit (2012).

Embora o Centro vá centralizar muitas iniciativas no início da formação do ecossistema (Modelo A - Figura 20), seu papel é fomentar uma grande rede social descentralizada, criando, a partir dele mesmo, uma **verdadeira comunidade de inovação** em um modelo que só pode ser desenhado conforme o modelo B da Figura 20. Nessa comunidade, o Centro é um hub, todos podem e devem utilizá-lo. **Mas o foco é multiplicar conexões e não burocratizar relações.** Logo, as pessoas também podem e devem se conectar, independentes do Centro, o que vai acontecer naturalmente assim que a comunidade estiver formada. O Centro, como conector, promove o encontro de A com B e de B com C e fomenta a comunidade de tal maneira que as pessoas passam a se relacionar não apenas dentro, mas também fora dele.

O Centro descentraliza!

Hwang e Horowit (2012) defendem a construção de redes descentralizadas por uma razão matemática. A inovação é proporcional à quantidade de conexões e o modelo descentralizado, onde todo mundo fala com todo mundo, permite infinitas vezes mais conexões do que modelos rigidamente centralizados, onde quem deseja inovar precisa passar pelos trâmites, muitas vezes lentos e burocráticos, de agências centralizantes.

Este, aliás, é o modelo preponderante em ecossistemas que não prosperam apesar de enormes investimentos. É praticamente impossível que o modelo A obtenha mais conexões que o modelo B. Mas, ainda assim, ele é o sistema mais comum adotado pelas universidades em seus procedimentos de transferência tecnológica, pelas empresas em suas áreas de inovação e pelos governos em seu apoio aos empreendedores, em todo mundo. E isso precisa evoluir para um modelo mais eficiente e eficaz.

Quanto mais transações nós tivermos, maiores os resultados do sistema inteiro. **"Nós acreditamos que este modelo [de rede descentralizada] é a reflexão mais acurada sobre os mecanismos subjacentes de comunidades do mundo real como o Silicon Valley" (HWANG; HOROWITT, 2012).**

Promovendo **interações** entre pessoas com interesses convergentes (fazendo as pessoas se conhecerem e entenderem quem faz o quê no ecossistema), construímos um ambiente de **confiança**. Com confiança podemos construir uma **comunidade**. Construindo comunidade, criamos uma **cultura de inovação** fluida e forte. Nisso, o acesso de agente para agente se torna livre e facilitado. E, aí, os **custos de transação baixam em um valor incalculável**. Todos ganham!

O papel de um habitat de inovação é trabalhar para qualificar e acelerar a conexão dos pontos que vão gerar novos negócios e empresas. Abaixo representamos esquematicamente o cenário onde as entidades integrativas e de apoio como os Centros de Inovação atuam na prática.

Repare que a Figura 21 é uma representação do processo básico de uma companhia já em operação, já com processo de produção e um time formado. Isto é o que os Centros desejam entregar à sociedade: negócios formados ou escalados.

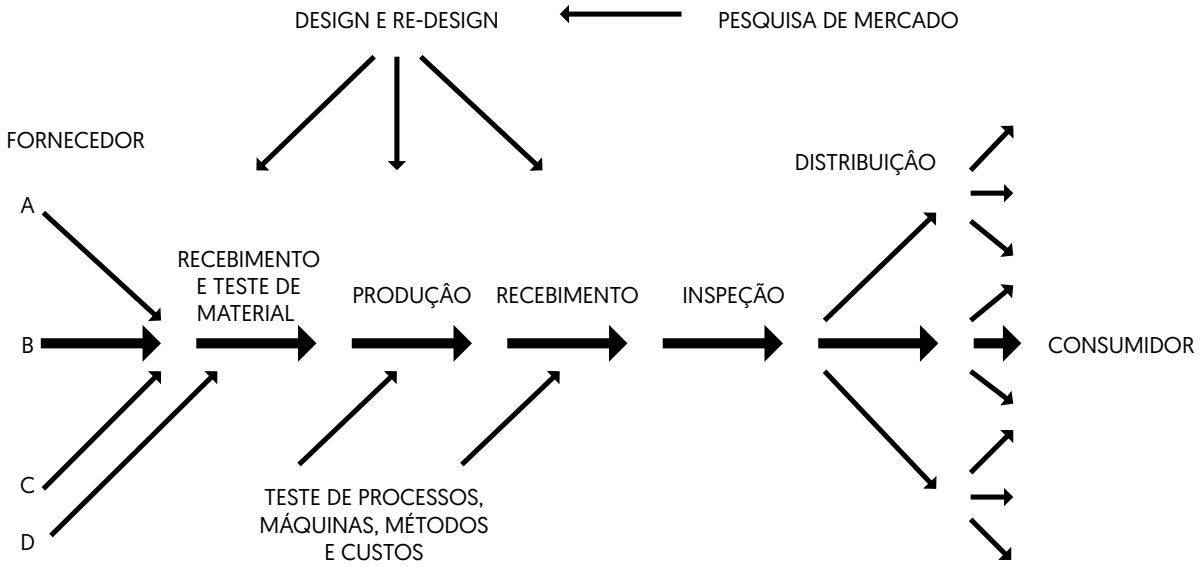
Mas, o cenário onde Centro de Inovação e os demais ambientes de inovação atuam é o ilustrado na Figura 22. É a etapa pré-produto, pré-negócio, pré-empresa, pré-escalagem.

A Figura 22 nos apresenta o conjunto dos ingredientes que vamos encontrar, frequentemente, isolados (na própria região ou mundo afora) e que o Centro precisa reunir para criar ou escalar empresas. A Figura 21, é a "sopa" criada a partir da união daqueles ingredientes.

3.3.2 As Regras da Rainforest

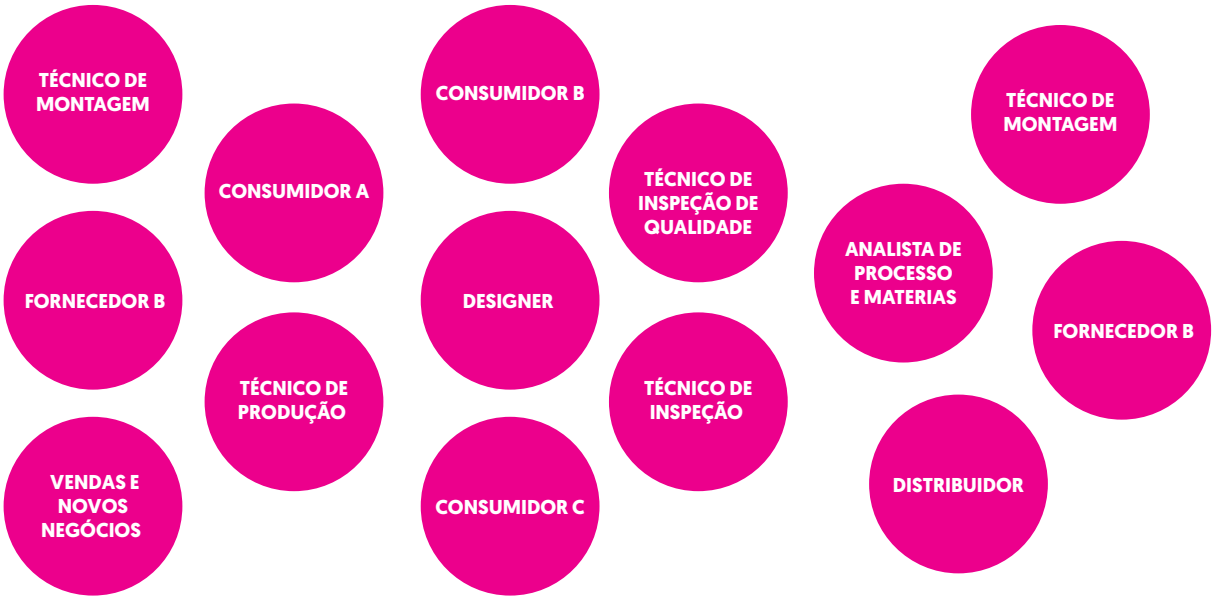
Oppenheimer (2014), mesmo levando em conta todas as dificuldades inerentes ao Brasil e à América Latina, diz que desenvolver uma cultura de inovação que promova a criativi-

Figura 20: Cenário Pós-negócio: elementos do ecossistema depois da formação da empresa



Fonte: Adaptado de Hwang e Horowit (2012).

Figura 21: Cenário Pré-negócio: elementos do ecossistema antes de o negócio estar formado



Fonte: Adaptado de Hwang e Horowit (2012).

dade de baixo para cima não é uma tarefa tão difícil quanto parece. Com os meios massivos de comunicação e as redes sociais disponíveis, é muito mais fácil gerar entusiasmo coletivo pela criatividade e inovação do que antes. As campanhas de opinião funcionam, tal como já ficou demonstrado com as campanhas televisivas para combater o hábito de fumar.
Um dos resultados dos trabalhos de Hwang e Horowit (2012) é a compilação de ferramentas e regras comuns a ecossistemas de inovação mundo afora. As comunidades inovadoras se preocupam em manter vivas normas de comportamento e de relacionamento social que cultivem a confiança, o sentido de unidade, o desenvolvimento individual e coletivo.

Se nos Estados Unidos, Europa e vários países latino-americanos se conseguiu baixar dramaticamente a quantidade de fumantes com campanhas de TV sobre os perigos do cigarro – um vício químico – por que não se pode combater falências como a falta de tolerância ao fracasso? Mudar estas culturas e converter os inovadores em heróis populares é uma questão de vontade política.

(OPPENHEIMER, 2014).

Além de um forte desejo obter sucesso pessoal de uma forma útil à sociedade, os inovadores sabem que essas regras informais, se conhecidas e aceitas por todos, baixam os custos de transação e aceleram a inovação de maneira incalculável. É o segredo.

Apresentamos, a seguir, um conjunto de regras inspiradas em Hwang e Horowit (2012) e nos demais autores que fundamentaram este Guia de Implantação. Essas regras devem ser trabalhadas e reforçadas constantemente nos Centros a fim de que se desenvolvam comunidades realmente criativas e colaborativas. Elas também podem ser reinterpretadas, reescritas ou ter novas regras somadas em cada região.

Repare que toda mentalidade subjacente a essas regras exalta a coletividade mais do que a individualidade. Estamos convictos de que a evolução individual é maior quando se está, concomitantemente, contribuindo para a evolução coletiva, seja do Centro de Inovação, da cidade, do estado ou do mundo. Promovemos um jogo de ganha-ganha. Idealmente, todas as transações devem ser boas, individual e coletivamente.



AS REGRAS DO ECOSSISTEMA

Reprogramando o "mindset" em que formos criados

REGRA 1

REGRAS TRADICIONAIS EM OUTROS SISTEMAS PODERÃO SER QUEBRADAS AQUI.

REGRA 2

TRAGA SEUS SONHOS!

É muito recomendável que as pessoas do ecossistema cultivem (grandes) sonhos e outras motivações extrarracionais que as movam. Entre outras coisas, são esses sonhos que vão lhe manter "em quadra" quando as coisas apertarem. E, elas, provavelmente, vão apertar. Quanto mais gente o seu sonho for beneficiar, mais chance ele tem de se materializar. Pense grande.

REGRA 3

ABRA AS PORTAS E OUÇA OUÇA MAIS DO QUE FALE

Estimule que os grupos formais e informais se abram para ouvir e interagir com pessoas de outras redes e outros grupos. Isso precisa ser frequente, não uma vez por ano. Um ecossistema de inovação é uma comunidade de pessoas com a cabeça aberta. Ouça seus clientes e esteja disposto a resolver o problema deles.

Regra 4

Aprenda a Converter as Diferenças em algo Positivo

A fricção social e as diferenças são forças que, embora incômodas e aparentemente negativas, podem ser convertidas em forças propulsoras.

Regra 5

Não tenha Medo do Desconhecido

Busque interação com pessoas desconhecidas, de fora dos seus circuitos habituais, outras tribos. Conheça novos mundos e mindsets. Quando possível, viaje! Faça contato com alguém de longe. Sabemos que os círculos conhecidos são mais confortáveis, mas é mais difícil inovar na zona de conforto.

Regra 6

Confie e seja Confiável

Busque relações justas, não vantajosas só para você. Aqui, senso de justiça tem mais valor do que malandragem.

Tome a iniciativa.

Comece, você, confiando em alguém.

REGRA 7

VALORIZE EXPERIMENTAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO, NÃO EXISTE PERFEIÇÃO

Construa uma cultura onde a iteração* seja mais valorizada do que a ilusória ideia da perfeição. Não seja bobo, chegar sozinho e rápido a um produto perfeito é, quase sempre, irreal.

*teste, experimento, aprimoramento

REGRA 8

EXPERIMENTAÇÃO VEM DE BAIXO PARA CIMA, NÃO O CONTRÁRIO

Não são os chefes e líderes que decidem, sozinhos, se o produto está bom e pronto para o mercado.

REGRA 9

NINGUÉM VAI MUITO LONGE SOZINHO

Peça ajuda e colaboração. E colabore.

REGRA 10

RESPEITO É CONQUISTADO POR AÇÕES CONTÍNUAS E CONTRIBUIÇÕES À COMUNIDADE

Mais do que pela hierarquia, titulação, poder financeiro, idade, grupo social etc..

REGRA 11

VOCÊ PODE FALHAR! NÃO TEM PROBLEMA

Mas Persista. É fundamental o entendimento de que erros, falhas e fracassos são parte do curso normal de se fazer negócios, quanto mais, negócios inovadores! A rotina de altos e baixos deve, também, ser entendida como normal. Inovação é governada pela probabilidade, não pela perfeição. Uma rede de apoio vai te ajudar nos momentos desafiadores.

“Quem nunca cometeu um erro, nunca tentou algo novo” (atribuído a A. Einsten).

REGRA 12

PAGUE ANTECIPADO

É legal estar disponível para ajudar pessoas sem esperar nada em troca naquele momento. Contribuindo com a comunidade, você, certamente, será recompensado por ela. Ajudar aqueles que estão entrando é muito importante. Compartilhe conhecimentos e contatos das suas redes. A capacidade de compartilhar importa mais do que a de possuir.

REGRA 13

TALENTO PARA TIRAR O MELHOR DOS OUTROS VALE MAIS DO QUE TALENTOS INDIVIDUAIS

Ajude o outro a expressar o seu melhor. A ideia é que cada um coloque e manifeste o seu melhor e encontre seu papel único na “grande engrenagem”.

REGRA 14

CULTIVE A GENEROSIDADE CRIATIVA

Desfrute tanto de propor quanto de escutar e contribuir com as ideias dos outros. Verdadeiros criativos apreciam as boas ideias, venham de onde vierem.

REGRA 15

NÃO EXISTEM PROBLEMAS. SÓ DESAFIOS!

Um dos grandes segredos do Vale do Silício é que ele conseguiu criar uma cultura onde o medo de perder uma oportunidade é muito maior que o medo do fracasso. Um negócio que vai bem e um outro que quebra precisam andar mais juntos, pois as duas coisas são importantes no empreendedorismo. Não se pode elevar o que vai bem e enterrar o que vai mal.

3.3.3 Kit de Ferramentas da Rainforest

Adaptado de Hwang e Horowit (2012, 2014)

A cultura no Vale do Silício emergiu de crenças e atitudes, que geraram aquele comportamento conhecido e isso desembocou no maior ecossistema de inovação do mundo.

Para construir nosso ecossistema de empreendedorismo e inovação podemos repetir o caminho do Vale, mas trilhando a rota contrária. Vamos estimular os comportamentos inovadores. Para, a partir disso, transformar as atitudes e as crenças limitantes das pessoas em relação ao quem são, o que podem fazer e onde podem chegar.

Acredita-se que trabalhar certos comportamentos pode trazer mudanças às atitudes e depois às próprias crenças pessoais. O processo começa por fazer as pessoas considerarem visões e interpretações alternativas ao que elas estão habituadas e, assim, adotar outros comportamentos.

Como?

Hwang e Horowit (2012, 2014) nos aconselham a aplicar aos ambientes que queremos transformar essa lista de ferramentas que ajudam a mudar padrões de pensamento, comportamento, atitude e, logo, resultados.



Tool#1 Aprender Fazendo (Learning by Doing)

Mais eficaz do que passar muito tempo estudando empreendedorismo ou lendo sobre, é começar a empreender. É claro que é mais doloroso, desconfortável e angustiante. Mas as mentorias, capacitações e o apoio da comunidade estarão presentes para ajudar os empreendedores a atravessar os trechos mais difíceis do caminho.

Há muitas formas de executar programas de coaching e mentoring. Mas o tema mais importante sobre eles é: "a aprendizagem real vem de interações no mundo real". Este é um tema da psicologia. O aprendizado profundo vem unicamente da experiência. As pessoas não vão ouvir coisas e em seguida ter isso codificado em suas crenças e padrões de comportamento. É preciso experimentar na vida real. Aliás, o coaching e a mentoring só funcionam com quem está fazendo, tendo a experiência de algo. Simplesmente porque só quem está fazendo alguma coisa pode ser orientado a descobrir novos caminhos para essa coisa.

Não existe nenhum substituto para os "exercícios" e interações da vida real em tempo real quando o objetivo é construir uma empresa real ou comercializar uma tecnologia real.

Tool#2 Diversidade

Para gerar mais inovação, é preciso aumentar a interação. Mais do que isso, precisamos promover interações entre as pessoas com os backgrounds mais diversos possíveis.

Mas como vamos gerar diversidade nas regiões onde a população é muito homogênea? Ou em grupos sociais e profissionais mais segregados, que não costumam se misturar? Como promover interação em territórios muito tradicionais ou separados por tribos?

Keystone: como uma das espécies mais importantes do ecossistema, os keystones são agentes que catalisam as interações de que os empreendedores precisam, como, por exemplo, conectar empreendedores com investidores, com os primeiros clientes, com fornecedores, parceiros, mentores, pesquisadores e assim por diante. Entidades como a Connect e o Larta Institute no Vale do Silício e o Chief Scientis Officce em Israel são exemplos disso. Os keystones também podem e devem ser pessoas físicas, pois o papel mais importante deles é ligar pessoas nas vastas esquinas do ecossistema.

Se não houver keystones (pessoa ou organização) reconhecidos, então é preciso condecorar alguns ou "construí-los". E isso não significa apenas criar um currículo, mas, sim, um tipo de comportamento modelo que é desejável que seja replicado na rede. Esse comportamento desejável é de pessoas que contribuem com as outras e com a comunidade e tem como retorno a ajuda da própria comunidade. É importante que haja keystones dos mais diversos grupos para que jamais prevaleça a ideia de que o ecossistema é dominado por apenas um grupo ou por uma pessoa, e sim que é uma cocriação com a qual muita gente está envolvida e comprometida.

O Centro é um keystone, que deve fortalecer, ainda mais, as "pessoas keystones" e as "instituições keystone".

Networking: O networking é um fator onipresente em um ecossistema. Mas o ponto-chave para fomentar redes de contato não é assinar convênios entre instituições e, sim, conectar as pessoas que trabalham nela. Por melhores que sejam as intenções empenhadas, um processo efetivo de transferência tecnológica não vai acontecer porque um Reitor e um CEO apertaram as mãos e se comprometeram a trabalhar conjuntamente. No mundo real, as ligações acontecem pessoa a pessoa, não grupo a grupo.

Uma das razões que torna a integração do ecossistema tão importante é que as conexões entre empreendedor e usuário, inventor e distribuidor, provedor e cliente (ou seja, pessoa a pessoa) são uma forma muito prática de se testar o potencial de uma tecnologia antes que ela entre no mercado. E essa dinâmica traz um enorme potencial para acelerar essa etapa de testes, evitando que muito tempo, dinheiro e energia sejam desperdiçados.

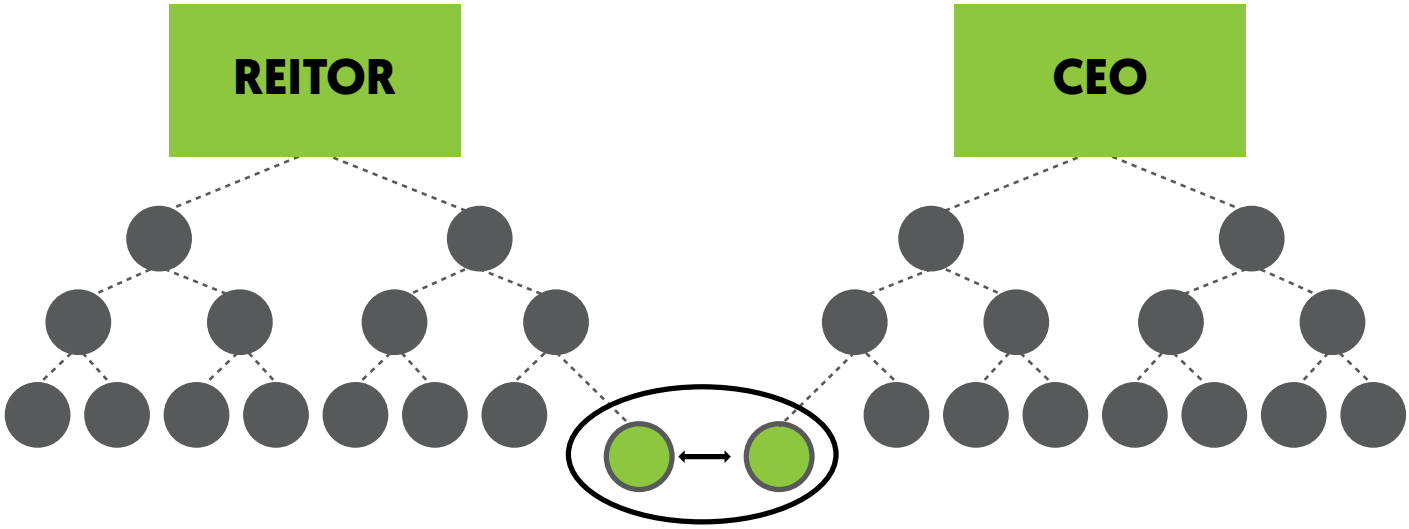
O objetivo aqui é alcançar as conexões mais difíceis, que, geralmente, são as mais valiosas.

Não é sobre conectar as caixas organizacionais, mas as pessoas dentro das organizações, como ilustramos na Figura 23.

Diáspora: uma das ferramentas mais poderosas para gerar diversidade é a diáspora. Não apenas no sentido étnico, como os judeus ou chineses espalhados pelo mundo, mas no sentido mais amplo, de pessoas que atravessam as fronteiras de seus grupos para se juntar a outros grupos.

As pessoas que adentram comunidades diferentes do seu grupo étnico, social, profissional, estudantil ou corporativo de origem têm um papel fundamental para a criação da diversidade no ecossistema: elas acabam servindo como "tradutoras" de normas sociais e culturais dos diferentes grupos e, muitas vezes, são canais confiáveis para que grupos que antes não interagiam passem a conversar.

Figura 22: Conectar Pessoas, Não Apenas Organizações



Fonte: Adaptado de Hwang; Horovitt (2012).



Conexões Globais: hoje, mais do que nunca, os inovadores precisam se conectar através das fronteiras geográficas. Hoje, pequenas startups jogam no mesmo campo que companhias multinacionais. O Centro de Inovação e demais keystones devem ajudar seus empreendedores nesta ponte com o mundo. Muitas das vantagens especiais que possibilitaram que as startups do Vale do Silício prosperassem no passado, hoje em dia estão disponíveis para todos os empreendedores do planeta. Conexões globais podem nos levar aos talentos certos para a empresa, às informações de mercado certas, parceiros, investidores, à tecnologia certa.

Tool#3 Adote Modelos de Referência

Ter modelos, pessoas, em que se espelhar é uma ferramenta poderosa para que os envolvidos no ecossistema adotem novos comportamentos e acelerem a transformação cultural. Os modelos de inspiração na Rainforest são pessoas que já fizeram coisas relevantes ou estão a caminho. São aqueles que, por meio da sua história e iniciativas, podem dizer aos demais: "é possível!".

As vitórias individuais, experiências bem-sucedidas e mesmo os bons comportamentos devem ser celebrados e destacados a fim de que os novos tenham em que se espelhar, tanto em termos de comportamento quanto de fé para persistir nos próprios desafios.

Um grande exemplo para ilustrar como funcionam os modelos inspiradores no ecossistema é o empreendedor da Jordânia, Fadi Ghandour. Ele é um ícone para o ecossistema empreendedor nascente no Oriente Médio. Foi o fundador da primeira empresa do Oriente Médio a ser listada na Nasdaq, a Aramex (empresa do ramo de logística). Hoje, inspira jovens árabes por todo o continente para que assumam riscos e não tenham medo de empreender e inovar.

Imagine a importância de se ter uma referência como esta em um território onde quase ninguém acredita que pode mudar qualquer coisa na sociedade. Mas ele foi lá e fez. Agora, milhares de jovens estão seguindo o seu caminho.

Precisamos reconhecer e exaltar nossos heróis. E, também, criar novos. Isso pode ser promovido de maneira simples: eventos, palestras, vídeos, documentários e campanhas mostrando as histórias de pessoas bem-sucedidas do ecossistema ou de fora dele.

Empreendedorismo e inovação são ofícios melhor aprendidos de pessoas com experiência nisso. "Nossa experiência mostra que a melhor forma de transformar comportamentos e atitudes é fazer com que as pessoas ouçam aqueles que elas admiram e gostariam de imitar" (Hwang; Horowitt, 2012).

Tool#4 Construa Tribos de Confiança (Build Tribes of Trust)

A base de sustentação de uma economia e, também, de um ecossistema de inovação, é a confiança entre seus agentes. Sem uma base de confiança sólida para negócios temos: contratos e mais contratos, cartórios, avalistas, advogados, justiça, demora, perda de tempo, negócios não realizados, ineficiência, altos custos de transação. Sem um ambiente de confiança, nós ficamos para trás. E enquanto perdemos tempo em discussões inócuas ou estudando como tirar melhor vantagem individual de uma negociação, um empreendedor de Israel ou da Coreia, que tem a possibilidade de "pular" toda essa parte, já vai ter colocado no mercado global e patenteado no mundo inteiro um produto similar ao nosso.

O contrário de um ambiente de confiança é um ambiente de medo, diz Hwang (2014). Em países pouco inovadores e pouco desenvolvidos o que se vê é medo em toda parte, afirma o autor. Medo de fazer negócio, de correr riscos, de investir, de confiar, de dar um passo além das fronteiras conhecidas.

Esses cenários são familiares para nós?

Sim. E não vamos ser capazes de desenvolver um estado inovador com este cenário de fundo. Precisamos construir todo o ambiente de confiança que os empreendedores precisam para se desenvolver e arriscar. É claro que existe um ambiente institucional que precisa ser adequado ao nosso tempo e objetivos. Mas, em nosso caso, as coisas precisarão ocorrer paralelamente: de um lado, governo e entidades se afinam e avançam no desenvolvimento de um ambiente mais eficiente de negócios, de outro, os líderes envolvidos com o ecossistema de suas regiões se dispõem a fazer esse trabalho corpo a corpo. Precisamos dar o primeiro passo para criar territórios de confiança.

Como?

De um lado, confiança não é construída por pessoas dizendo "confie em mim", e sim por pessoas trabalhando juntas e construindo essa confiança a partir da colaboração prática, real. Colocando o trabalho na frente. Confiando na recompensa direta ou indireta posterior.

De outro lado, não podemos mudar a sociedade inteira de uma vez e criar confiança da noite para o dia. Para mudar o sistema, nós precisamos começar com uma pessoa ou um pequeno grupo que possa servir de modelo, não apenas falando sobre confiança e motivação, mas, de fato, vivendo isso no dia a dia e apresentando isso na sua postura dentro do ecossistema.

Pesquisadores da Universidade da Califórnia estão medindo o comportamento cooperativo em cascata em redes sociais humanas. Eles têm quantificado que a contribuição de apenas uma pessoa para a coletividade inicia um efeito em cascata que conduz até à triplicação da contribuição total do grupo. Isso significa que o capital social, para formar cultura e ecossistema de inovação, pode se multiplicar a partir da ação de um único líder que dê partida ao processo e comece confiando.

O caminho é começar criando pequenas "florestas" ao redor de nossos keystones (pessoas ou instituições) mais respeitáveis, influentes e confiáveis. Eles começam com uma ação, um projeto, uma contribuição, um negócio e vão convenianndo outros e outros e ampliando a tribo de confiança.

Além de ações entre os agentes locais, os líderes têm que considerar iniciar pontes internacionais buscando parcerias, colaborações com pessoas de outras cidades, estados e países.

Inovadores e empreendedores comportam-se crescentemente como membros de uma tribo global. Organizações ao redor do mundo estão se especializando em intermediar conexões entre empreendedores locais com mentores do Vale do Silício ou investidores chineses, desenvolvedores da Índia etc.. Os empreendedores inovadores têm o sentimento de fazer parte de uma nova família global.

Tool#5 Sistemas de Avaliação Social

Já falamos sobre a importância da confiança para o desenvolvimento do ecossistema e de negócios prósperos. Agora, precisamos de mecanismos para que essa confiança se expanda.

O primeiro passo é fortalecer a atenção às "Regras do Ecossistema" pactuadas formal ou informalmente. Elas são o principal caminho para que o comportamento predatório não quebre a confiança geral e venha a destruir o ecossistema nascente. O segundo passo é reforçar essas regras constantemente (ou reinterpreta-las quando necessário) através do feedback da própria comunidade.

Os líderes podem cuidar disso criando ou apoiando mecanismos que premiam o bom comportamento e penalizam o mau. É necessário que a comunidade tenha seu próprio sistema de classificação, dos próprios membros, que considere aspectos como confiabilidade, qualidade na prestação de serviço, honestidade, etc, algo análogo ao sistema de avaliação de motoristas da Uber ou de vendedores do Mercado Livre.

Pesquisadores da Universidade da Califórnia estão medindo o comportamento cooperativo em cascata em redes sociais humanas. **Eles têm quantificado que a contribuição de apenas uma pessoa para a coletividade inicia um efeito em cascata que conduz até à triplicação da contribuição total do grupo.**

Isso já é realizado no Vale do Silício, por exemplo, por meio de newsletters eletrônicas que correm na comunidade de venture capital americana. Outras entidades de referência lá oferecem streams para toda comunidade de empreendedorismo com feedbacks sociais para a indústria, incluindo exposição pública (penalização) de firmas de venture capital que abusam ou são desonestas com os empreendedores.

Outras formas de desenvolver esses sistemas de avaliação formais ou informais são fóruns de discussão entre pares, blogs, assim como qualquer outro meio que facilite a comunicação e transparência entre as partes.

Mecanismos de avaliação podem ser desenvolvidos ou adotados para os demais atores: empreendedores, startups (valuation e divisão de lucro na venda aos seus cofundadores, por exemplo), funcionários de empresas, mentores, assessores, prestadores de serviços, financiadores, empresas, espaços, ambientes, profissionais liberais e assim por diante.

Tool#6 Contratos Sociais

Embora todos os ambientes em que vivemos nos imponham, de alguma maneira, regras implícitas de convivência, também podemos tornar certas regras pactuadas visíveis e explícitas.

Podemos assinar contratos sociais explícitos com todas pessoas que estão envolvidas com a operação do Centro de Inovação e as que virem a se envolver por meio dos programas, parcerias e serviços prestados. Isso vai reforçar a importância dos comportamentos e regras que queremos cultivar para criar uma comunidade sólida e mobilizada.

Esses contratos podem ser documentos físicos – sem valor formal – assinados com caneta, contendo as regras mais importantes do ecossistema em conformidade com as circunstâncias locais. Em um ritual de assinatura, os atores se comprometem a respeitar as normas necessárias para um crescente e vibrante ecossistema de inovação.

Eis um modelo de contrato social:

CONTRATO SOCIAL DO ECOSSISTEMA

Eu_____

Estou me juntando a uma comunidade global de pessoas que acreditam na cultura da inovação e do empreendedorismo como uma forma de tornar o mundo melhor.

Eu me comprometo a contribuir e colaborar primeiro em prol do bem coletivo, da evolução das redes e comunidades que estiver inserido, alinhado com a visão de futuro compartilhada para esta comunidade e para a região.

Eu entendo que receberei ajuda de baixo ou nenhum custo de outras pessoas e concordo em "pagar adiantado" essas ajudas que vou receber por meio das minhas contribuições aos pares e à comunidade. Cada pessoa que me for apresentada será convertida em uma pessoa que eu vou apresentar a alguém. Cada contato que alguém me passar se converterá em um contato que eu passarei a alguém. Cada hora de aconselhamento que eu receber será revertido em meus aconselhamento a outrem. Para cada risco que alguém se propuser a correr comigo, eu me proporei a correr com alguém.

Eu trabalharei na frente, conquistando a confiança dos meus pares e sendo confiável primeiro, mesmo que sem recompensa individual direta ou indireta evidente.

Eu darei um voto de confiança a outras pessoas antes de esperar que alguém faça isso por mim. Buscarei que todas as minhas transições no ecossistemas sejam justas. Nunca buscarei ter vantagem apenas para um lado.

Eu trarei pessoas comigo, trabalharei em colaboração.
Nenhum de nós sozinho é tão bom quanto todos nós juntos.

Eu vou sonhar, experimentar, aperfeiçoar e persistir.
Eu entendo que erros e falhas são parte do caminho de testar novas ideias.

Eu estarei aberto para aprender com os outros e contribuir para que os também aprendam.

Toda pessoa é um modelo para a outra.

Comprometo-me a viver esses ideais como membro desta nobre comunidade.

Concordo e Atesto

Sra. ou Sr.:_____



3.4 Portfólio de Ações para Fomento da Cultura Inovadora

Em Israel, empreender é a primeira opção da maioria dos jovens. 70% deles escolhe empreender por oportunidade e por desejo, não por necessidade. É claro que estamos falando de um país de pequeno porte populacional e territorial e que investe 4,7% do PIB – maior taxa do mundo – em inovação e empreendedorismo. (BOCCIA; GOMES; WAISMANN, 2014). Mas, ainda assim, este é o horizonte para o qual queremos olhar: onde empreender, inovar e participar ativamente da construção da nova realidade seja uma opção desejada e possível para muitos.

Mas, a maior lição de Israel para o mundo possivelmente fora o engajamento da população em prol do desenvolvimento do país e de soluções para seus problemas. Os israelenses têm uma percepção apurada sobre os benefícios da formação de novos empresários e inovações para solucionar os problemas de todos. Israel, por meio de suas políticas, incentiva as pessoas a correrem riscos e desafiarem as normas pré-estabelecidas, oferecendo também a oportunidade dos cidadãos se sentirem parte delas e a colocar em prática o conceito de "Tikkun Olam", expressão hebraica que significa "reparar o mundo" (YEKUTIEL, 2016).

Para caminhar nesse sentido, adubando o solo do nosso ecossistema, apresentamos um conjunto de ações divididas por temas e que devem começar a ser operadas imediatamente por todas as cidades e regiões que cortejem a inovação como parte do seu desenvolvimento econômico daqui em diante e, naturalmente, pelos líderes dos Centros de Inovação em suas localidades.

Grande parte das ações do portfólio devem incluir ou ser delegadas aos parceiros do ecossistema. Em todos os casos, o Centro de Inovação deve instigar ou tomar a iniciativa e atuar como articulador.



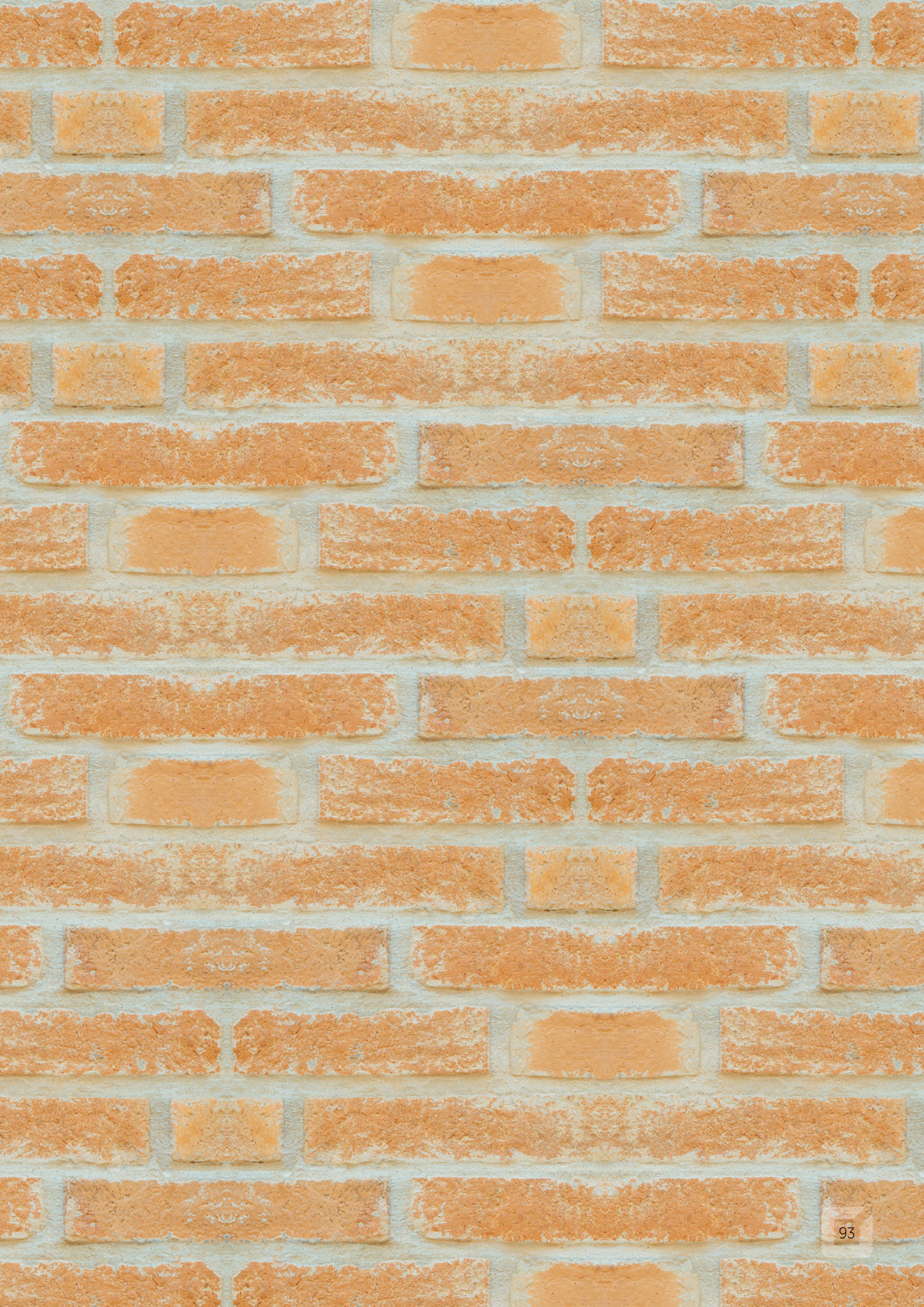
PORTFÓLIO DE AÇÕES PARA DESENVOLVER CULTURA DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

FORMAÇÃO DAS NOVAS GERAÇÕES

"A educação para a inovação e para a criatividade não é mais sobre repassar conhecimento, mas sim sobre processá-lo".

Em seu livro "Creating Innovators: the making of young people who will change the world" (2012), Tony Wagner, especialista em Educação de Harvard, diz que o principal objetivo das escolas já não será preparar os jovens para a universidade, mas para a inovação. "O que se sabe, é cada vez menos importante. A capacidade de inovar, resolver problemas criativamente, converter novas possibilidades em realidade e habilidades como pensamento crítico, comunicação e colaboração são muito mais importantes do que o conhecimento acadêmico", diz Wagner (2012).

Para o autor, é possível ensinar inovação nas escolas. A chave para isso é que os professores deixem de premiar os alunos pelos conhecimentos adquiridos e passem a premiá-los por sua capacidade de analisar e resolver problemas e aprender a partir de seus erros. Na maioria das escolas e universidades, o fracasso é castigado como falta de qualificação, mas sem prova e erro não há inovação.



Disciplinas de Empreendedorismo e Inovação nas Escolas. Mobilizar as lideranças políticas e técnicas para a inclusão de atividades complementares e/ou públicas e privadas desde as primeiras séries, onde não houver.

Apoio à Internacionalização de Estudantes e Cientistas.

Articulação de parcerias com entidades promotoras de empreendedorismo e inovação para aplicação **de projetos e atividades complementares nas escolas públicas e privadas.**

Unidades de Transferência de Conhecimento. Tanto o Centro quanto as Universidades podem oferecer serviço profissional qualificado de apoio para auxiliar estudantes e pesquisadores a avaliar a possibilidade de transformar seus objetos de estudo em negócios.

EVENTOS NO CENTRO

Capacitações. O Centro deve ser o maior promotor de capacitações e formações para empreendedorismo e inovação na região.

Atividades Culturais e Artísticas. Atrair para o Centro atividades como exposições, mostras, lançamentos de livros, teatro, cinema, clube do livro, etc. Envolver pessoas de todas as idades e setores a fim de que a ideia do empreendedorismo, da inovação e da economia criativa tornem-se um entusiasmo coletivo na região.

Almoço com empresários. Organizar almoços periódicos com empresários da região, trazendo conferências sobre inovação, acesso a capital, internacionalização, tendências e inovações setoriais e crossetoriais, etc.

Feiras de Negócios (setoriais ou tecnológicas).

Rodadas de Negócios.

Eventos de lançamentos de produtos, serviços e negócios inovadores.

Encontros de Grupos Setoriais. Oferecer infraestrutura física e apoio organizacional a grupos de empresários, de investidores e demais atores que desejem se integrar para realizar projetos conjuntos.

Tour no Centro. Preparar uma rota de tour pelo Centro de Inovação, incluindo apresentação do Centro de Inovação, ecossistema regional e palestra inspiradora voltada a grupos de empresários, empresas, investidores, estudantes, crianças, etc.

Feira de Ciências e Exposições e Amostras científicas. Atrair ou promover feiras inovadoras para os estudantes concentradas em transformar a relação dos estudantes com o conhecimento, para que o estudo deixe de ser um suplício, sobretudo em ciências e matemática (tendo em vista nosso déficit de engenheiros e cientistas).

Feira de Empreendimentos Infantis e Juvenis

EVENTOS FORA DO CENTRO

Startup Chopp e Startup Café. Promover e incentivar encontros informais para troca de experiências, networking entre empreendedores e interessados de maneira informal e descontraída, fortalecendo os laços da comunidade.

COMUNICAÇÃO E MÍDIAS

Café com a Imprensa. Organizar cafés da manhã com jornalistas, blogueiros, radialistas e formadores de opinião para apresentar o Centro e seus serviços, lançar projetos, apresentar resultados, divulgar eventos, editais e projetos, etc.

Inclusão da Imprensa na Comunidade. Convidar atores das mídias locais e estaduais para participação em eventos, encontros informais e capacitações (representantes da Imprensa também assinam o Contrato Social).

Parceria com Influenciadores. Fazer parcerias com blogueiros, youtubers, jornais, rádios e canais de TV regionais e estaduais para realizar inserções dos assuntos de interesse do Centro e assuntos gerais ligados ao empreendedorismo e à inovação.

Histórias de Empreendedorismo. Campanhas inspiradoras com histórias de empreendedorismo e inovação de sucesso usando os vários canais de comunicação da região e os próprios canais do Centro. As campanhas podem contar a história ou os "segredos" de empreendedores de sucesso

locais ou externos. Também podem ser abordadas histórias de aprendizado a partir de erros e fracassos.

Heróis Cientistas e Empreendedores. Campanhas inspiradoras para resgatar a história de grandes inovadores, tanto da atualidade quanto de outras épocas. O propósito é fomentar a cultura de admiração das famílias, incluindo as crianças, por cientistas, empreendedores ou criativos, a fim de que as novas gerações sintam-se estimuladas por esse caminho e façam dele uma opção de vida ou um sonho.

O oposto também pode ser trabalhado ao se contar histórias de fracassos, buscando entender quais foram os pontos-chave das falhas. Por exemplo, por que o Titanic afundou?

PRÊMIOS

Muitas das grandes inovações da humanidade surgiram como resultados de prêmios econômicos oferecidos para quem pudesse superar determinados desafios tecnológicos. O primeiro voo transatlântico, realizado por Charles A. Lindbergh em 1927, por exemplo, foi produto de um concurso que premiaria com US$ 25.000 o aviador que conseguisse voar de Paris a Nova York sem escalas. Lindbergh conquistou esta façanha depois de muitos aviadores deixarem a vida no mar (OPPENHEIMER, 2014). Os prêmios são ferramentas democráticas, pois permitem que qualquer pessoa participe, e instigantes, por reconhecerem socialmente e financeiramente seus ganhadores.

O Centro, com o apoio de parceiros, pode propor diversos tipos de prêmios para desafiar e alimentar o espírito inventivo e criativo na região. Alguns exemplos:

Prêmio de SoluçõesInovadoras para a Cidade
Prêmio Melhor Inovação Social
Prêmio Melhor Startup
Prêmio Melhor Plano / Modelo de Negócio
Prêmio Colaborador Master (destaque para pessoas que colaboram com os demais no ecossistema)

PROGRAMAS DE INCLUSÃO

Centro na Comunidade. Expor as atividades e serviços do Centro nos eventos, festas comunitárias, escolas, universidades, shoppings, praças. Expor a maquete do Centro e sua apresentação em shoppings ou lugares de grande circulação.

Programas de Inclusão Empreendedora para Jovens e Adultos. Para transformarem realmente as cidades, devemos desenvolver estratégias capazes de incluir todas as camadas sociais.
Alguns exemplos exitosos neste âmbito são:

Parques de Biblioteca de Medellín (Colômbia). Construídas nas favelas mais pobres e superlotadas, são praças que passaram a desempenhar os papéis de biblioteca pública, parque e centro comunitário. Juntamente com os seus fins educativos e recreativos, os Parques de Biblioteca também ajudaram a desenvolver a coesão social nas comunidades fraturadas. Oferecem aos estudantes de baixa renda acesso à educação depois do horário escolar, além de projetos para empreendedorismo, clubes do livro, grupos de teatro e muitas outras atividades extra-curriculares.

Governo e entidades que consomem do local. Desenvolver campanhas de incentivos para que os governos locais consumam, nos limites legais e possíveis, os produtos e serviços desenvolvidos regionalmente. Israel, é um exemplo nesse sentido. No início do seu processo de modernização, o governo fez um grande esforço para concentrar seu consumo nos produtos e serviços locais e, ainda hoje, é um dos maiores clientes das empresas. O mercado local é determinante no desenvolvimento de inovação (PIQUÉ, 2015).



4. FUNÇÕES DOS CENTROS E DO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

Partindo do metamodelo elaborado por Josep M. Piqué (apresentado em janeiro de 2015 para membros do Governo do Estado e Comitês de Implantação dos Centros) e unindo-o a todo o benchmarking nacional e internacional pesquisado até aqui, apresentamos o Portfólio de Funções para os Centros e Ecossistemas de Empreendedorismo e Inovação de Santa Catarina.

Conforme indicado no Passo 13 do "Guia de Implantação do Centro de Inovação em 25 Passos" (p.12), as funções do Ecossistema a serem operacionalizadas pelo Centro são definidas após o desdobramento do Planejamento Estratégico (Passo 11 e Capítulo 6 deste Guia), mas são apresentadas aqui para conhecimento prévio das funções do Ecossistema e do Centro de Inovação, facilitando o entendimento do conceito e do escopo do Centro de Inovação na região que estará inserido.

Este portfólio traz as 10 Funções entendidas como essenciais a serem desempenhadas no Ecossistema e para que o Centro cumpra sua missão ulterior, que é gerar e escalar negócios inovadores, sobretudo aqueles com alto potencial de crescimento. Cada uma das chamadas "Funções" é dividida em cinco ou mais subfunções, que expressam, mais detalhadamente, os serviços ou ações a serem realizados.

As Funções representam os papéis que o Centro e o Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação devem desempenhar em seu território a fim de que ele se torne um ambiente favorável ao desenvolvimento sistêmico de ideias, negócios, produtos, serviços, empresas, entidades, governos, pessoas e movimentos inovadores. As Funções podem ser executadas por meio de prestação de serviços, de campanhas, movimentos e articulação política, eventos, ações de sensibilização, formação de pessoas e assim por diante, como podemos ver, sinteticamente, no Quadro 4.

É fundamental destacar que **as Funções são, em última instância, competência de todo o ecossistema**. E que, portanto, podem ser delegadas a qualquer entidade reconhecida por aquela competência na região em questão. Do mesmo modo, as Funções e subfunções já executadas a contento na localidade não devem ser sobrepostas. Ao contrário, o ideal é que as entidades que oferecem o serviço tornem-se parceiras do Centro.

Quadro 4: Metamodelo dos Centros de Inovação

FUNÇÕES DO CENTRO E DO ECOSSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	
1	GOVERNANÇA DO ECOSSISTEMA
2	INFORMAÇÃO
3	INOVAÇÃO
4	TALENTOS
5	CAPITAL
6	ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS
7	ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE
8	CONEXÃO INTERNACIONAL
9	DESENVOLVIMENTO URBANO
10	COMUNIDADE

Fonte: Adaptado de Piqué (2015).

O objetivo do Centro de Inovação é promover negócios inovadores. Para isso, uma de suas principais preocupações deve ser desenvolver regionalmente o ciclo completo de apoio ao empreender e inovar. Para que o ciclo de apoio se forme de maneira eficiente, é importante que haja um grande orquestrador e animador do ecossistema: eis um dos papéis mais importantes do Centro de Inovação.

Como orquestrador, é papel do Centro entender (com a ajuda do Mapeamento comentado no Capítulo 1) quais os principais gargalos no ecossistema onde está inserido para, a partir daí, escolher, de maneira acurada e certeira, seus focos de atuação direta. Muitas Subfunções do portfólio provavelmente já estão sendo desenvolvidas na região. Outras não estão, mas possuem entidades super preparadas para desempenhá-las. Por isso, antes de abrir as portas do Centro é fundamental que o Comitê de Implantação estude com exaustão as prioridades reais do seu sistema de apoio ao empreendimento e à inovação.

Ao final dessa análise ampla, o Comitê deve ter definido:

- Subfunções já executadas (de maneira reconhecidamente eficaz e com capacidade de suprimento da demanda);
- Subfunções já executadas, mas que precisam de reforço;
- Subfunções que devem ser executadas diretamente pela equipe do Centro;
- Subfunções que devem ser coordenadas pelo Centro, mas operadas por entidade terceirizada;
- Subfunções que devem ser delegadas a entidades especializadas (podem ser viabilizadas por cooperação técnica, cooperação financeira, convênio, etc).

O Quadro 5 apresenta as Funções a serem desempenhadas pelo Centro de Inovação e pelo Ecossistema:


Start up!

PORTFÓLIO DE FUNÇÕES: CENTROS DE INOVAÇÃO E ECOSSISTEMAS

Adaptado do metamodelo de Josep M. Piqué (2015)

Quadro 5: Portfólio de Funções para os Centros de Inovação de SC e seus Ecossistemas

FUNÇÕES		SUBFUNÇÕES					
1	**GOVERNANÇA DO ECOSSISTEMA**	"Coordenação e Articulação*"	Mapeamento	Compartilhamento de Serviços	Compartilhamento de Infraestrutura	Padronização de Serviços	Monitoramento da Maturidade
2	**INFORMAÇÃO**	*One Stop Shop*	Eventos	Agenda Única	*Networking*	Comunicação interna e externa	*Show Room*
3	**INOVAÇÃO**	*Coworking*	Pré-incubadora	Incubadora Física e Virtual	Aceleradora	Escaladora	Espaço *Maker*
		Projetos Inovadores de Empresas Estabelecidas	Transferência Tecnológica	Propriedade Intelectual	*Open Innovation*	Projetos de P&D	Socialização de ideias
4	**TALENTOS**	Formação	Orientação	Estágio	Atração e Retorno	*Marketplace* Talentos	Línguas estrangeiras
5	**CAPITAL**	Acesso a Investidores	Acesso a Crédito	Aval e Garantias	"Intermediação de Negociações"	*Marketplace* Investimentos	
6	**ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS**	Observatório dos Setores Estratégicos	Planejamento de Atração de Investimentos	Missões nacionais e internacionais	*Landing* Empresarial		
7	**ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE**	Plano de Especialização Inteligente	Governança de *Clusters*	Encontros *Crossector*	Projetos Impulsionadores Setoriais	Agenda Tecnológica	
8	**"CONEXÃO INTERNACIONAL"**	Internacionalização das empresas	Cooperação Institucional	Cooperação entre Habitats de Inovação	Cooperação para o Comércio	Cooperação com Organizações Internacionais	
9	**DESENVOLVIMENTO URBANO**	Marketplace Espaços	*City Lab*	Mapa Urbanístico	Mapa de Infraestrutura	Cidades Inteligentes	
10	**COMUNIDADE**	Inovação Social	Preparação de Novas Gerações de Inovadores	Formação de Pais e Mães	Inclusão Digital de Vovós e Vovôs	Desafios sociais	

Fonte: adaptado de Piqué (2015).

**do ecossistema de empreendedorismo e inovação municipal e regional.*
*** A tradução para o termo seria "Escaladora": espaço dedicado a promover Inovação e Escalabilidade nas empresas já existentes.*

Vale destacar outra vez:

Não é necessário que o Centro execute diretamente todas as Funções. Mas é fundamental que ele garanta que, no médio prazo, todas elas estejam sendo executadas de maneira efetiva na região. Disso depende o futuro e o presente do desenvolvimento regional.

Depois de uma análise minuciosa do ecossistema, é momento de partir para a priorização das ações, que diz respeito à escolha de quais delas devem ser implementadas no curtíssimo, curto e médio prazo, conforme orienta o Guia de Priorização das Funções e Subfunções:

As Funções e Subfunções que vão ser executadas pelo Centro devem ser priorizadas conforme os objetivos estratégicos definidos e o nível de maturidade do ecossistema.

Resgataremos este tema no capítulo 5, onde são apresentadas as orientações gerais para o planejamento estratégico do Centro de Inovação.

GUIA DE PRIORIZAÇÃO DAS FUNÇÕES E SUBFUNÇÕES

Para os Centros de Inovação

Todas as Funções são importantes para o funcionamento devido do ecossistema de empreenderismo e inovação, por isso estão colocadas no metamodelo. O esforço de priorização se deu no sentido de iniciar o processo pelas necessidades básicas, caminhando em direção às necessidades mais complexas, próprias de sistemas mais maduros.

Abaixo, anotamos as instruções para orientar a ordem de implementação das Funções e Subfunções:

- **1. Conhecer as 10 Funções e suas Subfunções**

Conhecer detalhadamente as 10 Funções dos Centros e Ecossistemas, que sintetizam o ciclo completo de apoio ao empreendedorismo e à inovação e sustentabilidade do ecossistema no decorrer do tempo.

- **2. Resgatar Objetivos Estratégicos**

Definir/Resgatar os objetivos estratégicos definidos para o Ecossistema (vide Capítulo 5 – Planejamento Estratégico).

- **3. Definir Funções Prioritárias**

A partir do mapeamento do ecossistema e da compreensão das 10 Funções e dos objetivos estratégicos (definidos no planejamento), analisar quais são as funções e subfunções mais importantes conforme seu nível de maturidade.

- **4. Definir Subfunções Prioritárias**

Dentro de cada Função do Metamodelo, escolher com base em critérios claros e transparentes quais são as mais importantes para a região no momento. Organizar as subfunções em ordem de prioridade.

- **5. Analisar a Situação das Funções e Subfunções Prioritárias no Ecossistema**

Analisar o nível de eficiência na execução das Funções no ecossistema.

- **6. Definir Funções e Subfunções de Execução Direta**

Definir as Funções que serão executadas diretamente pelo time do Centro de Inovação ou seus contratados. Separar os objetivos em Curtíssimo, Curto e Médio Prazo.

- **7. Definir quais Subfunções serão Terceirizadas**

Definir quais das Funções estarão sobre a coordenação do Centro, mas serão delegadas à empresa ou entidade que se encarregará da sua operação dentro do Centro. Exemplo: terceirização do café e restaurante ou da incubadora.

- **8. Definir quais Subfunções serão Delegadas**

Analisar no portfólio quais subfunções prioritárias, segundo critérios de eficiência e eficácia, devem ser operadas por entidade parceira.

4.1 #Função Governança do Ecossistema

Em sintonia com o que discorremos durante todo o Capítulo 2, uma das primeiras funções do Comitê de Implantação do Centro é convocar os agentes do ecossistema de empreendedorismo e inovação para analisar e planejar em conjunto o futuro do próprio ecossistema e as funções do Centro dentro dele.

4.1.1 Coordenação do Ecossistema

O QUÊ?

Resgatando, uma vez mais, a missão dos Centros, que começa com "Ativar o Ecossistema de Inovação", lembramos que é papel essencial do Centro atuar como um articulador e orquestrador do ecossistema de empreendedorismo e inovação. Assim, os trabalhos devem ser iniciados a partir de uma definição em conjunto sobre quais Funções e Subfunções são prioritários para o território de imediato, curto, médio e longo prazo. Também é preciso perceber em que medida as Funções essenciais estão desenvolvidas a contento, quais precisam de reforço, quais devem ser assumidas diretamente pelo Centro ou parceiros e assim por diante, conforme o colocado na introdução deste capítulo.

POR QUÊ?

O Centro de Inovação tem como objetivo maior gerar empreendimentos e inovação, especialmente na forma de empresas com alto potencial de crescimento. Para gerar e escalar negócios inovadores sistemicamente, é preciso preparar não apenas o Centro, mas o ecossistema inteiro para dar suporte a esse processo, que pode representar, inclusive, a transformação histórica da economia regional.

Neste sentido, é muito recomendável que o Centro trabalhe em fina sintonia com todos os agentes promotores de empreendedorismo e inovação local e regional. E, também, com os agentes relevantes em nível estadual, nacional e internacional dentro de suas áreas de especialização.

Figura 23: Foto do complexo Ruta N – Centro de Innovación y Negócios



Fonte: http://www.dronestagr.am/ruta-n-medellin-colombia. Foto de Mauricio Ferr (2015).

COMO?

Um exemplo a ser visto sobre articulação e animação de ecossistema de inovação é Medellín.[10] Tendo como ponto focal o Ruta N – Centro de Innovación y Negócios (uma iniciativa governamental com participação privada), prefeitura e agentes de inovação estão empenhados em fazer Medellín avançar como uma cidade do conhecimento, com a meta clara de transformá-la na cidade mais inteligente da América Latina até 2021. Vale lembrar que Medellín já recebeu o título de cidade mais inovadora do mundo em 2013 (prêmio City of the Year) e em 2016 levou o Nobel de urbanismo mundial. No entanto, o maior prêmio de reconhecimento da cidade são as profundas e extensas transformações sociais que têm alcançado desde que as lideranças fizeram uma firme escolha pelo caminho do empreendedorismo de base e inovação como armas de transformação social em massa.

Também vale mencionar o chamado "El Gran Pacto por la Innovación", que trata-se de um acordo coletivo entre diversos organismos do setor público e, sobretudo, privado, que busca o aumento vultuoso dos investimentos em Ciência, Tecnologia e Inovação.

10 - Medellín é a segunda maior cidade da Colômbia, depois de Bogotá. Conforme abordado em alguns pontos do Guia de Implantação, a cidade encontrou no empreendedorismo e inovação uma saída para o imensos problemas econômicos e sociais, trabalhando em sintonia com os diversos agentes do ecossistema.

Figura 24: Exemplo de Plataforma de Mapeamento Interativo do Ecossistema Global de inovação



Fonte: www.startupblink.com.

4.1.2 Mapeamento do Ecossistema

O QUÊ?

Lista descritiva com localização e outras informações dos elementos (entidades, empresas, estruturas, competências, etc.) considerados pertencentes ao ecossistema de inovação.

POR QUÊ?

Para que o apoio ao desenvolvimento de ecossistemas e novos negócios seja mais direcionado e efetivo.

COMO?

Ver Capítulo 1 – item 2.7.1: Plano de Mapeamento do Ecossistema de Inovação.

O propósito é que se desenvolva ou se adote um sistema de mapeamento vivo, de maneira coordenada, dentro da plataforma a ser adotada pela Rede de Centros. Neste esquema de mapeamento vivo, as equipes competentes – como os Comitês de Implantação ou entidades parceiras – fazem o levantamento das entidades, empresas e startups existentes. Depois, o sistema fica engatilhado para que as novas empresas e entidades que forem surgindo possam se autocadastrar.

O sistema de mapeamento deve se tornar referência e deve ser atrativo, de modo que os novos agentes tenham interesse em estar cadastrados nele. Num segundo momento, conforme descrito no subitem 2.7.1, o ideal é que se evolua para o levantamento de toda a infraestrutura disponível na região e, em seguida, um mapeamento dos talentos (pessoas especializadas em determinadas áreas).

A plataforma Startup Blink é um exemplo de mapeamento vivo e interativo de escopo global. Startups, coworkings e habitats de inovação do mundo inteiro já fazem uso dela. O propósito da plataforma é se tornar um one stop shop global de informação e um hub de conexão e colaboração entre empresas inovadoras do mundo inteiro.

4.1.3 Compartilhamento de Serviços

O QUÊ?

Compartilhamento de serviços e expertises entre as instituições do ecossistema e entre os próprios Centros de Inovação ao redor do estado. O propósito desta subfunção é que os Centros escolham os serviços nos quais irão se especializar e dirigir seus recursos prioritariamente. Os Centros devem fazer essas escolhas com base nos serviços mais relevantes para o ecossistema no momento de sua implantação.

Em consonância, devem firmar parcerias com instituições reconhecidas que prestam serviços especializados para as empresas inovadoras e estimular que as empresas nascentes e estabelecidas utilizem-se desses serviços a fim de não criar sobreposição de estruturas, sobretudo em ecossistemas nascentes, que são a maior parte dos ecossistemas de nosso estado neste momento.

POR QUÊ?

O compartilhamento tem grandes chances de ser mais eficiente e permite que os Centros de Inovação ao redor do Estado e as organizações locais direcionem mais seus esforços àqueles serviços onde são melhores e possuem vantagens competitivas.

As entregas podem ser mais rápidas, mais baratas e de qualidade superior.

COMO?

- **Fase 1:** elaborar portfólio dos serviços compartilhados que serão ofertados nos Centros, a partir das reuniões com os atores e mapeamento do ecossistema. Por exemplo: o Centro pode oferecer serviços de mentoria e modelagem de negócios para as empresas nascentes de um lado e firmar parceria com uma Universidade ou instituto para utilizar seus serviços de análise química, consultoria financeira, prospecção tecnológica, etc.

- **Fase 2:** elaborar junto aos demais Centros um portfólio integrado de serviços compartilhados da Rede de Centros. Essa etapa será viabilizada, sobretudo, a partir do momento em que a Rede de Centros tenha uma plataforma digital sobre a qual operar, mas pode ser iniciada sem ela.

- **Fase 3:** desenvolver uma plataforma e portfólio de nível estadual, oferecendo mapeamento vivo e tornando pública e transparente toda a rede de serviços (e especialistas) de apoio à inovação que já são compartilhados ou que têm potencial de ser.

Um exemplo de plataforma que ajuda o empreendedor a encontrar os serviços de que precisa para desenvolver seu negócio pode ser visto em: https://concierge.innovation.gc.ca/en/find-facilities.

Figura 25: Frame do Concierge – guia de serviços de suporte a negócios e inovação do Governo do Canadá.



Fonte: https://concierge.innovation.gc.ca/en/find-facilities.

4.1.4 Compartilhamento de Infraestrutura

O QUÊ?

Compartilhamento de equipamentos, espaços e infraestrutura em geral entre as instituições do ecossistema e entre os próprios Centros de Inovação ao redor do estado.

Os Centros devem fazer essas escolhas com base nas necessidades mais relevantes para o ecossistema no momento de sua implantação. O investimento em equipamentos deve ser realizado em casos específicos e claramente necessários. Em muitos casos, as regiões já possuem a infraestrutura de "hardware" necessária ao desenvolvimento e prototipação de produtos e serviços nas suas áreas de especialização inteligente. Isso impõe ao Centro não necessariamente a tarefa de prover equipamentos laboratoriais, mas de encontrar modelos apropriados de parcerias a fim de inserir a infraestrutura pré-existente na "economia do compartilhamento".

Parcerias podem ser firmadas com instituições reconhecidas que possuam capacidade de abrir o uso da infraestrutura técnica necessária ao desenvolvimento dos produtos e serviços para os negócios nascidos e atendidos no Centro de Inovação.

POR QUÊ?

O compartilhamento tem grandes chances de ser mais eficiente e permite que os Centros de Inovação ao redor do Estado e as organizações locais direcionem mais seus esforços àqueles serviços onde são melhores e possuem vantagens competitivas. As entregas podem ser mais rápidas, mais baratas e de qualidade superior.

COMO?

A proposta é que se desenvolva regionalmente e, depois, estadualmente, o "Airbnb da Ciência, Tecnologia e Inovação".

- **Fase 1:** elaborar portfólio dos equipamentos e laboratórios – existentes e já em regime de compartilhamento pago e não pago.

- **Fase 2:** elaborar junto à Rede de Centros um portfólio integrado dos equipamentos e laboratórios do ecossistema estadual.

- **Fase 3:** desenvolver plataforma e portfólio de nível estadual oferecendo mapeamento vivo e tornando pública e transparente toda a rede de equipamentos e estruturas de apoio à inovação que já são compartilhados ou que têm potencial de ser.

4.1.5 Padronização dos Serviços

O QUÊ?

Os serviços oferecidos dentro dos Centros de Inovação devem seguir padrões de qualidade postulados nas metodologias de referência de instituições nacionais e internacionais de excelência, bem como as diretrizes apresentadas neste Guia de Implantação.

POR QUÊ?

Oferecer serviços e, até mesmo, fazer a gestão dos Centros de Inovação apoiando-se em padrões de qualidade conhecidos e reconhecidos facilita a implantação e orienta melhor os trabalhos, qualifica os resultados, amplia a credibilidade do Centro e, ainda, cria as condições para que a estratégia da Rede de Centros de Inovação de Santa Catarina seja desenvolvida.

A Rede de Centros deverá servir para ampliar as possibilidades e baixar o custo individual de cada um dos Centros, uma vez que retira impedimentos de comunicação, integração, compartilhamento de serviços, estruturas, práticas e assim por diante.

COMO?

- Trabalhar dentro da abordagem teórica proposta neste Guia de Implantação, do Quadro das 10 Funções dos Centros e do Ecossistema acima referido, bem como da grade de indicadores de desempenho representada no capítulo 9;
- Fazer complementos ou mudanças a este Guia a partir de cocriação com os demais gestores de Centros e Comitês da Rede;
- Para implantação e gestão de habitats de inovação (pré-incubadora, incubadora, aceleradora) usar Metodologia Cerne[11], da Anprotec[12]. Ver: http://anprotec.org.br/cerne/;
- Para normas de padronização de gestão: ISO 9001;
- Para normas de padronização de gestão ambiental e metas de desenvolvimento sustentável: ISO 14001[13] e LEED[14] (Leadership in Energy and Environmental Design).

11 - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos.
12 - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.
13 - Para http://certificacaoiso.com.br/iso-14001/ 14 - http://www.gbcbrasil.org.br/sobre-certificado.php.

4.1.6 Monitoramento da Maturidade do Ecossistema

O QUÊ?

Avaliar periodicamente os níveis de desenvolvimento e resultados do ecossistema de empreendedorismo e inovação da região atendida pelo Centro. Na medida em que a avaliação da maturidade for instrumentalizada por meio de software, ela poderá estar conectada com o mapeamento e gerar automaticamente um painel de controle com os indicadores que vão permitir um monitoramento ininterrupto.

POR QUÊ?

Há evidências de que existe uma relação direta entre o desempenho das empresas nascentes e o nível de maturidade do ecossistema em que ela foi formada. Ainda que surjam negócios com potencial em ecossistemas não desenvolvidos, há uma grande tendência de que eles logo se mudem para outros mais desenvolvidos para, então, crescerem e gerarem resultados positivos (SEBRAE PR, 2015). Deste modo, avaliar a maturidade do ecossistema e trabalhar pela evolução de seus indicadores é a principal forma de manter os talentos e os negócios com potencial dentro do seu território, gerando frutos e contribuições diretas para a própria região, antes de tudo.

COMO?

Ver capítulo 1 – Item 2.5 e 2.8: Avaliação do Grau de Maturidade do Ecossistema.

4.2 #Função Informação

4.2.1 One Stop Shop - Atendimento Integrado

O QUÊ?

Acolhimento, orientação e suporte em uma Porta Única de Entrada. "One Stop Shop" traduz a ideia de uma loja que oferece todo o tipo de serviço e produto que seus clientes precisam. Assim, buscando facilitar e direcionar melhor o caminho dos empreendedores inovadores, o objetivo do one stop shop nos Centros de Inovação é disponibilizar informações, serviços e soluções no mesmo local. O atendimento deve se encaminhar para ser, não apenas físico, mas, também, virtual.

POR QUÊ?

Porque o Centro existe para facilitar e orientar o caminho do empreendedor inovador na criação e desenvolvimento do seu negócio. Ajudar esse empreendedor a otimizar seu tempo, tomar decisões mais acertadas e conectar-se com as pessoas certas na hora certa está no core da missão dos Centros.

COMO?

Um modelo pioneiro de One Stop Shop no Brasil é o Poupatempo do Empreendedor. Trata-se de um amplo projeto de suporte ao empreendedor desenvolvido pelo Governo do Estado de São Paulo. Entre outras coisas, o Poupatempo simplifica os licenciamentos exigidos para abertura e registro de empresas e oferece tratamento diferenciado a proprietários de micro e pequenas empresas, buscando, dessa forma, promover o desenvolvimento local através do aumento da competitividade.

Em missão a Barcelona (ES), a equipe do Governo de Santa Catarina teve a oportunidade de conhecer de perto a Oficina de Atención a la Empresa, uma iniciativa da prefeitura de Barcelona em parceria com os agentes econômicos locais, como a Câmara de Comércio da cidade. A Oficina está sediada no centro de inovação Growth Center e oferece num mesmo lugar informação, acompanhamento e assessoramento para dar respostas às necessidades das empresas.

Figura 26: PoupaTempo de Santo André/SP



Fonte: https://fotospublicas.com/novo-poupatempo-santo-andre-tem-capacidade-para-realizar-ate-44-mil-atendimentos-por-dia
Foto: Ciete Silvério

Dentro dos Centros de Inovação, a orientação é de que a função "one stop shop" seja alocada no térreo, logo na entrada. A União Europeia também está investindo na forte conexão entre seus ecossistemas locais por meio do Startup Europe e, mais recentemente, do "The One Stop Shop", uma rede de oficinas de atendimento físico pela Europa que estão integradas a um sistema único de One Stop Shop

Figura 27: Ponto de Atendimento Inicial do One Stop Shop do Centro de Inovação Growth Center em Barcelona



Fonte:http://eldigital.barcelona.cat. Foto: autor desconhecido

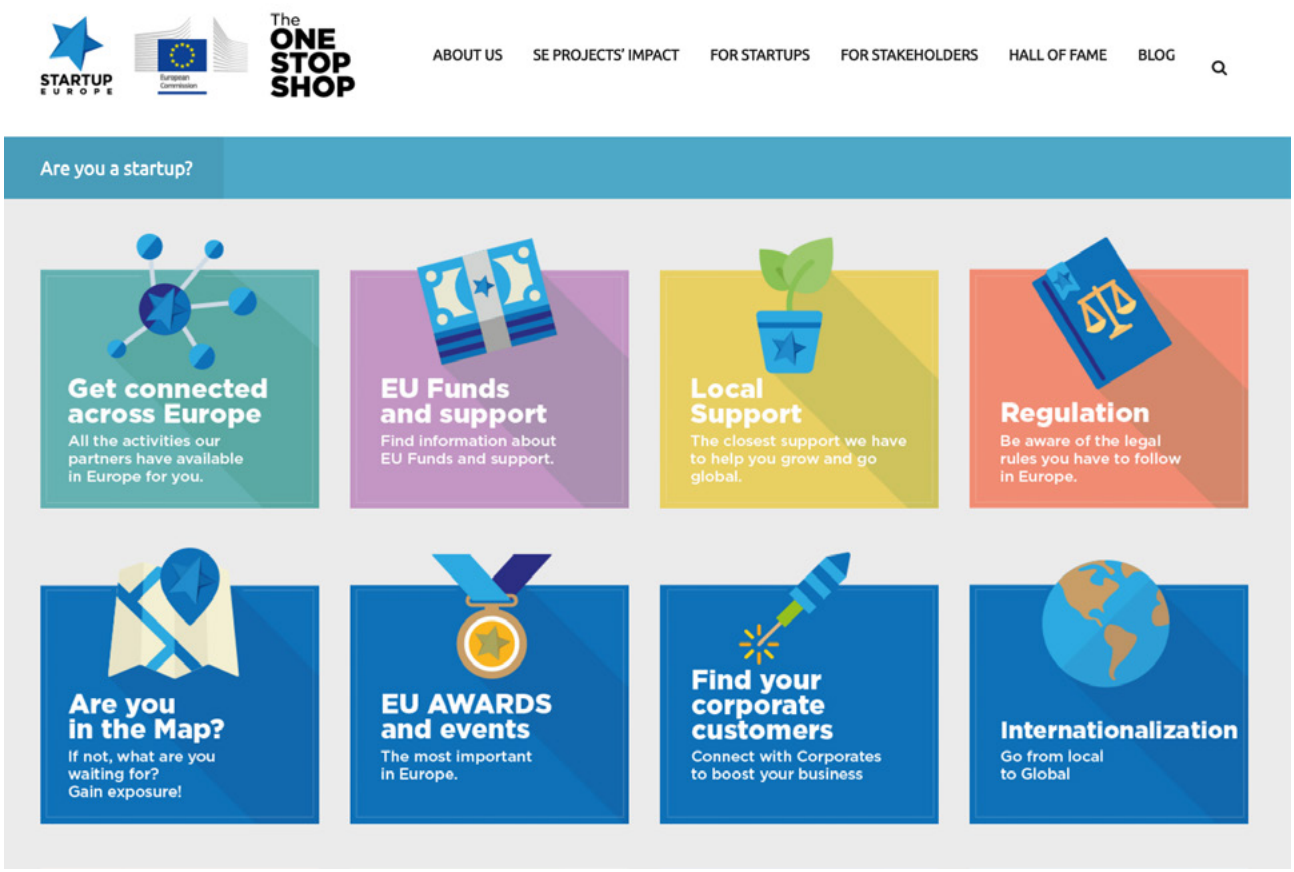
Figura 28: One Stop Shop do Centro de Inovação Growth Center em Barcelona



Fonte:http://eldigital.barcelona.cat. Foto: autor desconhecido

digital. O sistema europeu oferece informação, orientação, assessoria e suporte em diversos temas estratégicos para o empreendedor, como estampa o frame da área do seu site dedicada a suporte para startups.

Figura 29: Frame do The One Stop Shop da União Europeia



Fonte: http://startupeuropeclub.eu.

4.2.2 Eventos

O QUÊ?

A realização de eventos aparece como atividade básica para conectar peças-chave dos ecossistemas e motivar a entrada de novos integrantes à comunidade inovadora-empreendedora.

Como resultado adjacente, podemos contar com a receita gerada pelos eventos, que deverá ser revertida em prol do Centro de Inovação. Contudo, esse não é seu objetivo primordial.

POR QUÊ?

Para trazer assuntos atuais e pertinentes à esfera de atuação de cada Centro de Inovação, tendo-se em vista a especialização da região.

Os organizadores dos eventos devem visar atingir o mais variado público, desde estudantes de pré-escola até doutores e empresários experientes, movimentando ao máximo o ecossistema de inovação ao redor da infraestrutura do Centro.

Figura 30: Startup Weekend Jaraguá do Sul



Fonte: Startup Weekend Jaraguá do Sul.

COMO?

Eventos como o Startup Weekend buscam alinhamento com empreendedores para inspirar, educar e capacitar indivíduos, equipes e comunidades. O SW proporciona um momento de imersão no qual as startups podem validar suas ideias de negócio através de um modelo de exposição de ideias e retorno de feedback dos outros participantes. São formadas equipes para trabalharem com as melhores ideias através da criação de modelos de negócios, programação, design e validação de mercado. No final do evento, há um pitch para empreendedores de sucesso em uma nova oportunidade para receber feedback.

Ainda dentro da ótica de eventos, não se pode deixar de mencionar os TEDx, executados pela TED – uma comunidade global que trabalha o empoderamento humano através de conferências e aulas que têm o objetivo de espalhar boas ideias de maneira exponencial.

Os eventos TEDx são organizados pela comunidade local sem nenhum cunho comercial, religioso ou político e não podem ser usados para gerar receita, nem mesmo para instituições de caridade. No entanto, é uma ferramenta poderosa na articulação de diversas áreas e na formação de conexões valiosas.

Figura 31: Evento TED



Fonte: TED Talks.

4.2.3 Agenda Única

O QUÊ?

Agenda de eventos elaborada e divulgada coletivamente com o ecossistema regional.

Deve ser papel do Centro liderar a elaboração e divulgação ampla de uma agenda de eventos e atividades ligadas a empreendedorismo e inovação, além de ajudar a promover os eventos em geral das suas áreas de especialização inteligente.

É importante que a agenda seja virtual e que seja alimentada, também, pelos parceiros, empresas locais e entidades de apoio à inovação. Além disso, é importante que se desenvolva um fluxo organizado de divulgação junto aos principais veículos de comunicação local, regional e estadual.

Outra estratégia é criar um canal de comunicação com regiões de referência nas áreas de especialização inteligente do Centro. Por exemplo, Centros que vão estar orientados para a Economia da Madeira podem construir laços diretos e divulgar suas ações para as regiões madeireiras do Canadá.

POR QUÊ?

Para que as datas importantes não se choquem e haja apoio mútuo e coordenação entre as atividades

desenvolvidas por cada entidade. A visão a ser construída é de ecossistema, não de ilhas.

COMO?

- **Fase 1:** Centro coordena a elaboração de agenda local e regional.

- **Fase 2:** Centro se conecta à Rede Estadual de Centros de Inovação para integração das agendas locais em favor da construção de uma agenda estadual sinérgica.

Exemplos de agendas unificadas:

- Agenda Recepeti: www.recepeti.org
- Agenda do Observatório Virtual de Transferência de Tecnologia (Universitat dÁlicant): http://pt.ovtt.org/eventos
- Agenda internacional de gastronomia:
- http://brasil.gastronomia.com/eventos/eventos-gastronomicos-filtro/-1/3

Figura 32: Agenda do Connect San Diego



Fonte: http://www.innovation.gov.au/



4.2.4 Networking

O QUÊ?

A expressão "networking" é hoje utilizada em todo o mundo em seu idioma original, advinda do termo network (rede, em inglês) e significa "conectar com uma rede". Sua acepção mais atual indica "a interação com outras pessoas para trocar informações e desenvolver contatos, especialmente para no âmbito profissional".

Segundo Townsend (2012), o networking não se trata apenas de estar ligado às pessoas certas, significa ter relações sólidas, ser visível nas comunidades certas e ter um alto grau de credibilidade pessoal. Assim, criar um clima de empatia e afinidade ao travar uma conversa produtiva com pessoas recém-conhecidas, bem como estabelecer contatos em um ambiente desconhecido são fatores fundamentais para a construção de uma rede de contatos.

POR QUÊ?

A geração de uma rede de contatos se torna fundamental quando se deseja sucesso em qualquer empreendimento e, neste caso, cabe ao Centro de Inovação propiciar oportunidades para a geração de networking junto à sua infraestrutura física e virtual.

COMO?

Podem ser citados os Cafés de Negócios, Meetups, Happy Meeting, entre outros nomes criativos que promovem encontros informais de empreendedores e interessados. Em geral, dispensam a estrutura de alto valor de um evento tradicional, tendo como principal objetivo ampliar o networking dos participantes.

Caberá à equipe gestora definir, na agenda de atividades do Centro de Inovação, datas para que esses momentos de interação aconteçam. Eles também podem e devem ser planejados casados com os eventos temáticos já planejados.

O Centro de Inovação também podem fomentar a criação de redes de contatos temáticas e por área, como redes de mentores, redes de consultores, redes de provedores de serviços para empresas do Ecossistema da região, promovendo a "desintermediação", colocando a demanda, os interessados e os provedores de solução em contato sem a necessidade do Centro de Inovação como intermediador, reduzindo os custos de transação, agilizando negócios, acesso à informações e prestação de serviços.

Figura 33: Café da Manhã oferecido pelo Núcleo da Mulher Empreendedora – Associação Empresarial de Jaraguá do Sul (ACIJS)



Fonte: ACIJS, 2016.

4.2.5 Comunicação Interna e Externa

O QUÊ?

Comunicação é a atividade desenvolvida pelos atores organizacionais que mais se conecta com sua performance global. É essencial para a adequada fluidez das atividades e relacionamentos dentro do Centro e do Centro com a comunidade e clientes. Para Wolton (2006) a comunicação é sempre a busca da relação e do compartilhamento.

POR QUÊ?

Para que se construa dentro do Centro uma equipe de trabalho eficiente, engajada e produtiva capaz de liderar a formação de uma comunidade unida, conectada, mobilizada e geradora de resultados concretos.

COMO?

Para além dos itens básicos como e-mail, marketing, site, redes sociais e canais da imprensa, a área de comunicação do Centro de Inovação deve buscar novas formas de comunicar seu trabalho e oportunidades ao seu público-alvo, além de esclarecê-lo frequentemente à comunidade. Campanhas específicas relacionadas aos editais em aberto, a aspectos da cultura inovadora que se deseja fortalecer, divulgação de projetos em andamento, reconhecimento público de empreendedores ou inventos que se destacaram são ações fundamentais para a consolidação da missão do Centro de Inovação e entrega de resultados.

É fundamental que as lideranças do Centro construam uma relação ampla de colaboração com o maior número possível de canais de comunicação (tradicionais ou não) e influenciadores da região e do estado, para começar. Lembre-se de que os resultados objetivos do Centro (criar e escalar negócios inovadores) passam pelos resultados intangíveis da ativação do ecossistema e amadurecimento da cultura inovadora e empreendedora e, essas duas últimas estão profundamente ligadas à comunicação e relacionamento.

4.2.6 Showroom

O QUÊ?

Showroom é um espaço para exposição de mercadorias à venda. No Centro de Inovação, o showroom será utilizado para expor ou demonstrar (em computadores, telas) tudo o que está sendo desenvolvido em suas instalações.

Segundo Falsitta (2005), um showroom pode ser desde um simples espaço onde expor a mercadoria, até um instrumento de transmissão de um sonho que o comprador é chamado a partilhar.

POR QUÊ?

O espaço de showroom será importante, primeiramente, para demonstrar aos potenciais investidores os protótipos desenvolvidos pelas empresas residentes, sendo ainda relevante para os visitantes aprenderem um pouco mais sobre o Centro de Inovação.

COMO?

Um exemplo de showroom inserido em um ambiente de inovação pode ser observado com as salas de demonstração do Centro de Inovação da Cisco, no Rio de Janeiro. Veja em: http://www.cisco.com/c/m/pt_br/innovationcenter/rio.html

Outras referências conforme as imagens ilustradas

Para os Centros de Inovação de Santa Catarina, sugere-se reservar um espaço, fixo ou rotativo, com a finalidade de expor as soluções das empresas que ali desenvolvem seus produtos ou serviços. Desta forma, todos os stakeholders compartilham o acesso e potencializam sugestões de melhorias junto às empresas e seus empreendedores.

Figura 34: Showroom da Henkel-Korea Technical Center[15]



Fonte: Site Henkel.

Figura 35: Climachill Innovation Lab, da Adidas em Seul: showroom desenhado para que o cliente possa experienciar os novos produtos[16]



Fonte: Site Adidas.

15 - Empresa do setor de adesivos.

16 - Para mais informações ver: http://retaildesignblog.net/2015/07/01/adidas-climachill-innovation-lab-by-urbantainer-seoul-south-korea/

4.3 #Função Inovação

4.3.1 Coworking

O QUÊ?

Coworkings são ambientes onde empreendedores (geralmente independentes, freelancers ou autônomos) que queiram maior interação social podem compartilhar a infraestrutura de um ambiente de trabalho, tendo ainda à sua disposição serviços como salas de conferências, salas de reunião, treinamentos, cursos, eventos, etc. O espaço é voltado, também, para empresários que não queiram ou não necessitem de escritórios próprios, os quais podem, assim, beneficiar-se com uma estrutura completa por um menor valor.

POR QUÊ?

Os espaços de coworking visam criar um senso de comunidade entre os usuários, sendo uma forma de compartilhamento de conhecimento, talentos e experiências profissionais com baixo nível de competitividade entre os coworkers, sem contar a redução dos custos operacionais.

Segundo a Harvard Business Review, aqueles que trabalham em tais ambientes compartilhados apresentam uma taxa de sucesso um ponto acima dos que trabalham em escritórios convencionais. Isso porque os coworkers reputam ao seu trabalho um valor maior, tendo em vista a pouca competição ou regras de política interna do ambiente. Aliado à isso, sentem-se parte de uma comunidade, tendo mais controle sobre suas horas trabalhadas, uma vez que podem escolher se concentrar em um ambiente mais tranquilo ou dividir o espaço colaborativo, onde há maior interação entre os profissionais.

COMO?

Existem muitos exemplos de coworkings bem-sucedidos no mundo todo, no entanto deve-se citar o excelente exemplo do "Coollabore Smart Office" em Itajaí, tido como o segundo melhor coworking do mundo pela Revista Forbes. Com foco na colaboração e networking para o desenvolvimento corporativo, a Coollabore conta com um espaço de coworking, salas de reunião, além de espaço reservado para eventos e treinamentos.

Os Centros de Inovação que decidirem implementar um espaço de coworking em suas instalações deverão procurar criar essa sensação de comunidade e de bom relacionamento com seus coworkers, focando, sobretudo, para que empreendedores que tenham um viés inovador procurem se alojar nos Centros.

As informações que pautam o coworking podem ser observadas no quadro abaixo:

Quadro 6: Proposta de um Coworking

DISPONIBILIDADE	PROPOSTA INICIAL	ENTRADA NO AMBIENTE	PROCESSO REALIZADO	SAÍDA DAS EMPRESAS
Física	Ser um empreendedor inovador	Empreendedores que queiram alugar espaço compartilhado	Não há processo definido. O ambiente proporciona a troca de conhecimento e o networking	O processo se finda quando do rompimento do contrato de locação do espaço. Não há marcos específicos para a saída do coworking

Fonte: os autores.

Figura 36: Coworking



Fonte: iStock Photos

4.3.2 Pré-Incubação

O QUÊ?

A Pré-Incubação é uma modalidade que oferece suporte a empreendedores para transformar suas ideias de negócios em empresas formalizadas juridicamente, oferecendo ferramentas, serviços de consultoria, mentoria, assessorias, cursos e apoio institucional a esses novos negócios, com viabilidade técnica e mercadológica, como networking e aproximação com entidades financeiras e de investimento.

Na fase de pré incubação a empresa ainda não está formalizada, nem possui um modelo de negócio e/ou plano de negócios formalizado e consistente, e na maioria das vezes tampouco um produto pronto para ser comercializado ou serviço a ser oferecido. Assim, enquadram-se aqui as empresas em fases de:

- Desenvolvimento do Modelo de Negócio, Planejamento Estratégico e do Plano de Negócio;
- Mapeamento dos principais processos da empresa;
- Finalização do protótipo ou do serviço a ser oferecido ao mercado.

Os programas de pré-incubação devem ser estruturados e rápidos, idealmente, entre dois e seis meses.

POR QUÊ?

A Pré-Incubadora do Centro de Inovação deverá estimular a criação de novos negócios. As informações que pautam a Pré-Incubadora podem ser observadas no Quadro 7.

COMO?

Um exemplo de pré-incubação é o processo do Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa/MG – Centev. O programa é destinado a empreendedores carentes de suporte e orientação para transformar suas ideias em negócios. Com base em três pilares, a pré-incubação do Centev foca no desenvolvimento do negócio, na formação empreendedora e no networking. A estrutura é compartilhada com assessorias para modelagem e elaboração do plano de negócios, constituição da empresa e pitch.

Quadro 7: Contexto da Pré-Incubadora do Centro de Inovação

DISPONIBILIDADE	PROPOSTA INICIAL	ENTRADA NO AMBIENTE	PROCESSO REALIZADO	SAÍDA DAS EMPRESAS
Virtual ou física	Ideias de negócios Empresa não formalizada	Não há modelo de negócio constituído e sim uma proposta de projeto a ser desenvolvida	A pré-incubação oferece serviços como assessoria, capacitação, mentoria, entre outros	A graduação das Pré-Incubadas se dá pela realização do Modelo de Negócios estruturado e formalizado

Fonte: os autores.

Figura 37: Programa de Pré-incubação da Universidade Federal de Viçosa: reunião semanal de acompanhamento do status dos projetos



Fonte: Centro de Tecnologia de Desenvolvimento Regional de Viçosa. Universidade (CETEV/ UFV), disponível em http://www.centev.ufv.br/pt-BR/infra-estrutura. Foto: autor desconhecido

4.3.3 e 4.3.4 Incubação Física/Virtual

O QUÊ?

O processo de incubação tem o objetivo de conferir às empresas uma fase de aprimoramento para enfrentar as incertezas presentes no mercado, abrangendo tanto fatores externos quanto fatores inerentes aos empreendedores oferecendo suporte por meio da disponibilização de um espaço físico por tempo limitado e também um conjunto de serviços de consultoria, assessoria, mentoria, cursos, networking, aproximação com entidades financeiras e de investimentos, assim como instituições de ensino e pesquisa.

Diferentemente do processo de pré-incubação onde não se tem a empresa e plano de negócios formalizados, ou um produto, processo ou serviço pronto para comercialização, a incubação já busca candidatos que estejam formalmente constituídos e com um produto, processo ou serviço a ser lançado ao mercado, buscando aperfeiçoar o seu negócio (LISBOA; CASTRO, 2014).

É importante mencionar que as incubadoras acabam oferecendo benefícios não somente para as empresas ali incubadas, mas também para os demais agentes envolvidos nesse ambiente de inovação. Para o governo, por exemplo, a incubadora ajuda a superar as falhas do mercado, gerando empregos, renda e impostos. Já para a comunidade local, cria autoestima, cultura empreendedora e aumento da renda local chegando a ter proporções internacionais, construindo oportunidades de comércio, transferência de tecnologia, experiências através de associações e alianças.

Quando a empresa já estiver pronta para ser inserida no mercado, conseguindo sobreviver financeiramente, considera-se graduada, tendo passado por todo o processo de incubação necessário, sem definição especifica de tempo.

A diferença entre a incubação física e virtual é que a virtual implica que não haverá ocupação de espaço físico nas dependências da incubadora, mas a empresa incubada receberá os mesmos benefícios e serviços prestados às incubadas físicas.

POR QUÊ?

A incubadora do Centro de Inovação deverá agir para a estimulação de novos negócios inovadores. As informações que pautam a incubadora podem ser observadas no Quadro 8.

COMO?

O Centro de Inovação deverá realizar processo de seleção das empresas que participarão de seu programa de incubação, seja ele dentro da infraestrutura do centro ou virtual.

Em Santa Catarina, pode-se citar a incubadora Celta – Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas, criada pela Fundação Certi em 1986. Com o objetivo de prestar suporte a empreendimentos de base tecnológica, o Celta mantém atualmente 36 empresas cujo faturamento anual gira em torno de R$ 70 milhões. Em 2016, recebeu o prêmio de melhor incubadora de empresas orientada para a geração e uso intenso de tecnologias pela Anprotec.

Ainda em Florianópolis, outra relevante incubadora de empresas é o Midi Tecnológico que, mantido pelo Sebrae/SC e administrado pela Acate em seu Centro de Inovação, foi eleito em 2016 como a melhor incubadora de empresas orientada para o desenvolvimento local e setorial pela Anprotec.

Quadro 8: Proposta de uma Incubadora

DISPONIBILIDADE	PROPOSTA INICIAL	ENTRADA NO AMBIENTE	PROCESSO REALIZADO	SAÍDA DAS EMPRESAS
Virtual ou física	Modelo de negócio inovador Empresa formalizada com Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) até a data de assinatura do contrato	Há modelo de negócio constituído	A incubação oferece infraestrutura e serviços	A graduação das incubadas se dá a partir dos resultados das constantes avaliações (indicadores das empresas) e consequente maturidade da empresa para sair ao mercado

Fonte: os autores.

Figura 38: Incubadora Midi Tecnológico em Florianópolis: parceria Acate e Sebrae



Fonte: Acate.

4.3.5 Aceleradora

O QUÊ?

A aceleração consiste em um programa limitado, de curta duração, usualmente seis meses a um ano, fornecendo a empresas (sobretudo startups) promoção de capacitação nas áreas de desenvolvimento produto/tecnologia, marketing/vendas e gestão, promovendo a inserção do empreendedor em rede de contatos, com foco em possível aporte de capital em troca de participação societária na empresa.

O objetivo principal dessa função é apoiar e "alavancar" empresas nascentes (startups) para o seu crescimento durante um rápido período (de até no máximo um ano), auxiliando-as a obter novas rodadas de investimento e fazendo, ainda quando possível, investimentos de risco (venture capital) e adquirindo uma parte (geralmente entre 5 e 15%) das ações da empresa acelerada (LIMEIRA, 2014; ABRAII e STARTUP BRASIL).

POR QUÊ?

As empresas, uma vez aceleradas, poderão desenvolver a competência que precisavam para escalar e atingir o potencial de alto crescimento que é o foco de resultado do Centro de Inovação.

COMO?

A função de aceleração será executada nas regiões cujos ecossistemas de inovação suportarem a demanda por esta modalidade, que é mais avançada e mais rápida que a incubação, englobando empresas com mais tempo de mercado e que ainda não escalaram por alguma falta de competência específica que pode ser aperfeiçoada com um programa de aceleração.

Como exemplo de aceleradora em Santa Catarina tem-se a Darwin Starter, aceleradora que oferece mentoria, conexões, suporte contábil e jurídico e diversos outros benefícios para que as empresas participantes estejam aptas para serem investidas e aumentarem sua escalabilidade.

Figura 39: Aceleradora Darwin Starter em Florianópolis, Santa Catarina.

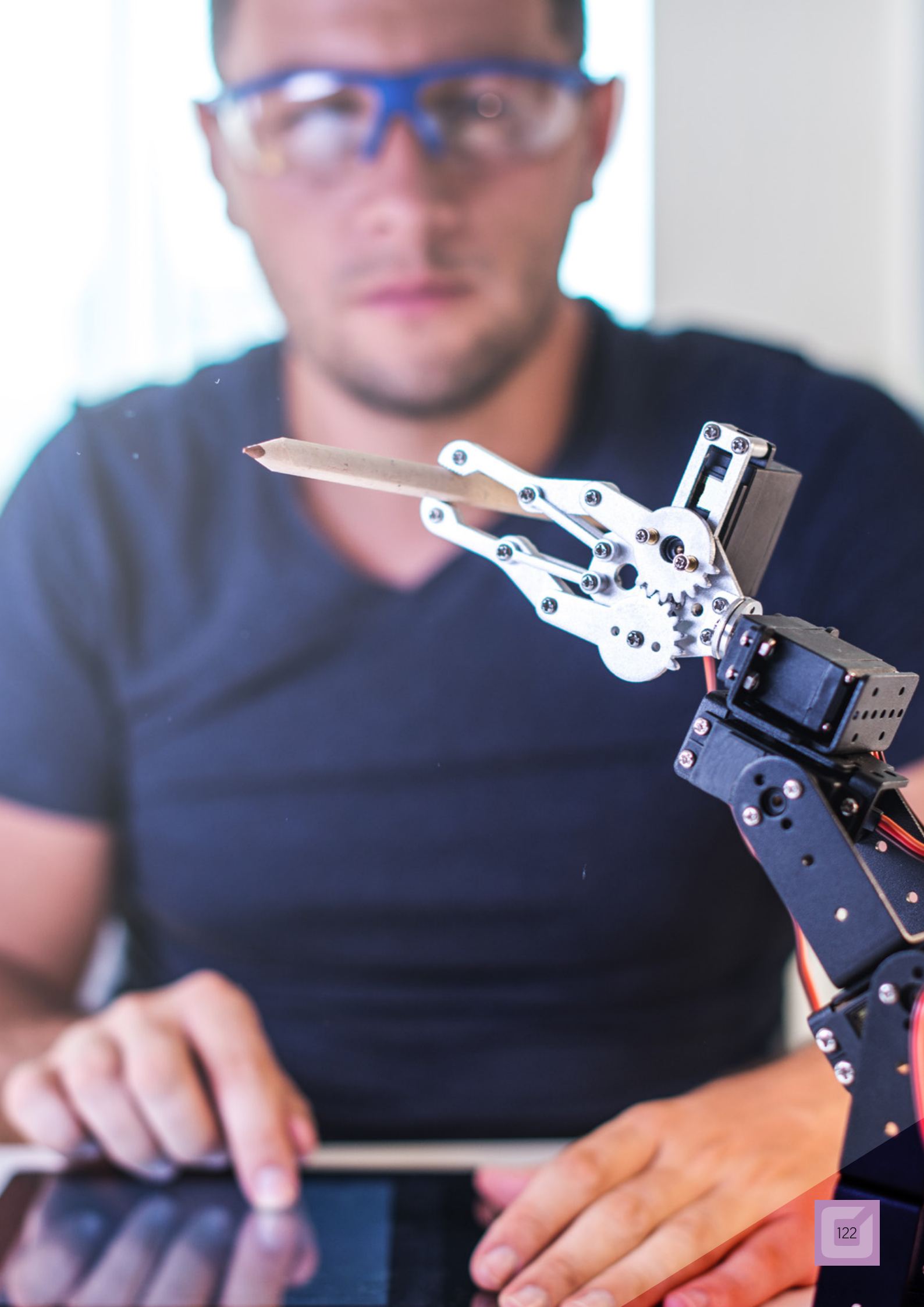


Fonte: http://darwinstarter.com.br/

Quadro 9: Proposta de uma Aceleradora

DISPONIBILIDADE	PROPOSTA INICIAL	ENTRADA NO AMBIENTE	PROCESSO REALIZADO	SAÍDA DAS EMPRESAS
Física	Modelo de negócio inovador	Há modelo de negócio constituído	A aceleração oferece infraestrutura e serviços	O processo final da aceleração se dá ao final do programa e toda a empresa passa por um demo day que é uma apresentação aos investidores

Fonte: os autores.



4.3.6 Projetos Inovadores de Empresas Estabelecida

O QUÊ?

A proposta do Programa de Desenvolvimento de Projetos Inovadores é acomodar temporariamente no Centro de Inovação equipes multidisciplinares de projetos de empresas estabelecidas que representem um investimento de cunho inovador. Diferencia-se de um Projeto de P&D por ter caráter aplicado tendo como resultado um produto, serviço ou processo a ser lançado no mercado (enquanto o P&D trata-se de desenvolvimento tecnológico que pode, ou não, ser aplicado a um futuro produto conforme os resultados da pesquisa).

POR QUÊ?

O objetivo desta função é fomentar e dar suporte à mudança de cultura nas empresas tradicionais locais, fazendo com que estas iniciem e continuamente desenvolvam projetos inovadores que a ajudem a sobreviver e prosperar frente às mudanças econômicas e tecnológicas. O ingresso dessas empresas no ambiente do Centro de Inovação vai lhes permitir alta intensidade de interação com empresas nascentes, empresas inovadoras, grupos de pesquisa, talentos de diversos campos e inúmeras oportunidades de treinamentos, networking, parcerias etc.

Abaixo, mais informações sobre a alocação de Projetos Inovadores de empresas estabelecidas na estrutura do Centro:

COMO?

Esta é uma modalidade nova criada nos Centros de Inovação de Santa Catarina. Deverá ser implementada por meio de seleção de projetos em edital público que regulamentam os critérios de aprovação conforme a especialização inteligente e o planejamento do Centro.

Quadro 10: Proposta para Hospedagem de Negócios Inovadores

DISPONIBILIDADE	PROPOSTA INICIAL	ENTRADA NO AMBIENTE	PROCESSO REALIZADO	SAÍDA DAS EMPRESAS
Física	Projeto inovador	Projeto, ideia inicial descrita e avaliada	O programa de Projetos Inovadores oferece infraestrutura e serviços	O programa projetos inovadores finaliza com o fim do período pré- determinado pela empresa e aprovado no processo de seleção para desenvolvimento do projeto com perspectiva de sucesso

Fonte: os autores.

4.3.7 Espaço Maker

O QUÊ?

O Espaço Maker ou Makerspace consiste basicamente em um espaço físico semelhante a laboratórios de produção local em pequena escala. (ROCHA, 2015). Esses espaços são crescentes em lugares públicos, privados e acadêmicos. Nele, os usuários podem testar, prototipar e produzir seus produtos em um espaço comum de trabalho, usando equipamentos e recursos compartilhados, desfrutando de um ambiente colaborativo e criativo.

O movimento maker incentiva a introdução de novas tecnologias, tais como a impressão 3D, novas oportunidades criadas por prototipagem rápida, ferramentas de fabricação, facilidade em fornecimento de peças, direta distribuição de produtos físicos e aumento da participação de todos os tipos de pessoas interligadas, assim como atração daqueles que compartilham objetivos comuns. Porém, mais importante do que a disposição das ferramentas é o que elas proporcionam: o fazer (MAKERSPACE, 2013).

POR QUÊ?

O movimento Maker é um dos grandes propulsores da inovação no mundo. Incentiva a experimentação nas empresas, escolas, universidades etc. e viabiliza que os inventores e empreendedores tenham local apropriado e com custo acessível para materializar seus projetos.

COMO?

Como exemplos de "espaços makers", os Laboratórios de Fabricação – os chamados Fab Labs – foram criados em 2001 pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), nos Estados Unidos. Originalmente, eles evocam a expressão "mão na massa" e têm como finalidade expandir as possibilidades de ação a todo meio de educação, conferindo assim a oportunidade de inovar, brincar, aprender e desenvolver na prática. Em um movimento mundial, segundo o MIT – FabLab (2016), os Fab Labs já estão presentes na maioria dos países e formam uma rede de laboratórios "mão na massa". Assim, os espaços makers, quando ligados ao MIT, podem ser chamados de Fab Labs, mas passam por credenciamento.

Para o credenciamento, algumas regras devem ser seguidas como, por exemplo: ter alguns equipamentos como hardwares e softwares, realizar open day de forma gratuita oportunizando a experiência à comunidade e estar conectado à rede mundial de Fab Labs.

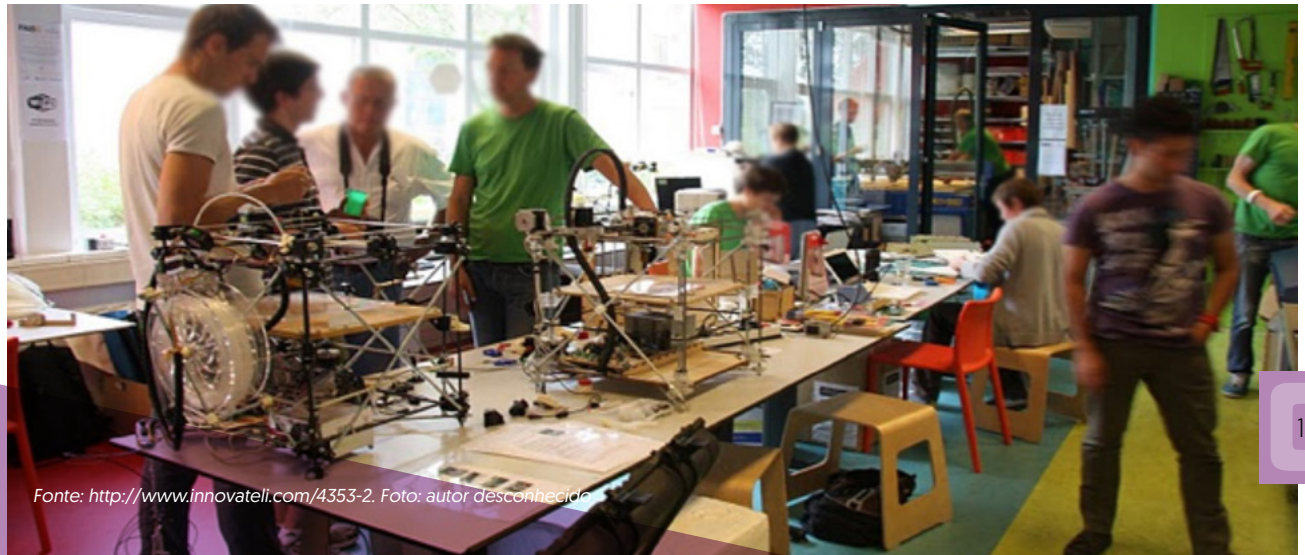
A implementação de um makerspace pode, resumidamente, dar-se da seguinte forma:

Quadro 11: Proposta de um Espaço Maker para o Centro de Inovação

DISPONIBILIDADE	PROPOSTA INICIAL	ENTRADA NO AMBIENTE	PROCESSO REALIZADO	SAÍDA DAS EMPRESAS
Física	Ser um empreendedor com projeto inovador	Interessados em prototipação ou uso de equipamentos de fabricação física ou digital	Não há processo definido. O ambiente proporciona a possibilidade de serviços que atendam às necessidades no que tange à fabricação física ou digital	O processo se finda quando o serviço é prestado

Fonte: os autores.

Figura 40: Exemplo de Espaço Maker – FabLab MIT



Fonte: http://www.innovateli.com/4353-2. Foto: autor desconhecido

4.3.8 Transferência Tecnológica

O QUÊ?

Segundo a OCDE (2012), Escritórios de Transferência de Tecnologia (ou de Licenciamento) são aquelas organizações ou partes de uma organização que ajudam a identificar e administrar ativos intelectuais, incluindo a proteção da propriedade intelectual e transferência ou licenciamento de direitos a terceiros visando a um desenvolvimento complementar.

POR QUÊ?

O maior desafio encontrado pelas Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT´s) atualmente é o elo entre a P&D e o mercado, ou seja, transformar o conhecimento gerado em tecnologias adotadas pelo sistema produtivo, consolidando a inovação. (ROCHA, SLUSZZ, CAMPOS, 2009). Esse problema acaba resultando em um enorme gargalo para a competitividade de nossa economia de modo que reduzir o tempo e a distância para a transferência efetiva de uma tecnologia é tarefa essencial dos ecossistemas de inovação e deve ser tratado de perto pelos Centros.

É fundamental que as instituições produtoras de pesquisa e as empresas (e demais formas de organizações públicas e privadas) alarguem seus canais de conexão.

COMO?

Todas as regiões devem ter seu escritório de referência para operacionalizar a Transferência de Tecnologia. Nos casos em que houver Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), o Centro deve trabalhar por meio de parceria, fortalecendo o papel do NIT e atuando em fina sintonia com ele. Outrossim, a função pode ser assumida por outra entidade do ecossistema ou pelo próprio Centro, quando for o caso.

É importante mencionar que a Lei de Inovação Tecnológica (Lei 10.973/2004) instituiu que os NIT´s das universidades seriam responsáveis por esta atribuição. Mas, nem sempre isso tem ocorrido com a agilidade e a intensidade necessária para o sucesso desta função nos ecossistemas de inovação. Daí que o trabalho em colaboração com o Centro deve vir para fortalecer o papel dos NIT´s locais.

Um outro modelo de atuação a ser observado dentro do tema da conexão empresa-Universidade é a estratégia do INESC P&D Brasil. Trata-se de uma Instituição Científica e Tecnológica (ICT) constituída em conjunto com universidades públicas brasileiras e o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores de Tecnologia e Ciência de Portugal (INESC TEC). O INESC P&D Brasil foi criado para coordenar uma rede de colaboração em pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia no Brasil, através de (i) identificação de nichos de mercado para ações de PD&I, (ii) desenvolvimento de atividades de PD&I sustentáveis e (iii) estímulo ao crescimento de atividades de PD&I no setor industrial brasileiro.

4.3.9 Propriedade Intelectual

O QUÊ?

A propriedade intelectual é um meio de apropriação dos resultados inventivos, pois serve para impedir que terceiros se utilizem da inovação sem autorização do inventor (COREA, 1999). Trata-se de reconhecimento à atividade inventiva, permitindo ao autor que obtenha retorno financeiro pelos investimentos realizados com pesquisa, incentivando, dessa forma, mais pesquisa e inovação.

O escritório de propriedade intelectual do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) é responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual. Dentro de suas atribuições, o INPI realiza registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos, bem como concessões de patentes, averbações de contratos de franquia e de transferência de tecnologia.

Sendo uma autarquia federal, as últimas alterações em sua estrutura permitiram a descentralização de seus escritórios para diversos estados da União, de modo a conferir maior celeridade na análise de procedimentos. Santa Catarina está amparada por um escritório de competência estadual.

POR QUÊ?

O ecossistema precisa promover, facilitar e incentivar a proteção das propriedades intelectuais de ideias de produtos, tecnologias e processos, mediante patentes nacionais e internacionais.

A propriedade intelectual se relaciona com a competitividade das empresas evitando o desenvolvimento de

soluções que já estejam patenteadas ou da utilização de conhecimentos presentes em patentes caducadas ou arquivadas disponíveis para a produção e comercialização.

É utilizada também para aumentar o capital intangível do ecossistema. Uma vez que os ativos de conhecimento da região estejam protegidos, aumenta-se o know how daquele segmento de atuação e fortalece-se a especialização inteligente.

COMO?

O Centro deve ter profissional(is) capacitado(s) para orientar e encaminhar os empreendedores ou inventores em relação às suas demandas de proteção de suas propriedades intelectuais.

O Centro também pode fazer parceria ou certificar escritórios de propriedade intelectual da região a fim de garantir que essa função seja desempenhada com qualidade satisfatória no ecossistema.

O tema da propriedade intelectual deve estar presente na programação de eventos e capacitações do Centro.

Figura 41: Carta Patente



Fonte: Internet

4.3.10 Socialização de Ideias

O QUÊ?

A socialização de ideias remete à realização de eventos abertos e destinados a desenvolvedores, empreendedores, investidores, ou mesmo curiosos que tenham interesse em apresentar ou ouvir ideias.

POR QUÊ?

Complementar a instrumentos como os coworkings e demais ambientes compartilhados, a socialização de ideias tem o cunho de auxiliar os interessados a criar sua empresa validando e aperfeiçoando suas ideias através do pitch nos eventos, além de fomentar o mercado de startups e inovação nas regiões dos Centros de Inovação.

COMO?

Eventos como o "Dazideia" reforçam a função mencionada. Trata-se de evento aberto e destinado a desenvolvedores, empreendedores, investidores e curiosos interessados em validar ideias. Os participantes apresentam seus pitches e recebem sugestões, críticas e indagações que ajudam a redefinir sua ideia de negócio.

Figura 42: Evento de Socialização de Ideias "Dazideia"



Fonte: Dazideia.com

4.3.11 Open Innovation

O QUÊ?

O termo open innovation foi criado em 2003 para abranger indústrias ou organizações que promovem ideias e processos abertos com o objetivo de melhorar seus produtos, oferecendo um melhor desenvolvimento e serviço a clientes, aumentando sua eficiência e valor agregado.

A subfunção "inovação aberta" sugere criação ou integração a uma plataforma, eventos ou pontos de encontro (marketplace) de oportunidades para empresas lançarem desafios, problemas ou necessidades a serem abertos à sociedade para seleção de provedores de solução para as demandas apresentadas.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a inovação aberta incorpora esforços conjuntos de iniciativas internas à organização e uma possível terceirização ou combinação de várias entradas advindas do ambiente externo, durante o processo de concepção e desenvolvimento dos produtos (RAHMAN E RAMOS, 2010).

POR QUÊ?

Especialmente para criar oportunidades de encontro entre os desafios – sobretudo tecnológicos - das empresas e as soluções já existentes (ou em desenvolvimento) no mercado e, assim, acelerar a inovação e o desenvolvimento tecnológico.

COMO?

Uma iniciativa interessante de inovação aberta é a Plataforma Itec, que é parte do Programa Itec, da Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação – SETE, do MCTIC.

A Itec é uma plataforma aberta de negócios que promove o encontro de empresas que buscam ajuda em seus projetos e organizações que têm soluções para esses desafios. É um ambiente de colaboração, parcerias e negócios para acelerar o desenvolvimento tecnológico, de forma assertiva e confiável. O propósito é reunir empresas arrojadas e parceiros com conhecimento de fronteira para aumentar a competitividade. Os usuários são empresas pequenas, médias e grandes, empresas incubadas, startups, parques tecnológicos, instituições científicas e tecnológicas (ICTs), universidades.

Figura 43: Plataforma iTec/MCTIC.



FLUXO DE FUNCIONAMENTO DA PLATAFORMA



Fonte: MCTI.

4.3.12 Inovação e Escalabilidade nas Empresas Estabelecidas

O QUÊ?

Escaladora, vem do inglês, "Scalerator".

Daniel Isenberg (2012, 2014, 2015, 2016), vem há alguns anos, defendendo que os governos não devem direcionar todos os seus esforços e políticas de inovação no fomento de novos negócios (startups). Devem também, direcionar investimentos para apoiar as empresas já estabelecidas naquilo que considera seu momento mais crítico, o momento de escalar, de crescer rapidamente. É precisa portanto cuidar dos negócios já existentes na região, o que também é mais eficiente em termos de resultados de volume de geração de empregos e renda, muitas vezes.

Escaladora é um termo novo, derivado dos trabalhos de Isenberg em torno das Scale-ups, empresas com alto potencial de crescimento e geração de empregos (no mínimo 20% ao ano), foi trazido ao Brasil pelo Sebrae, em um programa conjunto com Endeavor e Babson College (Babson Enterpreneurship Ecosystem Project – BEEP), o Scale-up Rio (2017). Onde o objetivo do programa é acelerar o crescimento de empresas com alto potencial de crescimento, as scale-ups.

Scale-ups, portanto são empresas que mantiveram o crescimento do seu faturamento ou número de funcionários em pelo menos, 20% ao ano por 3 anos consecutivos. Elas geram mais empregos que as empresas tradicionais e tem um grande impacto na economia. Podem ser de grande, médio ou pequeno porte (SEBRAE, 2017).

O principal papel do processo de Inovação e Escalabilidade em empresas Estabelecidas é apoiar a empresa selecionada a crescer rápido: em um curto período a empresa ganha mercado, aumenta a receita, identifica oportunidades e contrata funcionários. E esse é o momento onde é necessário acelerar a profissionalização da gestão e estar atento aos desafios do ganho de competitividade. (SEBRAE, 2017)

POR QUÊ?

Para apoiar as empresas com alto potencial de crescimento que já estão estabelecidas e potencializar a geração empregos na região, já que este pode ser um investimento com alto retorno em termos de geração de empregos e recolhimento de tributos. Visa ajudar as empresas que desejam e tem real potencial para escalar.

COMO?

Todos os Centros de Inovação devem desenvolver a competência, terceirizar ou através de parcerias, implementar um programa de Inovação e escalabilidade de empresas estabelecidas, de vários portes, e nesta funçcao não a startups. Pode ser desenvolvido no formato de programa temporário e pode ou não comprometer espaço físico de alocação no Centro, e neste programa apoiar o processo de escalonamento das empresas instaladas na região.

Outra objetivo desta função é sensibilizar, conscientizar e estimular nas empresas a possibilidade de se tornarem empresas inovadoras, exponenciais e intensivas em conhecimento, de repensar e reinventar os negócios em seus segmentos de atuação, através de capacitação, consultoria e elaboração de planos de inovação e crescimento acelerado para as empresas da região.

Nesse sentido, sugere-se que, caso no Ecossistema de Inovação da região não exista uma entidade (escritório/ agência/empresa de consultoria/ fundação ou instituto) que operacionalize esta função, esta pode ser estimulada a ser criada ou esta função ser assumida por alguma entidade do Ecossistema.



4.4 #Função Talento

4.4.1 Formação e Desenvolvimento

O QUÊ?

A formação e desenvolvimento de talentos está totalmente alinhada com a subfunção de promoção de "Eventos", tais como cursos, palestras, workshops e treinamentos, sejam eles presenciais ou virtuais. Programas de estágio ou de trainee patrocinados por empresas também são boas iniciativas para a formação e retenção de capital intelectual.

POR QUÊ?

Com o intuito de oferecer atendimento das demandas profissionais apresentadas pelas empresas e negócios ligados aos Centros de Inovação, procura-se com a formação de talentos impulsionar o desenvolvimento de competências estratégicas para atuação no mercado de trabalho da região. Ademais, deve-se focar na preparação de profissionais para inserção ou contato com mercados internacionais por meio da promoção de cursos de línguas estrangeiras, além de complementar a formação acadêmica dos talentos com o processo de aprendizado prático e avançado em empresas por meio do apoio a programas de estágio ou trainee.

Pode haver a articulação com as universidades e institutos de formação da abertura de cursos considerando as necessidades dos talentos e negócios da região, oportunizando, assim a criação de um ambiente para compartilhamento de conhecimento entre os profissionais.

COMO?

Um exemplo é o Programa Inova Talentos, criado em parceria entre o Instituto Evaldo Lodi – IEL e o CNPq. O programa surgiu com o objetivo de ampliar o número de profissionais qualificados em atividades de inovação no setor empresarial brasileiro. Logo, empresas interessadas em participar inscrevem e validam seus projetos de inovação junto ao IEL, que possui a responsabilidade de capacitar talentos selecionados por ele (bolsistas de projeto) e tutores (profissionais da empresa) ao longo do desenvolvimento de todo o projeto. O projeto conta com casos de sucesso em diversos estados e diversas áreas de conhecimento.

Outro exemplo de programa de desenvolvimento de talentos é o "Promessa Endeavor". Com duração de 6 meses, o programa apoia empreendedores com potencial. Eles são mentorados por especialistas da rede Endeavor e recebem auxílio para diagnosticar a situação do seu empreendimento, superar desafios e se capacitar para construir uma empresa de alto impacto.

Figura 44: Processo Estrutural do Programa Inova Talentos



Fonte: IEL.

4.4.2 Orientação Profissional

O QUÊ?

A orientação profissional ajuda os jovens em definição ou redefinição de carreira aumentando os níveis de satisfação e engajamento. O serviço oferece aos interessados informações sobre opções de formação (acadêmica e técnica), assim como oportunidades de mercado (com foco na região em questão). A orientação profissional reduz os índices de evasão nas universidades, assim como a falta de profissionais qualificados em áreas vocacionais, o turnover e o absenteísmo nas empresas.

POR QUÊ?

Identificar os talentos disponíveis para melhor aproveitamento, desenvolvimento e alocação do capital humano nos negócios da região.

COMO?

Um exemplo interessante é o projeto realizado pela Fundação Estudar, que, com o objetivo de disseminar uma cultura de excelência e alavancar os estudos e a carreira de universitários e recém-formados, disponibiliza em seu portal "Na Prática"[17] testes online para que os talentos possam descobrir seus valores fundamentais, traços de personalidade mais marcantes e estilo de trabalho. Com base nos resultados, eles podem refletir de forma mais consciente sobre suas escolhas, propósito e oportunidades.

Também, o OPA – Opção Profissional por Área, é um programa da Universidade do Vale do Itajaí – Univali que auxilia os jovens na sua escolha profissional. A instituição anualmente abre suas portas em um sábado para estudantes de ensino médio e comunidade interessada oferecendo atividades relacionadas com as profissões. Profissionais de todas as áreas contam o dia-a-dia de seu campo de atuação e falam da sua experiência. Ainda, há divulgação de oportunidades do período universitário (estágios, bolsas, intercâmbio, pesquisa e extensão), oficinas de profissões, bate-papo com alunos de todos os cursos, apresentação dos cursos de graduação com os coordenadores e professores e atividades culturais diversas. Em sua última edição o evento reuniu mais de cinco mil jovens em Itajaí.

17 - Na prática. Disponível em: https://www.napratica.org.br/e/standalone/meu_perfil/

Figura 45: Programa OPA (Opção Profissional por Área) da Univali



Fonte: Univali

4.4.3 Estágio

O QUÊ?

O artigo 1º, da Lei nº 11.788/2008, dispõe que estágio "é o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos".

Ainda em menção à lei federal, o estágio objetiva o aprendizado de competências inerentes à atividade profissional e à contextualização curricular, visando o desenvolvimento do educando para a vida profissional e cidadã.

POR QUÊ?

Reconhecidamente, a implementação de estágios está relacionada à diminuição de barreiras culturais e à entrada de talentos diversificados na comunidade e empresas, de modo que tal intercâmbio de conhecimentos acaba por potencializar a atratividade da região para a abertura de talentos.

Uma pesquisa realizada em Dublin mostrou que apesar de ser a capital de um país tradicionalmente conservador, é um exemplo de cidade atrativa aos jovens talentos. Isso é resultado de inúmeros projetos do governo para estimular a diversidade cultural em estágios profissionais, trazendo inclusão e imigração, além da revitalização urbana em bairros e áreas de entretenimento e preservação cultural. Abertura e diversidade são consideradas ímãs para atração de talentos e condutoras de progresso tecnológico.

COMO?

Dentro da ideia de potencializar os estágios e intercâmbios profissionais entre alunos universitários em empresas vinculadas aos Centros de Inovação, a iniciativa da Global Experiences oferece um programa especial chamado "Project Innovation". Trata-se de um estágio de oito semanas durante as férias de verão na cidade de Dublin no qual os participantes visitam grandes empresas de tecnologia, como Facebook e IBM, participam de painéis de discussão com líderes empresariais do segmento e integram uma competição de negócios.

4.4.4 Atração e Retorno de Talentos

O QUÊ?

Estimular a atração de novos talentos externos e o retorno dos talentos evadidos da região.

POR QUÊ?

- Tornar as localidades cada vez mais competitivas a partir da sua concentração regional de talentos;
- Atrair novos negócios e empresas por meio da facilitação no encontro e contratação de profissionais altamente qualificados para desenvolvê-los;
- Coadjuvar novos negócios e empresas por meio da atração de investidores e novos empreendedores para a região;
- Impulsionar o comércio, serviços e cena cultural local com o aumento da concentração regional de talentos;
- Incentivar o retorno de talentos que saíram em busca de melhores oportunidades de formação ou trabalho;
- Apoiar e articular com empresas e negócios a retenção dos profissionais altamente qualificados;
- Evitar a evasão de talentos recém-formados nas universidades da região.

COMO?

Dentro da seara de atratividade e retenção de talentos, destacam-se alguns fatores. O primeiro é a presença de universidades para atrair jovens talentos de fora e manter aqueles oriundos da região, ressaltando também a importância das universidades na formação para as áreas de ciência e tecnologia.

Em seguida, elencam-se as características da localidade como cena cultural, opções de lazer, diversidade, atrativos naturais, cultura local e presença de outros talentos. Por fim, o mercado de trabalho, que também deve estar preparado para atender às demandas desses profissionais, por meio da flexibilização das estruturas e regras mais tradicionais, ambiente estimulante, valorização e autonomia dos profissionais e, por último, a mudança da cultura local, tornando-se um ambiente aberto, tolerante e cosmopolita.

Figura 46: Site do volvemos.org: programa não governamental de apoio ao retorno de talentos à Espanha



Fonte: volvemos.org

Outros cases para consulta:

- O Parque Tecnológico de Fuerteventura (Ilhas Canárias – Espanha) recebeu o prêmio de melhor pelo Programa de Retorno e Atracción de Talento Empreendedor em 2016 pelo Startup Europe Awards

- Principado das Astúrias (Espanha) desenvolveu uma plataforma para incentivar e facilitar o retorno de talentos para Pesquisa e Desenvolvimento, assim como para trabalhar nas suas entidades governamentais. A plataforma ajuda na contratação de profissionais em colaboração com diversas instituições. O programa se propõe, inclusive, a ajudar a pagar o salário dos profissionais nos primeiros dois anos. Ver: http://ficyt.es/retorno-talento/index.html. A primeira edição do programa falhou. Suas falhas devem ser observadas a título de aprendizado.

- O estado de Veracruz (Argentina) criou um projeto de estímulo à repatriação de cidadãos que estão nos Estados Unidos oferecendo apoio para que se restabeleça e desenvolvam novos negócios individuais ou coletivos em suas comunidades de origem[18].

18 - Para mais: http://plumaslibres.com.mx/2017/02/08/recibe-cordoba-mas-200-proyectos-ciudadanos-repatriados-eu/

4.4.5 Marketplace Talentos

O QUÊ?

A função de um Marketplace Talentos é conectar empresas que demandam por profissionais e profissionais que procuram novas oportunidades.

POR QUÊ?

Porque o principal papel do Centro é conectar pessoas. Neste caso, empresas e talentos. O Centro deve executar ou colaborar com um canal que organize, concentre e agilize o encontro entre pessoas que querem contratar talentos que querem encontrar oportunidades na própria região.

COMO?

No intuito de promover encontros presenciais para conexão entre as empresas e os talentos da região, a subfunção aqui denominada de Marketplace de Talentos pode utilizar como referência a Fundação Estudar, organização sem fins lucrativos brasileira de incentivo à educação que realiza por meio de seu portal "na prática" a EneJurídica[19], um evento presencial que promove a conexão entre empresas e escritórios jurídicos e jovens talentos.

A organização seleciona previamente os jovens inscritos com maior potencial, dos quais mapeia o perfil e cruza com o perfil das empresas e escritórios participantes, descobrindo quem tem maiores afinidades e fazendo recomendações. O perfil dos jovens selecionados é divulgado para todas as empresas participantes e, no dia do evento, após a realização de um workshop preparatório, os jovens selecionados têm a chance de apresentar seus projetos em um pitch de dois minutos.

Durante a conferência, os jovens podem fazer networking e interagir com empregadores, além de assistirem a painéis de conteúdo com líderes do mercado e aprenderem mais sobre o setor.



19 - EneJurídica. Disponível em: https://universidade.napratica.org.br/enejuridica/. Acesso em 25 de set 2016.

4.5 #Função Capital

4.5.1 Acesso a investidores

O QUÊ?

Promover o encontro entre empreendedores e investidores e auxiliar os novos negócios no acesso a capital de risco.

POR QUÊ?

O aporte de capital é fundamental para a sobrevivência e crescimento, sobretudo, dos novos negócios. Ecossistemas de inovação não podem prosperar sem a presença sistêmica de investimento de risco.

COMO?

O Centro de Inovação (e a Rede de Centros) deve manter cadastro de investidores e incluí-los nas suas diversas atividades. Além disso, devem produzir publicações, organizar eventos, encontros e capacitações a respeito do tema para atrair investidores externos e formar novos. Todos os empresários e pessoas capitalizadas têm potencial para serem formados e se tornarem futuros investidores.

É muito importante que os empresários da região sejam envolvidos nas atividades do Centro e convidados a ser parte da rede de investidores.

Também devem ser vistas iniciativas a RIA – Rede de Investidores Anjo, uma parceria entre a Acate e a Anjos do Brasil. A RIA tem o objetivo de promover o fomento ao Investimento Anjo no Brasil, com foco no empreendedorismo e inovação. Nesse cenário, a Acate tem a função de promover o relacionamento entre suas empresas associadas, em prol de alavancar a rede, enquanto que a Anjos do Brasil apoia a disseminação de informações aos investidores, oferecendo segurança jurídica e operacional, além de preparar startups para o recebimento de aportes futuros.

Figura 47: Material de Divulgação do Fórum RIA SC



Fonte: Acate, 2016.

4.5.2 Acesso a crédito

O QUÊ?

A subfunção de acesso a crédito remete à realização de ações no Centro de Inovação em prol da articulação ou indicação de parceiros facilitadores do acesso a crédito em bancos e instituições financeiras. O Centro deve manter um banco de dados com alternativas de acesso a crédito, modalidades disponíveis, contatos, informações e orientações para cada modalidade de crédito.

POR QUÊ?

A facilitação e garantia de crédito financeiro para os empreendedores têm o intuito de simplificar os processos administrativos e financeiros, a fim de que possam dirigir mais de seus esforços para sua atividade-fim, inovadora.

COMO?

O Programa Crescer é uma iniciativa do Governo Federal, executada pelo Sebrae, para simplificar o acesso ao crédito, a formalização e a geração de trabalho e renda. Seu foco é atender às necessidades de capital de giro ou de investimentos, especialmente para máquinas e equipamentos. Concedido apenas para atividades produtivas, o acesso ao crédito fica limitado para pessoas físicas e jurídicas que faturam até R$ 120 mil por ano.

4.5.3 Aval e garantias

O QUÊ?

Fornecimento de modalidades de aval e garantias para empresas associadas do Centro como fundo garantidor de crédito, por exemplo.

POR QUÊ?

Para facilitar a obtenção de financiamento por startups e empreendedores dos Centros, cujas empresas muitas vezes ainda não têm faturamento ou ativos para dar como garantias no processo de obtenção de financiamentos e recursos para investimento no negócio.

COMO?

Um bom exemplo de como implementar modalidades de garantias de crédito é o Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas, o Fampe. O serviço é oferecido pelo Sebrae que, como avalista, tem o objetivo de disponibilizar garantias complementares a pequenos negócios, exclusivamente, ficando a cargo de uma instituição financeira conveniada realizar o procedimento de concessão de financiamento. Nesse sentido, o Fampe tem a função exclusiva de complementar garantias exigidas pelas instituições financeiras.

O Fampe é exclusivo para pequenos negócios formalizados dos setores comercial, prestação de serviços e indústria que tenham faturamento bruto anual de até R$ 3,6 milhões, sendo que o teto máximo para concessão de garantia é de 80% do valor da operação por proponente, e que cada finalidade de crédito (investimento, exportação, capital de giro, desenvolvimento tecnológico e inovação) detém um limite distinto.

4.5.4 Marketplace de Investimentos

O QUÊ?

Promover um marketplace de investimentos, por meio de encontros, eventos, rodadas de negócios entre investidores, empreendedores e empresas.

POR QUÊ?

O Centro de Inovação deve ser um ponto de encontro de referência, permanente e contínuo, além das oportunidades pontuais de eventos, ocasiões em que deve ocorrer o ponto máximo da atração, integração, promoção, divulgação e alcance regional. No dia a dia o Centro de Inovação deve continuar a ser permanentemente um Ponto de Encontro de investidores, empreendedores e empresas.

COMO?

A Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo é um evento que procura reunir agentes do ecossistema, empreendedores iniciais, startups, grandes empresas, representantes do governo e entidades de apoio com o intuito de incentivar a geração de novos negócios.

Iniciado em 2014, o CASE é inspirado em eventos como TechCrunch Disrupt e o SXSW e já foi consagrado como o maior evento para startups da América Latina, com mais de 3.500 participantes.

Figura 48: Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo



Fonte: http://case.abstartups.com.br

4.6 #Função Atração de Investimentos

4.6.1 Observatórios dos setores estratégicos

O QUÊ?

Dentro da função de atração de investimentos, a implementação de observatórios para o mapeamento de setores estratégicos tem o intuito de realizar business inteligence/inteligência competitiva nos segmentos e áreas estratégicas definidas pelas regiões para sua especialização, alinhado com as diretrizes do Estado e da Rede de Centros de Inovação.

POR QUÊ?

O mencionado mapeamento de setores estratégicos é imprescindível para que as regiões executem o seu respectivo plano de Especialização Inteligente, que elevará a região a novos patamares e a se destacarem e se diferenciarem a nível nacional e internacional.

Nesse sentido, a manutenção de um observatório de acompanhamento das tendências se mostra necessário para que avanços científicos e tecnológicos, informações tecnológicas advindas de base de dados de patentes e demais modalidades de proteções da propriedade intelectual, com estatísticas e dados do segmento, possam ser compartilhados no Ecossistema de Inovação dos respectivos segmentos de Especialização Inteligente das regiões.

COMO?

Em Santa Catarina, o Observatório da Indústria Catarinense, uma iniciativa da Fiesc dirigida ao monitoramento dos fatores que afetam a competitividade industrial, cumpre este papel em nível estadual para os setores industriais. O Observatório também analisa o desempenho econômico e as tendências tecnológicas dos setores estratégicos para o estado. Aliado a isso, o Portal Setorial da Fiesc disponibiliza uma série de informações econômicas como indicadores segmentados, legislações setoriais, prognósticos e expectativas para os setores industriais, entre outros.

Figura 49: Observatório da Indústria Catarinense - Fiesc



Fonte: Fiesc

4.6.2 Planejamento de atração de investimentos

O QUÊ?

Para a consecução dos objetivos propostos pela Rede de Centros de Inovação, será necessário realizar na região um planejamento integrado intersetorial para atração de investimentos para a região do Centro, com objetivo de atração de investimentos de outros estados, países, setores, organizações e associações internacionais.

POR QUÊ?

O foco do planejamento de atração de investimentos é a promoção e divulgação do potencial dos municípios e da região para atração de investimentos que preencham as lacunas tecnológicas e de prestação de serviços não disponíveis na região, não concorrentes com a especialização inteligente da região e dos outros Centros de Inovação.

Atraindo o investimento necessário para desenvolvimento, os talentos e empresas de outros estados e países se fortaleceriam por estar em uma região com uma Especialização Inteligente e também por estarem em um Ecossistema de Inovação desenvolvido relacionado à especialização das respectivas empresas, interessadas nos ganhos sistêmicos proporcionados pelo futuro destaque e especialização inteligente da região.

COMO?

A Agência de Atração de Investimentos do Estado de Santa Catarina, realizada por parceria entre o Governo do Estado e a Fiesc, tem o objetivo de promover o desenvolvimento socioeconômico do Estado através da atração de investimento e incentivo a novos negócios.

Por meio de uma rede de parceiros e um canal único de atendimento, a InvesteSC se utiliza de sistemas de gestão para monitorar o fluxo de investimentos e ainda conta com um portal que traz informações para aqueles que queiram investir no Estado.

Figura 50: Portal da Agência de Atração de Investimento de Santa Catarina, a Investe SC



Fonte: www.investesc.com/

Figura 51: Portal de Atração de Investimentos do Centro de Inovação e Negócios – Ruta N Medellín



Fonte: www.rutanmedellin.org

4.6.3 Missões Nacionais e Internacionais

O QUÊ?

O Centro de Inovação, como articulador do desenvolvimento do Ecossistema de Inovação, e também como promotor da estratégia econômica de especialização inteligente da região, deve garantir a articulação, a agenda e a coordenação de missões internacionais voltadas ao desenvolvimento do ecossistema de inovação, à atração de investimentos, intercâmbio e aceleração de empresas em outros países de referência, estando todas estas ações voltadas e alinhadas à especialização inteligente da região.

POR QUÊ?

Para garantir o fluxo contínuo de conhecimento e criação de novos negócios deverão ser realizados missões e intercâmbios alinhados com os objetivos para o Centro de Inovação e os objetivos para o desenvolvimento do Ecossistema de Inovação da região. E, para que se cumpram as demais funções, como landing empresarial e internacionalização do Centro de Inovação e de suas empresas conectadas, missões para outros ambientes de inovação são de suma importância.

COMO?

Missões empresariais como as executadas por organizações como Fiesc, Acate e demais entidades têm tido bastante relevância para alavancar o nível das experiências nacionais e internacionais dos empreendedores.

4.6.4 Landing Empresarial

O QUÊ?

Landing empresarial diz respeito ao processo constituído de acolhimento, recepção e fornecimento de informações em diversos temas para empresas que pretendem ou estão estudando se instalar na cidade ou região.

POR QUÊ?

O serviço de landing deve promover, facilitar e reduzir o tempo de instalação da empresa e, muitas vezes, seus funcionários na cidade.

COMO?

As atividades do Centro de Inovação – ou de parceiro designado - nesse sentido devem focalizar, especialmente, o atendimento a empresas inovadoras, de base tecnológica e intensivas em conhecimento, adicionando valor à economia local.

Uma referência nesta subfunção é o programa de Landing da Centro de Innovación y Negócios, Ruta N Medellín, Colômbia. O programa vem, desde 2012, apoiando a construção e o desenvolvimento de uma rede empresarial e de negócios para o Distrito de Inovação de Medellín. O programa facilita a aterrisagem de empresas nacionais e internacionais de base tecnológica e caráter inovador, além de centros de pesquisa e desenvolvimento e outros agentes capazes de agregar conhecimento e valor ao distrito.

4.7 #Função de Especialização Inteligente

4.7.1 Plano de Especialização Inteligente

O QUÊ?

Plano de desenvolvimento econômico regional definido a partir do estudo das seguintes variáveis: áreas de pesquisa da região, competências humanas, localização geográfica, estrutura populacional, clima, recursos naturais, necessidades sociais, potenciais regionais em geral. Neste caso, os Planos devem ser elaborados para a circunscrição das associação de municípios. Detalhamento maior da metodologia de especialização inteligente.

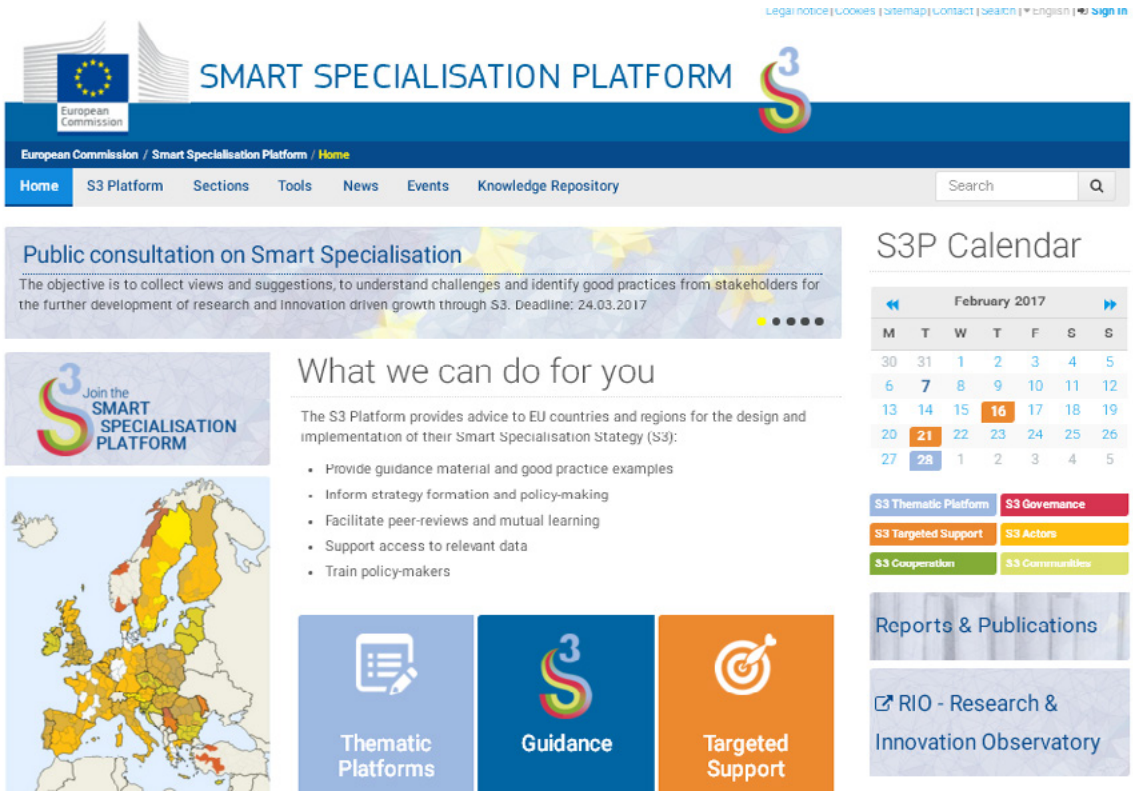
POR QUÊ?

Para definir as prioridades econômicas regionais e concentrar investimentos públicos e privados nas áreas onde a região possui vantagens comparativas. O Relatório de Barca[20] apontou que uma das principais causas da ineficácia da política de competitividade da década passada na União Europeia foi a dispersão de recursos e a utilização de uma abordagem comum para territórios diferentes.

COMO?

Metodologia de referência: Smart Specialisation – European Comissian. Disponível em: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3pguide, conforme ilustrado abaixo. A partir da metodologia construída por membros da União Europeia, 18 países e 170 regiões do continente estão registrados na plataforma colaborativa e executando seus planos de especialização. Por exemplo, o plano de especialização inteligente da Catalunã pode ser encontrado em: http://www.redidi.es/biblioteca-documentos/plan-de-accion-de-la-ris3-cataluna.

Figura 52: Framework da Plataforma de Especialização Inteligente Europeia



Fonte: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/

20 - Em 27 de abril de 2009, o economista italiano Fabrizio Barca foi convidado pela Comissão Europeia para conduzir, juntamente com acadêmicos e especialistas da área, uma análise independente a respeito da política de coesão da Europa. O Relatório Barca se apresentou, então, como o documento de formulação de princípio da política de coesão da União Europeia, no qual foram incluídas orientações para a transformação econômica proposta pela EU.

4.7.2 Governança de Clusters

O QUÊ?

Na medida em que as áreas de especialização estiverem definidas, o Centro ou as entidades parceiras devem organizar as entidades, empresas e profissionais ligados ao ramo para a formação de estruturas de Cluster. É recomendável que estejam ligados aos Centros de Inovação, a fim que o Centro e os Clusters caminhem na mesma direção.

POR QUÊ?

Para que o conjunto de agentes esteja organizado, alinhado e mobilizado em busca de recursos, conhecimento e construção da infraestrutura necessária para o desenvolvimento do setor.

COMO?

Estudar as cadeias de valor. Organizar as entidades, empresas e profissionais do setor. Elaborar planos de ação para os clusters.

O trabalho desenvolvido pela Fiesc, Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense – PDIC 2022[21], pode ser usado como fonte de consulta e orientação.

O PDIC (i) identificou os setores indutores de desenvolvimento nas mesorregiões catarinenses, (ii) as visões de futuro de cada setor, (iii) traçou um plano de ação setorial para ajudar cada setor a atingir sua visão de futuro e (iv) trabalha na articulação de todas as partes interessadas.

4.7.3 Encontros Crossector

O QUÊ?

Promoção de eventos de tecnologia e inovação dirigidos a empresas dos mais diversos setores econômicos. A proposta é que os atores se encontrem para conhecer e compartilhar tecnologias de diferentes setores que podem ser aplicados ao seu negócio.

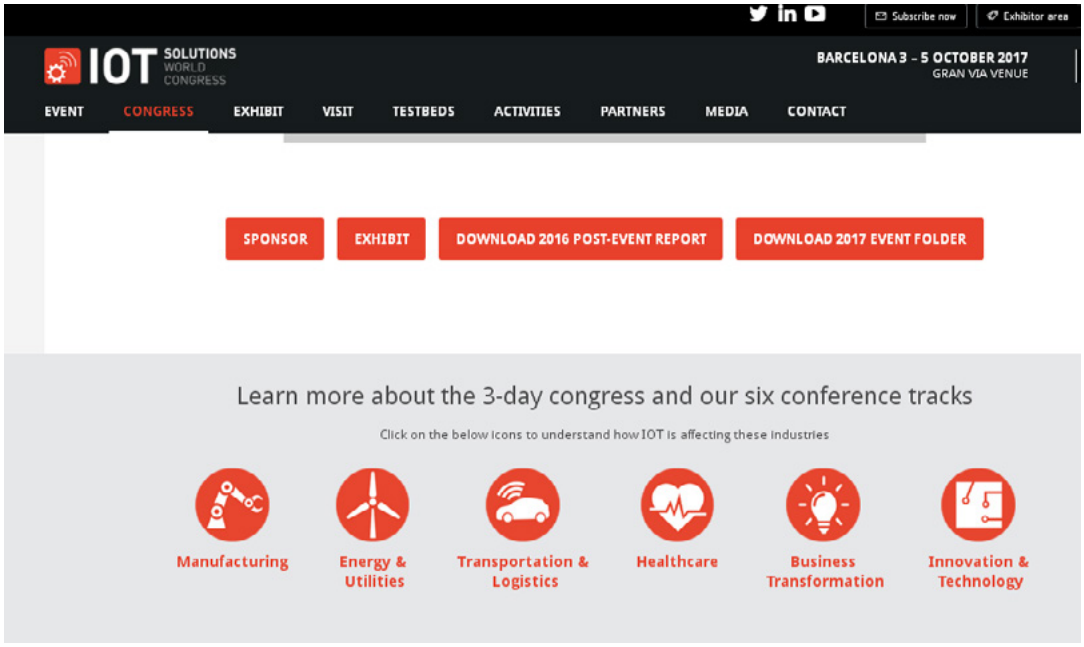
POR QUÊ?

O objetivo é aproximar pessoas, empresas, instituições e clusters para que compartilhem e avaliem possibilidades de aplicação de tecnologias em uso ou em desenvolvimento de outros setores para o seu.

COMO?

Encontros periódicos para promover o compartilhamento de tecnologias entre setores. Barcelona, por exemplo, hospeda, anualmente, o IoT Solutions World Congress (Congresso Mundial de Internet das Coisas). A proposta do evento é ajudar os participantes a entender como a IoT está afetando ou vai afetar seu setor econômico. Além disso, os participantes vão buscar ideias, parceiros, fornecedores e insights sobre como as mais recentes soluções em Internet das Coisas podem agregar valor ao seu produto ou negócio.

Figura 53: IoT Solutions World Congress



Fonte: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/

21 - http://www.fiescnet.com.br/o-programa-pedic-2022.

4.7.4 Projetos Impulsionadores Setoriais

O QUÊ?

Coordenar junto aos poderes locais a elaboração e execução de projetos impulsionadores para os setores de especialização inteligente da região, a fim de incrementar a sua competitividade.

POR QUÊ?

Para acelerar e qualificar o desenvolvimento dos setores-chave da região.

COMO?

Cada região e setor econômico definirá, a partir da análise de seus ativos e dos gargalos existentes, quais devem ser seus projetos impulsionadores. O mapeamento e a análise do contexto local vão apontar para a necessidade, por exemplo, de um curso de graduação ou pós-graduação, da atração de uma empresa-âncora, da instalação de um laboratório compartilhado específico, de uma nova política pública, de um tipo de capacitação ou estrutura, etc.

Por exemplo, o órgão público de fomento da cidade de San Sebastian, na Espanha, promove um hall de projetos tratores na área de energia renovável com intuito de acelerar o desenvolvimento do setor no município. Projetos como melhoria da eficiência energética dos prédios públicos (o Best Energy), construção de edifícios com desenho bioclimático de alta eficiência energética ou instalação de mini usinas eólicas nos prédios da cidade estão no arcabouço dos projetos impulsionadores do setor[22].

4.7.5 Agenda Tecnológica

O QUÊ?

Análises anuais e apresentações periódicas (mensais, por exemplo) sobre as tecnologias relevantes e emergentes para os setores de especialização da região.

POR QUÊ?

Para qualificar e acelerar a evolução dos setores estratégicos da região como um todo. Além disso, identificar e publicar as tecnologias que estão impactando ou vão impactar o setor permite que ele cresça de maneira sinérgica, já que dissemina conhecimento estratégico para além das empresas que podem encomendar suas próprias pesquisas e relatórios de tendência.

COMO?

Criar uma câmara, observatório ou realizar convênio com instituição especializada para identificar as tecnologias relevantes para a competitividade dos setores econômicos priorizados na região.

22 - Mais informações: http://www.fomentosansebastian.eus/zaharra/es/sectores-emergentes/energias-renovables-y-eficiencia-energetica/proyectos-tractores/

4.8 #Função Conexão Internacional

A economia mundial tem se caracterizado por um forte acréscimo das trocas internacionais. Os mercados nacionais agora cedem para um mercado global, criando novos espaços de integração formal para facilitar as trocas (tanto de produtos como de capital intelectual) e o surgimento de novos atores e novos modelos de negócios.

Tal estreitamento das fronteiras oriundas da globalização trouxe inúmeras oportunidades e alguns obstáculos às empresas. Segundo Prozczinski e Steinbruch (2014), "a intensificação do comércio permitiu o desenvolvimento de uma série de mecanismos que permitem a comercialização de produtos numa escala global, abdicando da perspectiva interna, por uma visão comercial à escala mundial". Não somente isso, mas a transferência de conhecimento e expertise também se torna cada vez mais intensiva.

Tendo em vista a complexidade de entrar no mercado global, os Centros de Inovação, podem desempenhar um papel fundamental para diminuir os obstáculos e potencializar os benefícios da globalização. Além da estrutura de suporte (como incubadora e aceleradora, por exemplo), as empresas precisam de um networking privilegiado e uma linha de conexão com as instituições de pesquisa e desenvolvimento não somente nacionais, mas internacionais, que poderão acelerar e qualificar seu crescimento. Além disso, o desenvolvimento de programas internacionais em áreas e setores específicos para apoiar as demandas das empresas associadas ou os negócios estratégicos da região deve ser parte da agenda dos Centros.

O Centro de Inovação deve se preocupar em buscar iniciativas de cooperação com parceiros internacionais, em áreas e temas prioritários para a estratégia de atuação do próprio Centro, bem como a promoção de eventos que envolvam a participação de entidades e organismos de outros países.

A Finep elenca algumas atividades que podem ser desenvolvidas no âmbito dos Centros de Inovação:

- Negociar Acordos de Cooperação e Memorandos de Entendimento com instituições congêneres estrangeiras para intercâmbio de melhores práticas institucionais e operacionais e apoio conjunto a projetos cooperativos de inovação;
- Assessorar a Diretoria Executiva do Centro de Inovação no estabelecimento e manutenção de contatos com instituições estrangeiras e organizações internacionais, acompanhando, subsidiando e propondo agendas alinhadas à estratégia do Centro com as suas empresas e demais parceiros envolvidos;
- Promover a integração entre o Centro e os órgãos da Administração Federal, incluindo unidades específicas, responsáveis por cooperação e relações internacionais;
- Representar o ecossistema em fóruns internacionais e nacionais voltados à coordenação de ações envolvendo parceiros estrangeiros;
- Negociar, elaborar e publicar chamadas conjuntas com parceiros estrangeiros;
- Realizar seminários em conjunto com parceiros estrangeiros para divulgação de oportunidades de colaboração;
- Assessorar a Diretoria Executiva do Centro e Inovação na articulação com atores de empresas públicas e privadas das diversas áreas atendidas pelo Centro, promovendo parcerias em áreas e temas de interesse mútuo.

A seguir, serão explicitadas algumas redes nas quais os Centros de Inovação poderão buscar inserção ou parceria de modo a contribuir com o ecossistema de inovação local.

4.8.1 Internacionalização de empresas

O QUÊ?

Em superando suas fases iniciais de implantação e amadurecimento, o Centro de Inovação deve inserir em seu portfólio de serviços (diretamente ou por meio de parceiros), incentivo e apoio para que as empresas locais com potencial se internacionalizem. Isso pode acontecer por meio de programas que: (i) capacitem e auxiliem as empresas associadas a venderem para clientes de outros países, (ii) façam pontes para que elas construam parcerias com empresas estrangeiras e que (iii) deem suporte à instalação de filiais ou escritórios de representação em outros países.

POR QUÊ?

Um dos grandes indicadores de força do ecossistema e das empresas locais é seu nível de inserção internacional. Ter presença marcada na sua cadeia de valor global é fundamental para a competividade dos negócios e do território no médio e longo prazo. Afora isso, as parcerias internacionais na construção dos produtos e serviços (fazendo uso de especialistas em cada área) é um fator de competitividade e uma tendência a não perder de vista.

COMO?

Uma iniciativa de referência neste tema é o projeto de Autodiagnóstico e Negócios Internacionais do Sebrae, que oferece consultoria e cursos à distância para capacitação e desenvolvimento de competências necessários a um projeto de internacionalização.

4.8.2 Cooperação institucional

O QUÊ?

O Centro de Inovação deve liderar acordos de cooperação para inserir a si próprio ou entidades específicas do ecossistema em redes institucionais para colaboração internacional em pesquisa, desenvolvimento e educação, por exemplo. Países e instituições estão entrando numa rede de talentos globais com troca de know how e expertise, fazendo com que sejam criados novos programas e novos métodos de ensino e pesquisa (OCDE, 2012).

O intercâmbio (no caso, entre instituições) é o primeiro passo para iniciativas em Ciência, Tecnologia e Inovação que vislumbrem possibilidades para além da fronteira nacional. É necessário haver um aparato institucional suficiente para suportar essa atividade.

POR QUÊ?

- Buscar estruturas e recursos de pesquisa que não estão disponíveis para um grupo em seu país;
- Encorajar a fertilização cruzada entre conhecimentos;
- Acessar especialidades;
- Acessar recursos financeiros;
- Aprender conhecimento tácito sobre uma determinada técnica;
- Melhorar a produtividade;
- Formar recursos humanos;
- Incrementar a especialização da ciência.

COMO?

O Centro de Inovação deve apoiar e motivar pesquisadores e empresas a buscarem cooperação internacional para projetos de pesquisa ou desenvolvimento em colaboração com especialistas de ponta em outras partes do mundo.

No Quadro 12, apresentamos uma lista de instituições que podem oferecer apoio à execução de projetos cooperativos apresentados por proponentes brasileiros e estrangeiros.

Além disso, por meio da Rede de Centros, é possível buscar cooperação e projetos colaborativos a nível regional ou estadual com organismos internacionais a fim de acessar recursos técnicos altamente qualificados, além de recursos financeiros e conexões que só este tipo de entidade multilateral pode oferecer. O Quadro 12 lista alguns organismos com essas características com os quais o Brasil já se relaciona em alguma área.

Quadro 12: Exemplos de Instituições para Cooperação Institucional

REDES INSTITUCIONAIS

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
ACADEMIA-INDUSTRY TRAINING(AIT)	Voltado para pesquisadores que desejam se tornar empreendedores, aplicando suas pesquisas de ponta no mercado, ou mesmo transformando seus estudos em negócios. O programa é uma iniciativa da École Polytechnique Fédéral de Lausanne (EPFL), da Suíça, e é organizado no Brasil pelaSwissnex Brazil.	http://www.swissnexbrazil.org/event/1924/
ARGONNE NATIONAL LABORATORY	Centro de pesquisa científica e engenharia multidisciplinar, onde equipes e cientistas trabalham em parceria com especialistas da indústria, academia e outros laboratórios do governo para solucionar desafios nacionais.	http://www.anl.gov/
BERLIN PARTNER FOR BUSINESS AND TECHNOLOGY	Uma parceria público-privada, entre Berlim Parceiro de Negócios e Tecnologia com o Senado Estadual de Berlim e mais de 270 empresas dedicadas a promover a sua cidade. Berlin O parceiro também é responsável pela comercialização do capital alemã para o mundo.	http://www.berlin-partner.de/
BPIFRANCE	Organização francesa de finanças e desenvolvimento de negócios oferecendo finaciamentos e soluções para todas as fases da vida empresarial de um negócio.	www.bpifrance.fr
CENTRO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL (CDTI)	O Centro de Desenvolvimento de Tecnologia Industrial (CDTI) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Economia e Competitividade que promove a inovação e o desenvolvimento tecnológico das empresas espanholas.	http://www.cdti.es/index.asp
EUROPEAN NETWORK OF LIVING LABS (ENOLL)	Federação Internacional debenchmarkeddeLiving Labs (ecossistema de inovação aberta) na Europa e em todo o mundo.	http://www.openlivinglabs.eu/
EUROPEAN INSTITUTE OF INNOVATION AND TECHNOLOGY	Contribuir para a competitividade da Europa, seu crescimento econômico sustentável e a criação de emprego, promovendo e reforçando as sinergias e a cooperação entre as empresas, instituições de ensino e organizações de investigação.	https://eit.europa.eu/eit-community/eit-glance/mission
FONDATION IPSEN	Fundação voltada para área biomédica, com o objetivo de continuar os avanços tecnológicos através da pesquisa aplicada.	http://www.fondation-ipsen.org/en/about-us/our-vocation/
FRAUNHOFER	Uma das mais importantes organizações de pesquisa aplicada da Alemanha e a maior da Europa, que auxiliam empresas no desenvolvimento na otimização e na introdução de produtos e processos no mercado.	http://www.brazil.fraunhofer.com/pt.html

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
INCOBRA	O objetivo do INCOBRA é orientar, aumentar e aprimorar as atividades de cooperação em atores de Pesquisa e Inovação (P&I) do Brasil (BR) e da União Europeia (UE), de modo a obterem benefícios mútuos.	https://www.incobra.eu/
INNOVIRIS	Instituto de Bruxelas para o fomento da investigação científica e da inovação.	http://www.innoviris.be/en
INNOVATION NORWAY	INOVAÇÃO Noruega é a plataforma mais importante do Governo norueguês para a inovação e desenvolvimento de empresas e indústria. Apoiam empresas no desenvolvimento de sua vantagem competitiva e para melhorar a inovação.	http://www.innovasjonnorge.no/en/start-page/
INTERNATIONAL RESEARCH INSTITUTE OF STAVANGER (IRIS)	IRIS é um instituto de pesquisa independente com foco em pesquisa aplicada nas áreas de ciências técnicas naturais e sociais.	http://www.iris.no/home
INDUSTRIAL TECHNOLOGY RESEARCH INSTITUTE (ITRI)	Engajar-se em serviços de investigação e técnicas aplicadas.	https://www.itri.org.tw/eng/
LAWRENCE LIVERMORE NATIONAL LABORATORY	A responsabilidade principal do laboratório é garantir proteção, segurança e confiança na capacidade nuclear do país. O laboratório lida com ameaças como proliferação nuclear e terrorismo para escassez de enérgica e mudanças climáticas que ameacem a segurança nacional.	https://www.llnl.gov/
MPI RESEARCH	Centro de pesquisa voltada para saúde.	http://www.mpiresearch.com/about-mpi-research/
NATIONAL RENEWABLE ENERGY LABORATORY	Buscar soluções aos desafios atuais em energia, atuando desde a pesquisa básica até novas tecnologias de energia limpa para integrar sistemas elétricos que afetam o dia a dia da população .	http://www.nrel.gov/
PACIFIC NORTHWEST NATIONAL LABORATORY	Concentra no avanço da fronteira do conhecimento nas áreas de energia, meio ambiente e segurança nacional, especificamente no armazenamento de energia, biologia microbial e segurança cibernética.	https://www.pnl.gov/
OAK RIDGE LABORATORY	Oak Ridge é o maior laboratório de ciência e energia do departamento de energia dos EUA, conduzindo pesquisa básica a aplicada para criar soluções transformadoras em energia e segurança.	https://www.ornl.gov/

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
SANDIA NATIONAL LABORATORIES	Atendem ao National Nuclear Secuirty Administration (NNSA) e apoiam diversas agências de governo local, estadual e federal, empresas e organizações.	http://www.sandia.gov/
SPICE GROUP	Rede global de profissionais de empreendedorismo comprometidos com o desenvolvimento e o intercâmbio de experiências, de know-how, e de boas práticas em todos os domínios importantes para a criação de apoio a Ecossistemas de Empreendedorismo.	http://www.spice-group.de/
TECHNOLOGY & INNOVATION CENTRE (TIC)	Encontrar soluções para os desafios que são importantes em áreas de importância econômica , incluindo a energia , a saúde, as cidades futuras e fabricação.	https://www.strath.ac.uk/research/technologyandinnovationcentre/
TEKES	É a mais importante organização especialista em financiamento público para o financiamento de pesquisa, desenvolvimento e inovação localizada na Finlândia.	www.tekes.fi/en
TRIPLE HELIX ASSOCIATION (THA)	Associação que proporciona espaço para o engajamento em uma base anual com várias partes interessadas, acadêmicos, cientistas, tomadores de decisão e profissionais com interesses no modelo da tríplice hélice.	https://www.triplehelixassociation.org/
UBI GLOBAL	UBI global é líder de análise de desempenho de Programas de Incubação de empresas em todo o mundo. Auxiliam as incubadoras de empresas a se tornarem mais eficientes e competitivos através de uma referência abrangente, onde mais de 400 incubadoras em mais de 70 países participaram até agora.	http://ubi-global.com/newsroom/
US COUNCIL ON COMPETITIVENESS	Organização apartidária de CEOs de empresas americanas, reitores de universidades e diretores de laboratórios que tem por objetivo identificar movimentos emergentes transformadores da economia, catalisar a mudança por meio da mobilização de stakeholders à ação.	http://www.compete.org/
VINNOVA	Vinnova administra programas de capacitação da inovação na Suécia. Os programas têm diferentes especialidades e abrangem diversas áreas da sociedade e indústrias.	http://www.vinnova.se/en/Our-acitivities/

Fonte: os autores (2016).



4.8.3 Cooperações entre Habitats de Inovação

O QUÊ?

Países economicamente desenvolvidos se caracterizam por disseminar a cultura de empreendedorismo e inovação por meio do intercâmbio não somente entre os agentes de inovação (universidades, empresas, etc) mas também pelos seus habitats de inovação, compartilhando através de uma rede as boas práticas e disseminação de conhecimento e experiências de modo que possa fomentar e desenvolver um ecossistema não somente local, mas também global (ISHIKAWA et al, 2013).

POR QUÊ?

O Centro de Inovação deve estar em constante conexão e intercâmbio com outros ambientes de inovação nacionais e internacionais a fim de possa acelerar seu ritmo de crescimento e, sobretudo, de aperfeiçoamento dos serviços que presta e dos projetos que lidera. Sabendo que muitos países mundo afora já superaram o estágio de desenvolvimento dos seus sistemas de Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo em que nos encontramos hoje, não há razão para que não nos utilizemos das suas experiências acumuladas para nosso próprio crescimento.

COMO?

O estabelecimento da Rede Catarinense de Centros de Inovação será criado justamente com o intuito de conectar esses ambientes de inovação, de modo a aumentar exponencialmente suas funcionalidades e campos de atuação.

Ademais, o firmamento de acordos de cooperação com demais entidades que tenham a mesma visão institucional e a promoção do desenvolvimento econômico e social com base na inovação será incentivado.

Nesse sentido, estão colocadas abaixo algumas redes de habitats de inovação ao redor do mundo:

Quadro 13: Redes de Habitats de Inovação

REDES DE HABITATS DE INOVAÇÃO

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
ASIAN ASSOCIATION OF BUSINESS INCUBATION (AABI)	Promove atividades de incubação de empresas, facilitando o intercâmbio de informações entre incubadoras asiáticas, clientes e organizações relacionadas. Em última análise, contribui para o aumento da atividade econômica na Ásia.	http://www.aabi.info/about/default.aspx
ASIAN SCIENCE PARK ASSOCIATION (ASPA)	Uma organização não governamental internacional estabelecida no Japão em 1997, com a finalidade de realizar o desenvolvimento conjunto nos campos da tecnologia científica, indústria e da economia na região asiática.	http://aspa.or.kr/
ASOCIACIÓN DE PARQUESOFT DE COLOMBIA	Foi fundada em 12 de maio de 2006 por 15 Fundações Parquesoft a nível nacional, com o objetivo de articular e executar os projetos a nível nacional em torno do empreendimento de TI da Colômbia.	http://parquesoftcolombia.org/
ASOCIACIÓN DE INCUBADORAS DE EMPRESAS, PARQUES Y POLOS TECNOLÓGICOS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (AIPYPT)	Uma associação sem fins lucrativos criada em 19 de março de 1999 que reúne a maioria das incubadoras de empresas, parques e polos tecnológicos da Argentina.	https://www.facebook.com/ASOCIACION-DE-INCUBADORAS-PARQUES-Y-POLOS-TENCOLOGICOS-DE-ARGENTINA-120693476942/timeline
ASOCIACIÓN PARAGUAYA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS Y PARQUES TECNOLÓGICOS	Uma associação sem fins lucrativos que reúne instituições de todo o país entre as quais se encontram Universidades, Fundações, Associações do Setor Privado, Instituições Governamentais e Municipais.	http://www.incupar.org.py/
ASOCIACIÓN URUGUAYA DE INCUBADORAS DE EMPRESA, POLOS, PARQUES TECNOLÓGICOS Y PARQUES INDUSTRIALES (URUNOVA)	Promove a formação, incubação e desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica e de inovação, como uma ferramenta para o progresso social e econômico da nação, promovendo o desenvolvimento humano, a riqueza e a criação de emprego.	http://www.urunova.org.uy/
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE PARQUES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (TECPARQUES)	Uma associação sem fins lucrativos, que representa os parques tecnológicos de Portugal. Foi fundada em 1999 e iniciou as atividades em 2001.	http://www.tecparques.pt/
ASSOCIATION FRANCE TECHNOPOLES (RETIS)	Há mais de 20 anos apoia e acompanha seus membros no desenvolvimento de projetos inovadores na França.	http://www.retis-innovation.fr/

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
ASSOCIATION OF AUSTRIAN TECHNOLOGY CENTERS (AATC)	Tem atuado desde 1989 como a organização acolhedora para centros de tecnologia austríaca, de inovação e de inicialização.	http://www.vto.at/
ASSOCIATION OF BUSINESS INCUBATORS AND TECHNOLOGY PARKS IN UZBEKISTAN	É organização não governamental sem fins lucrativos criada em conformidade com as Leis da República do Uzbequistão. A Associação é uma entidade jurídica independente, que opera em base autossustentável no território da República do Uzbequistão.	http://www.spica-directory.net/associations/?id=96
ASSOCIATION OF SCIENCE AND TECHNOLOGY PARKS OF SPAIN (APTE)	Uma parte Importante do Sistema Espanhol de Ciência, Tecnologia e Sociedade. Os membros da APTE são parques de ciência e tecnologia localizados em 17 regiões autônomas diferentes.	http://apte.org/en/index.cfm
ASSOCIATION OF SWISS TECHNOLOGY PARKS AND BUSINESS ASSOCIATION	Fundada em 2000, hoje compreende cerca de 40 membros e apresenta um número de rápido crescimento de membros associados.	http://www.swissparks.ch/
ASSOCIATION OF UNIVERSITY RESEARCH PARKS (AURP)	Uma organização internacional sem fins lucrativos representa a liderança de desenvolvimentos tecnológicos, que são projetados para promover as relações na indústria dos institutos de pesquisa, a fim de promover a inovação e facilitar a transferência de tecnologia a partir de tais instituições para o setor privado.	http://www.aurp.net/
ASSOCIATION OF UNIVERSITY RESEARCH PARKS CANADÁ	É uma associação nacional sem fins lucrativos que foi criada para advogar em nome dos 26 parques de pesquisa e tecnologia em todo o Canadá. Fundada em junho de 2007 como um capítulo da AURP International, que tem desenvolvido parcerias com universidades, governos municipais, estaduais e federais, agências de desenvolvimento econômico, em um esforço para compartilhar ideias e recursos que irão estimular a sustentabilidade, a normalização progressiva, e o crescimento do setor de parques de pesquisa.	http://aurpcanada.com/
ASSOCIAZIONE PARCHI SCIENTIFICI E TECNOLOGICI ITALIANI (APSTI)	É uma rede nacional de parques científicos e tecnológicos e tem o objetivo de apoiar o desenvolvimento econômico por meio da inovação.	http://www.apsti.it/
ASSOCIATION OF UNIVERSITY RESEARCH PARKS (AURP)	Uma organização internacional sem fins lucrativos, representa a liderança de desenvolvimentos tecnológicos que são projetados para promover as relações na indústria dos institutos de pesquisa, a fim de promover a inovação e facilitar a transferência de tecnologia a partir de tais instituições para o setor privado.	http://www.aurp.net/
ASSOCIATION OF UNIVERSITY RESEARCH PARKS CANADÁ	É uma associação nacional sem fins lucrativos que foi criada para advogar em nome dos 26 parques de pesquisa e tecnologia em todo o Canadá. Fundada em junho de 2007 como um capítulo da AURP International, que tem desenvolvido parcerias com universidades, governos municipais, estaduais e federais, agências de desenvolvimento econômico, em um esforço para compartilhar ideias e recursos que irão estimular a sustentabilidade, a normalização progressiva, e o crescimento do setor de parques de pesquisa.	http://aurpcanada.com/

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
ASSOCIAZIONE PARCHI SCIENTIFICI E TECNOLOGICI ITALIANI (APSTI)	É uma rede nacional de parques científicos e tecnológicos e tem o objetivo de apoiar o desenvolvimento econômico por meio da inovação.	http://www.apsti.it/
BALTIC ASSOCIATION SCIENCE/ TECHNOLOGY PARKS AND INNOVATION CENTRES (BASTIC)	É uma rede de desenvolvimento, apoio e prática de troca que conecta, informa e educa a comunidade de inovação na região do Mar Báltico.	http://www.bastic.eu/
CANADIAN ACCELERATION AND BUSINESS INCUBATION (CABI)	Auxilia no crescimento de melhores práticas de Incubação de Negócios, através da divulgação de informações a todas as regiões do Canadá.	http://cabi.ca/
CHINA ASSOCIATION OF SCIENCE & TECHNOLOGY INDUSTRY PARKS (CASTIP)	Com o objetivo geral de reforçar o ambiente global para a inovação tecnológica e promover a industrialização de alta tecnologia, visa atingir quatro objetivos principais, cooperando com outras autoridades pertinentes a nível central e local.	http://www.chinatorch.gov.cn/
EBN INNOVATION NETWORK	É uma rede reconhecida pela União Europeia que conta com apoio de organizações do desenvolvimento e crescimento de empreendedores inovadores, em fase de arranque (Empresas e Centros de Inovação). EBN é também uma comunidade de profissionais cujo dia a dia de trabalho ajuda as empresas a crescer de maneira mais eficaz, eficiente e sustentável.	http://ebn.be/
FINNISH SCIENCE PARK ASSOCIATION (TEKEL)	Supervisiona os interesses da atividade dos parques científicos da Finlândia, é especialista no assunto e está envolvida em seu desenvolvimento.	http://www.tekel.fi/in_english/
FLORIDA RESEARCH PARKS NETWORK	Os parques formam a base econômica e de força de trabalho na Flórida com a finalidade de fornecer diversidade econômica que irá sustentar a economia da Flórida nos bons e maus momentos.	http://www.floridaresearchparks.com/
INDIAN SCIENCE AND TECHNOLOGY ENTREPRNEURS PARKS AND BUSINESS INCUBATOR ASSOCIATION (ISBA)	Promover atividades de incubação de negócios no país através da troca de informações, compartilhamento de experiências, e outras assistências de redes entre incubadoras indianas. Parques Científicos e Tecnológicos e outras organizações relacionadas que se dedicam à promoção de empresas e startups.	http://isba.in/
INTERNATIONAL BUSINESS INNOVATION ASSOCIATION (INBIA)	É a organização líder mundial em incubação de empresas e empreendedorismo. Impulsionada por sua missão, ajuda a habilitar os empresários para transformar suas ideias em soluções inovadoras.	https://www.inbia.org/about/about-us

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARKS AND AREAS OF INNOVATION (IASP)	Rede mundial de Parques Científicos e áreas de inovação. Conecta os profissionais que gerem a ciência, tecnologia e parques de pesquisa e outras áreas de inovação, além de prestação de serviços que impulsionam o crescimento e eficácia para os nossos membros.	http://www.iasp.ws/
INDIAN SCIENCE AND TECHNOLOGY ENTREPRENEURS PARK ASSOCIATION	Foi iniciada em 2004 por uma pequena multidão heterogênea de empresários de Ciência e Tecnologia, Parques e Incubadoras de Empresas de Tecnologia, que foram estabelecidos sob a égide do Departamento de Ciência e Tecnologia do Governo da Índia.	http://isba.in/
KOREA TECHNOPARK ASSOCIATION (ISBA)	Tem 18 parques tecnológicos como membros regulares, está levando as redes ao intercâmbio e à cooperação como uma janela para a comunicação entre os parques tecnológicos, o governo central e as organizações relevantes.	http://eng.technopark.kr/eng/association/message.php?pn=2&sn=1
LATVIAN ASSOCIATION OF TECHNOLOGY PARKS, CENTERS AND BUSINESS INCUBATORS (LTICA)	Cria vínculos permanentes entre todas as estruturas de apoio às empresas em Letônia, aumenta a qualificação dos seus membros, representa e protege os membros de interesse em várias instituições (não) governamentais.	http://www.spica-directory.net/associations/?id=40
NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION (NBIA)	É a organização líder mundial em incubação de empresas avançadas e empreendedorismo. Impulsionada por sua missão, ajuda as comunidades a capacitarem seus empresários com o fim de transformar seus sonhos em empresas inovadoras que tornam a prosperidade global uma realidade.	https://www.inbia.org/
NATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT NETWORK - BULGARIAN ASSOCIATION OF BUSINESS INCUBATORS AND BUSINESS INNOVATION CENTERS	É uma associação de 42 centros de negócios e incubadoras de empresas estabelecidas no âmbito do projeto JOBS, com o apoio do Ministério do Trabalho e da Política Social, o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD) e os municípios locais.	http://www.nbdn-bg.org/
PARQUES TECNOLÓGICOS CASTILLA Y LEÓN	O principal operador público de Piso em Castilla y León. Nasceu da fusão de dois negócios, Gesturcal e Parques Tecnológicos, ambas adscritas à Consejería de Economia e Empregos da Junta de Castilla y León.	http://www.adeparques.es/
RED LATINOAMERICANA Y CARIBEÑA DE INCUBADORAS DE EMPRESA (REDLAC)	Tem como objetivo desenvolver capacidades no ecossistema empreendedor e profissional através do conteúdo de formação e gestão do Programa infoDev Banco Mundial.	http://www.redlacnet.org/
RED DE ESPACIOS TECNOLÓGICOS DE ANDALUCÍA (RETA)	Uma organização privada sem fins lucrativos criada em Abril de 2005, que visa a promoção da inovação e do desenvolvimento tecnológico através de espaços tecnológicos da Andaluzia.	http://www.reta.es/es/

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
RED DE PARQUES CIENTÍFICOS VALENCIANOS	Um convênio de colaboração entre todos os parques científicos valencianos.	http://repcv.net/
RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DEL PAÍS VASCO	É formada pelos Parques Tecnológicos de Álava, Vizcaya e San Sebastian e pelo polo de Inovação Garaia, quatro infraestruturas distribuídas estrategicamente em três territórios que formam a Comunidade Autónoma Basca e onde se situam Empresas, Centros Tecnológicos, Unidades de Pesquisa de Universidades e centros de pesquisa de alto componente tecnológico.	http://www.parquestecnologicosvascos.es/?lang=en
RED DE PARQUES Y CLUSTERS DE LA COMUNIDAD DE MADRID	Uma entidade de referência na Espanha e pioneira no modelo de organização, incluem sob uma mesma égide todos os setores estratégicos regionais e reúne parques científicos e tecnológicos em cluster em um único espaço que fortalece as relações intersetoriais cada vez mais necessárias em um mercado globalizado.	http://www.madridnetwork.org/Estructura/RedDeClusters%23
REDE EUROPEIA DE AGÊNCIAS DE INOVAÇÃO (TAFTIE)	TAFTIE é a Associação Europeia de agências de inovação. Seus membros realizam significativa contribuição para o fortalecimento do desempenho econômico da Europa, apoiando produto-, processamento e serviços de inovação através da implementação de investigação nacionais e internacionais e Programas de Inovação.	http://www.taftie.org/
SCIENCE AND TECHNOLOGY PARKS ASSOCIATION OF THE CZECH REPUBLIC (STPA CR)	Iniciou suas atividades em 1990, pertence às organizações fundadoras da Associação de Inovação e Empreendedorismo da República Checa.	http://www.svtp.cz/
SCIENCE PARK ASSOCIATION IN DENMARK	É uma organização de parques científicos e as incubadoras de inovação na Dinamarca. A Associação é um fórum nacional para a troca de experiências e de formação de opinião sobre a inovação, o empreendedorismo, transferência de tecnologia, injeção de capital, etc.	http://foin.dk/index.php/en/front-page
SWEDISH INCUBATORS & SCIENCE PARKS (SISP)	É a associação nacional de incubadoras de empresas e parques científicos da Suécia. É uma associação sem fins lucrativos, com cobertura nacional cujo foco é estimular o crescimento em empresas baseadas no conhecimento.	http://www.sisp.se/?language=en
THAI BUSINESS INCUBATORS AND SCIENCE PARKS ASSOCIATION (THAI-BISPA)	Foi fundada em janeiro de 2009 pelo acordo tripartite pela Agência Nacional de desenvolvimento em Ciência e Tecnologia (NSTDA), o Escritório da Comissão de Educação Superior (OHEC) e o Escritório de promoção de pequenas e médias empresas (OSMEP). A associação é uma organização sem fins lucrativos, inicialmente composta de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos na Tailândia.	http://thaibispa.or.th/
THE NORWEGIAN SCIENCE PARK ASSOCIATION	Trabalha para melhorar as condições de negócios e quadro político dos membros e pavimentar o caminho para uma maior inovação e desenvolvimento de novas atividades empresariais na Noruega.	http://fin.abelia.no/
THE WORLD TECHNOPOLIS ASSOCIATION (WTA)	É uma organização internacional multilateral baseada em ONG, criada em 1998 com a finalidade de conectar o avanço da ciência e tecnologia para o desenvolvimento regional.	http://www.wtanet.org/

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
UNITED KINGDOM SCIENCE PARKS ASSOCIATION (UKSPA)	Sua missão é ser o órgão competente no planejamento, desenvolvimento e a criação de parques científicos e outros locais de inovação que estão facilitando o desenvolvimento e gestão de soluções inovadoras, de alto crescimento, as organizações baseadas no conhecimento.	http://www.ukspa.org.uk/
WORLD ALLIANCE FOR INNOVATION (WAINOVA)	Foi criada em 2005 e reúne 28 das principais associações de Ciência e Tecnologia, parques de pesquisa e Incubadora de Empresas de todo o mundo, criando uma rede de redes.	http://www.wainova.org/
XARXA DE PARCS CIENTÍFICS I TECNOLÒGICS DE CATALUNYA (XPCAT)	Reúne grandes áreas de produção, transferência, divulgação e utilização do conhecimento e atua como um ponto de contato entre a comunidade científica e inovadora.	http://www.xpcat.net/xpcat.net/
ECABIT EAST EUROPEAN & CENTRAL ASIAN NETWORK OF BUSINESS INCUBATORS AND TECHNOLOGY PARKS	A maioria dos membros da rede está localizada em países que foram passando por uma transformação de economias planejadas para economias de mercado.	http://ecabit.org/

Fonte: os autores.


76BCG4
A01387
9898AA
AAB659

4.8.4 Cooperação para o comércio

O QUÊ?

Em havendo necessidade e mobilização do ecossistema o Centro pode liderar junto às lideranças políticas a busca de aproximação e acordos de cooperação para a entrada de produtos/serviços e empresas associadas em outros países.

POR QUÊ?

As empresas brasileiras têm demonstrado crescente interesse em investir no exterior, internacionalizando sua produção tanto em novos projetos – os chamados investimentos greenfield – quanto em importantes fusões e aquisições (Ipea, 2011). Portanto, é extremamente importante o Centro de Inovação buscar parcerias que possam auxiliar as empresas nesse aspecto, oferecendo suporte e maiores informações para se inserirem no mercado global.

COMO?

Acessando e desenvolvendo relacionamentos com organizações que apoiam trocas comerciais, cooperação e internacionalização de empresas em outros países. No Quadro 14, listamos algumas das principais.

REDES PARA COOPERAÇÃO COMERCIAL

Quadro 14: Redes organizacionais para cooperação comercial

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
CÂMARA BRASIL-CHINA	Promover o intercâmbio e a cooperação nos campos econômico, acadêmico e cultural entre Brasil e China e fomentar a relação entre seus povos, contando com o apoio da comunidade empresarial, dos meios diplomáticos e do governo.	http://www.camarabrasilchina.com.br/
CÂMARA BRITÂNICA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA NO BRASIL – BRITCHAM	Associação nacional cujo objetivo é incrementar as relações de negócios entre Brasil e Reino Unido, promover debates sobre o ambiente de negócios e atuar no desenvolvimento de oportunidades de negócios para as comunidades empresariais britânica e brasileira.	http://www.britcham.com.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-ALEMANHA - AHK	Organização que desenvolve um conjunto de atividades com o objetivo de atrair investimentos para a região geográfica sob sua influência, ampliar o comércio bilateral, incentivar a cooperação entre países do Mercosul e da EU, além de fortalecer os negócios de seus associados.	http://www.ahkbrasilien.com.br/pt/
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA JAPONESA DO BRASIL	Organização que tem como objetivos estreitar as relações entre empresários do mesmo ramo de atividades e envidar esforços para o desenvolvimento do comércio entre o Brasil e o Japão, estabelecendo a melhor política para o sucesso desse relacionamento.	http://pt.camaradojapao.org.br/
CÂMARA ÍTALO-BRASILEIRA DE COMÉRCIO, INDÚSTRIA E AGRICULTURA	Associação sem fins lucrativos que reúne pequenas, médias e grandes empresas italianas e brasileiras.	http://italcam.com.br/
CÂMARA BRASIL- ISRAEL DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA	Organização voltada a resultados que beneficiem o intercâmbio bilateral e, para tanto, fazemos a ponte entre instituições e empresas israelenses e brasileiras.	http://www.cambici.org.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-IRÃ	Organização que tem como objetivo o intercâmbio entre empresas de ambos os países, criando numerosas oportunidades de negócios e investimentos.	http://camiranbrasil.com.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-IRAQUE	Organização que tem como objetivo o estabelecimento de um canal direto entre empresários brasileiros e iraquianos e para o fomento do comércio bilateral entre os dois países.	http://www.brasiliraq.com.br/

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL - CANADÁ	Organização que tem como objetivo reunir empresas brasileiras e canadenses operando nos principais segmentos econômicos e tem por objetivo estimular, apoiar e expandir as relações de comércio e investimentos entre empresas privadas no Brasil e no Canadá, além de promover o intercâmbio cultural e tecnológico entre os dois países.	http://www.ccbc.org.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO SUECO-BRASILEIRA	Tem como objetivo fornecer e aperfeiçoar uma plataforma social e de negócios com o objetivo de desenvolver oportunidades comerciais entre as empresas brasileiras e suecas no Brasil.	http://www.swedcham.com.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO FINLÂNCIA-BRASIL - FINNCHAM	Organização que tem como objetivo conectar associações comerciais, câmaras de comércio e alianças, a fim de impulsionar a internacionalização e promover os esforços de exportação de empresas finlandesas.	http://www.finncham.org.br/portal/
CÂMARA DE COMÉRCIO FRANÇA – BRASIL	Tem como objetivo uma parceria preferencial das empresas para organização de ações de desenvolvimentos comerciais, industriais, financeiros e tecnológicos entre a França e o Brasil.	http://www.ccfb.com.br/
CÂMARA OFICIAL ESPAÑOLA DE COMÉRCIO – BRASIL	Associação que disponibiliza serviços como: promoção de networking através dos eventos anuais e comitês abertos, descontos para associados em participação de feiras e eventos diversos de âmbito nacional e internacional, apoio a missões empresariais, busca de importadores e parceiros comerciais, consultoria informativa aduaneira e informações interculturais, além do apoio ao posicionamento da marca das empresas associadas no mercado brasileiro, através de nossos veículos de comunicação impressos e virtuais.	http://www.camaraespanhola.org.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BELGO-LUXEMBURGUESA-BRASILEIRA NO BRASIL - BELGALUX	A Belgalux se transformou em uma plataforma ativa de networking de promoções de negócios e carreiras entre membros da Câmara (indivíduos, empresas e instituições).	http://www.belgalux.com.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-EQUADOR	O órgão presta assistência a seus sócios em assuntos relacionados ao intercâmbio comercial, industrial, técnico e financeiro entre Brasil e Equador.	http://www.ac.rio/camaras/brasil-equador/
CÂMARA PORTUGUESA	Organização que tem como um dos objetivos promover e assessorar o comércio e incentivar o desenvolvimento dos negócios e das relações econômicas e sociais entre Portugal e o Brasil.	http://www.camaraportuguesa.com.br/
CÂMARA BRASIL – GRÉCIA DE COMÉRCIO, INDÚSTRIA E TURISMO	A Câmara tem projetos bem definidos para dar maior credibilidade entre as empresas interessadas, entre eles, a concessão de selo de qualidade às empresas interessadas em manter relações comerciais com a Grécia.	http://www.ccbg.com.br/

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL - ANGOLA	A Câmara de Comércio Angola-Brasil é composta por empresários angolanos e brasileiros, responsáveis por atenderem a demanda de projetos e empresas interessadas em contribuir para o desenvolvimento de Angola.	http://www.angolabrasil.org.br/
CÂMARA BRASIL-RÚSSIA DE COMÉRCIO, INDÚSTRIA E TURISMO (CBR)	Reconhecida pelas autoridades do mais Alto Nível do Brasil e da Rússia, a CBR atua como órgão usual de apoio e consulta aos governos russo e brasileiro, e às classes empresariais de ambos os países, atuando em estreitas linhas junto à Confederação Nacional da Indústria e Confederação Nacional do Comércio, e a Confederação das Associações Comerciais do Brasil.	http://www.brasil-russia.org.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BELGO-LUXEMBURGUESA-BRASILEIRA NO BRASIL - BELGALUX	A Belgalux se transformou em uma plataforma ativa de networking de promoções de negócios e carreiras entre membros da Câmara (indivíduos, empresas e instituições).	http://www.belgalux.com.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-EQUADOR	O órgão presta assistência a seus sócios em assuntos relacionados ao intercâmbio comercial, industrial, técnico e financeiro entre Brasil e Equador.	http://www.ac.rio/camaras/brasil-equador/
CÂMARA PORTUGUESA	Organização que tem como um dos objetivos promover e assessorar o comércio e incentivar o desenvolvimento dos negócios e das relações econômicas e sociais entre Portugal e o Brasil.	http://www.camaraportuguesa.com.br/
CÂMARA BRASIL – GRÉCIA DE COMÉRCIO, INDÚSTRIA E TURISMO	A Câmara tem projetos bem definidos para dar maior credibilidade entre as empresas interessadas, entre eles, a concessão de selo de qualidade às empresas interessadas em manter relações comerciais com a Grécia.	http://www.ccbg.com.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL - ANGOLA	A Câmara de Comércio Angola-Brasil é composta por empresários angolanos e brasileiros, responsáveis por atenderem a demanda de projetos e empresas interessadas em contribuir para o desenvolvimento de Angola.	http://www.angolabrasil.org.br/
CÂMARA BRASIL-RÚSSIA DE COMÉRCIO, INDÚSTRIA E TURISMO (CBR)	Reconhecida pelas autoridades do mais Alto Nível do Brasil e da Rússia, a CBR atua como órgão usual de apoio e consulta aos governos russo e brasileiro, e às classes empresariais de ambos os países, atuando em estreitas linhas junto à Confederação Nacional da Indústria e Confederação Nacional do Comércio, e a Confederação das Associações Comerciais do Brasil.	http://www.brasil-russia.org.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL – PANAMÁ	Tem âmbito de atuação nacional, e seu objetivo primordial é facilitar a cooperação entre as autoridades competentes e associações empresariais dos dois países.	http://www.acrio.rio/camaras/brasil-panama/

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL – PARAGUAI	Tem como objetivos a criação e manutenção de mecanismos que aperfeiçoem a cooperação entre as autoridades competentes e associações empresariais dos dois países, dando assistência a seus sócios em assuntos ligados ao relacionamento comercial, industrial, técnico e financeiro entre o Brasil e o Paraguai e prestando informações que facilitem a conclusão dos negócios entre os dois países.	http://www.acrio.rio/camaras/brasil-paraguai/
CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL – PERU	Organização que auxilia a cooperação com as autoridades competentes e associações empresariais dos dois países, bem como prestar assistência aos sócios nos assuntos pertinentes ao relacionamento comercial, industrial, técnico e financeiro entre o Brasil e o Peru, fornecendo informações que facilitem a conclusão de negócios entre os dois países.	http://www.acrio.rio/camaras/brasil-peru/
CÂMARA EMPRESARIAL DE COMÉRCIO BRASIL-ARGENTINA	Auxiliar a cooperação com as autoridades competentes e associações empresariais dos dois países, bem como prestar assistência aos sócios nos assuntos pertinentes ao relacionamento comercial, industrial, técnico e financeiro entre o Brasil e o Peru, fornecendo informações que facilitem a conclusão de negócios entre os dois países.	http://www.cecbario.com.br/objetivos-da-camara.html
CÂMARA DE COMÉRCIO AFRO-BRASILEIRA	Fornece diversos serviços relacionados ao comércio africano e o ingresso de empresas brasileiras no continente africano.	http://afrochamber.org/hotsite/
CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-AUSTRÁLIA	Promover e incentivar o desenvolvimento das relações comerciais entre Brasil e Austrália.	http://www.australia.org.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-LÍBANO – CCBL	Entidade brasileira sem fins lucrativos dedicada ao fomento de negócios entre brasileiros e libaneses.	http://www.ccbl.com.br/ccbl.php
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA VENEZUELA – BRASIL – Santa Catarina	Apresenta-se como ponte de ligação entre a Venezuela e o Estado de Santa Catarina. Temos como objetivo intermediar, organizar, incentivar e apoiar transações comerciais de agências, despachantes, comerciantes e empresários brasileiros associados à entidade com os exportadores e importadores venezuelanos, tendo em vista o interesse binacional envolvido e os benefícios que essas ações trarão à ambas as partes.	http://www.venezuela-brasil.org.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO DINAMARQUÊS-BRASILEIRA	Promover trocas comerciais entre Dinamarca e Brasil.	http://danchamb.com.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO DO BRASIL E REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DO CONGO	Realizar parcerias de negócios entre o Brasil e o Congo, através de empresários brasileiros e congoleses que desejem exportar e importar produtos com o apoio necessário do governo local do Congo-RDC.	http://www.brasilrdc.com.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-BELARUS - CCIBB	Através dos seus órgãos técnicos a Câmara atende a consultas de associados sobre aspectos gerais e específicos do comércio bilateral, pesquisa e sugere a associados propostas de negócios que abrangem áreas de comércio, indústria, ciência, tecnologia, cultura e turismo, canalizando sugestões de procura de negócios pelo eixo Brasil - Belarus.	http://www.brasil-belarus.org.br/
CÂMARA DE COMÉRCIO NORUEGA-BRASIL	Sua finalidade é promover o comércio e fomentar negócios, interesses financeiros e profissionais entre Noruega e Brasil.	http://www.nbcc.com.br/

Fonte: os autores.

4.8.5 Cooperações com Organizações Internacionais

O QUÊ?

Também chamados de organismos internacionais, tais entidades detêm como principal característica a personalidade jurídica internacional, uma vez que é composta por membros, adesão ou a presença de entes internacionais.

Segundo Piffer (2007, p. 2), "a interdependência dos Estados, nos mais diversos segmentos, com a correspondente variedade e complexidade de relações que são inerentes à sua atuação, fez das Organizações Internacionais um imprescindível instrumento de cooperação internacional"

POR QUÊ?

Além do aumento da capacidade de inovação, a cooperação internacional com as organizações internacionais e os Centros de Inovação traduz-se em benefícios e oportunidades para as empresas, o que pode estabelecer a partilha de objetivos, de recursos, de resultados e assim a gestão e os ganhos de valor conjuntos e competências únicas que de outra forma dificilmente seriam alcançados (ASSIS; HANEMAN, 2014).

POR QUÊ?

O processo de negociação para a cooperação com organizações internacionais, assim como demais entidades, visando o apoio conjunto a projetos cooperativos envolve as seguintes etapas e documentos formais:

- Estabelecimentos dos termos do Acordo de Cooperação;
- Definição dos respectivos Programas Executivos;
- Elaboração conjunta de Chamadas Públicas.

No Quadro 15, listamos algumas das principais organizações internacionais com possível interesse de Cooperação com a Rede de Centros de Inovação.

Quadro 15: Organizações Internacionais

ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS

NOME	DESCRIÇÃO	SITE
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DA AMÉRICA LATINA – CAF	"CAF é um banco de desenvolvimento composto por 19 países - 17 da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal e 13 bancos privados da região. Promove um modelo de desenvolvimento sustentável, através de operações de crédito, subsídios e apoio na estruturação técnica e financeira dos projetos nos setores público e privado na América Latina."	www.caf.com
"FOMIN (BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO - BID)"	O Fundo Multilateral de Investimentos é o laboratório de inovação para o desenvolvimento do BID, onde se podem realizar experiências de alto risco para testar novos modelos para atrair e inspirar o setor privado para resolver os problemas de desenvolvimento econômico na América Latina e no Caribe.	http://www.fomin.org/
"INFODEV (BANCO MUNDIAL)"	Programa que consiste em um grupo de multidoadores do Banco Mundial que apoia os empresários nas economias em desenvolvimento. Supervisiona uma rede global de incubadoras de empresas e centros de inovação para a tecnologia do clima, o agronegócio, e os empresários digitais.	http://www.infodev.org/
PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD	Promover a integração dos diversos atores do processo de inovação, enriquecer o debate sobre o desenvolvimento sustentável e estimular a mobilização da sociedade em torno da questão.	www.pnud.org.br
ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA PROPRIEDADE INTELECTUAL – OMPI	Promoção de curso de formação de tech brokers, de maneira a incentivar a elaboração de projetos cooperativos com potencial para se candidatarem às Chamadas Conjuntas decorrentes dos Acordos de Cooperação firmados entre os parceiros estrangeiros.	www.wipo.int

Fonte: os autores.

4.9 #Função Desenvolvimento Urbano

4.9.1 Marketplace de espaços

O QUÊ?

Criar ferramenta (acompanhada de um serviço) que conecte, de maneira rápida, a necessidade de espaços demandados pelas empresas para que possam se instalar ou expandir seus negócios e os proprietários de imóveis ou espaços disponíveis na cidade e região. O objetivo é conectar rapidamente oferta e demanda por espaço.

POR QUÊ?

- Facilitar o acesso à informação para os interessados apresentando as possibilidades de espaços disponíveis para uso profissional e empresarial em um canal virtual;
- Reduzir o tempo de busca e escolha por um espaço;
- Incentivar o aproveitamento e revitalização de espaços e áreas pouco utilizadas ou em estado de abandono;
- Diminuir custos relacionados ao processo de escolha, aluguel e compra para os empresários e profissionais;
- Divulgar oportunidades de parceria ou compartilhamento de espaços;
- Aumentar o número de opções e os perfis dos espaços disponíveis;
- Movimentar o mercado imobiliário regional.

COMO?

O desenvolvimento desta funcionalidade do Centro de Inovação, pode ser ilustrada pelo Airbnb, empresa global que oferece uma ferramenta para conectar oferta e demanda de pessoas que oferecem ou buscam estadia.

Airbnb é um serviço online comunitário, baseado na economia do compartilhamento, criado na Califórnia e hoje presente no mundo todo para as pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações. O conceito pode ser adaptado para o mundo dos negócios, com uma plataforma onde os interessados e proprietários de imóveis possam alugar seus espaços para empreendedores ou implantação de empreendimentos.

4.9.2 City Lab

O QUÊ?

City Lab ou Living Lab pode ser entendido como um laboratório do mundo real, um laboratório vivo. A própria cidade vira um laboratório ao servir como uma plataforma que permite o teste em escala de novas tecnologias, garantindo que sejam aprimoradas antes de serem introduzidas no mercado. (Scholland Camp, 2016). Cidades como Barcelona e Portland, só para citar algumas, têm tido sucesso neste campo e se tornado referência em soluções para cidades inteligentes ao abrir seu espaço urbano para teste de projetos inovadores.

Em geral, ganha a cidade, ganham os empreendedores e ganha a população, que pode se beneficiar de muitas tecnologias em fase de teste e que são doadas à cidade em contrapartida. Um detalhe importante é que os próprios cidadãos se engajam nos projetos e ajudam a melhorá-los.

POR QUÊ?

- Utilizar todo o conjunto de recursos disponíveis para a criação de soluções, envolvendo diversos tipos de conhecimento, recursos, formas de participação e de colaboração;
- Oportunizar a livre circulação de informação e conhecimento;
- Propiciar o surgimento de inovação aberta e mais próxima dos cidadãos;
- Motivar e engajar a comunidade por meio da cocriação;
- Explorar, experimentar e avaliar inovações na realidade da comunidade e da região;
- Potencializar os resultados por meio da integração dos diferentes atores envolvidos no processo de inovação;
- Desenvolver novas soluções para problemas da comunidade e região;
- Ser um diferencial competitivo para as empresas desenvolvedoras;
- Melhorar a qualidade de vida da população.

COMO?

Iniciativas como o MediaLab[23], do MIT, e a Helsinki Living Lab podem ser elencadas na presente subfunção.

No final dos anos 90, o arquiteto e pesquisador William Mitchell, vinculado ao MediaLab do Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), buscava mecanismos para envolver os cidadãos no planejamento e concepção das cidades, propondo então uma metodologia de pesquisa focada no usuário para detectar, validar, testar e refinar soluções complexas no contexto da vida real; o conceito de laboratório vivo (living lab).

O City Lab enfatiza a centralidade do usuário durante o processo, o estabelecimento de uma metodologia de pesquisa, desenvolvimento de novas soluções e considera o que acontece em contextos da vida real (PINTO, FONSECA, 2014).

Hoje o MediaLab possui 24 grupos de pesquisa em mais de 350 projetos ligados a tecnologias disruptivas que vão desde abordagens digitais para o tratamento de distúrbios neurológicos até o desenvolvimento de um carro empilhável para melhorar a sustentabilidade das cidades.

No caso da inciativa do Helsinki Living Lab[24], ligado à Rede Europeia de Living Labs (ENoLL), o Fórum Virium Helsinki é uma unidade de inovação dentro da organização Helsinki City com o objetivo de desenvolver os blocos de construção essenciais para cidades inteligentes e do futuro. A unidade tem estado na vanguarda do movimento de open data com a missão de abrir dados públicos da região para todos. Suas iniciativas estão ligadas também a: desenvolvimento urbano inteligente, inovação urbana e capacitação e empoderamento para inovação.



23 - MIT MediaLab. Disponível em: https://www.media.mit.edu/
24 - Helsinki Living Lab. http://www.openlivinglabs.eu/livinglab/helsinki-living-lab-forum-virium-helsinki/

4.9.3 Mapa urbanístico (ou mapa de oportunidades da cidade)

O QUÊ?

Elaboração de mapeamento com adoção de ferramentas para sistematização, consulta e publicação das oportunidades de crescimento e investimento presentes nas cidades, além de planejamento e levantamento de possibilidades para grandes projetos, incluindo a expansão das atividades do Centro e das empresas associadas.

POR QUÊ?

- Realizar levantamento das edificações disponíveis para rápida implantação de empresas;
- Reunir opções de estruturas para implantação de empresas em um canal único, facilitando o acesso à informação para os interessados;
- Apresentar presencialmente e virtualmente o potencial imobiliário comercial/empresarial da região e ligado ao Centro de Inovação;
- Promover evento para conexão entre empresários, proprietários de imóveis e profissionais da engenharia e arquitetura para debater opções e possibilidades de projeto.

COMO?

Um trabalho a ser checado neste sentido é o realizado pela Boston Planning Development Agency (Agência de Planejamento e Desenvolvimento de Boston), que mantém em seu portal informações diversas sobre cada um de seus bairros, zoneamento, planos de desenvolvimento da cidade, publicação de estudos e sistema para consulta de mapas e informações georeferenciadas (Geograph Information System – GIS).

No portal, podemos encontrar, ainda, o report Imagine Boston 2030 – expanding opportunity, que traz uma ampla análise do município, bem como seu plano de desenvolvimento para os próximos anos. O relatório torna público e transparente o conjunto das oportunidades presentes na cidade, atraindo a atenção e facilitando a entrada de investidores, pesquisadores, talentos e, ainda, apoiando a tomada de decisão estratégica das empresas interessadas e agentes públicos e engajando os cidadãos em torno das questões que tocam sua comunidade. Vale lembrar que a cidade de Boston também protagonizou um recente case de referência internacional, que foi a revitalização da sua antiga zona portuária a partir de uma plano municipal executado por meio de grandes parcerias público-privadas, que resultaram em um dinâmico distrito de inovação, o Boston's Innovation District.

Outro exemplo de cidade com ações avançadas em mapeamento de informações e oportunidades urbanas é a cidade de Los Angeles (Califórnia/USA).

Figura 54: Mapa de Oportunidades da Cidade de Boston



Taking Action

Expand Neighborhoods

Provide significant new mixed-use housing and encourage job growth in transit-accessible areas at the edges of existing neighborhoods to reduce housing-price pressure, expand access to opportunity, and stitch together the physical fabric of the city.

Vision

- Expanded neighborhoods will deliver significant new housing for Bostonians as part of mixed-use communities.
- Expanded neighborhoods will support strategic sectoral growth by encouraging the development of office, lab, and industrial spaces that responds to nearby industry clusters and citywide needs.
- Essential industrial uses and critical transportation functions will be preserved in expanded neighborhoods.
- Growth in expanded neighborhoods will complement the types of uses and buildings in adjacent areas.
- Expanded neighborhoods will have quality transit access that supports new housing and job growth, and improves service for residents in nearby neighborhoods.
- Expanded neighborhoods will have open spaces and places for arts and culture.
- Expanded neighborhoods will be centers for innovation and places to pilot new approaches to planning and infrastructure investment.
- Expanded neighborhoods will be prepared for climate change, with new climate-ready zoning, building standards, and flood protections.
- Growth in expanded neighborhoods will be guided by proactive, district-scale planning that guides infrastructure investment and leverages development value.

"Sullivan Square has the opportunity to become the next Fort Point. Restore old factories/warehouses into a vibrant neighborhood for artists."
Charlestown resident via online mapping comments

"Widett Circle/Tow Lot area should be redeveloped to connect the South End to South Boston/Dorchester Ave."
Back Bay resident via online mapping comments

Beacon Yards, Allston
Situated near key research education clusters and medical institutions. Potential for mixed-use development anchored by research and office space.

Sullivan Square, Charlestown
Existing transit hub adjacent to stable neighborhood. Potential as walkable job and housing center.

Suffolk Downs, East Boston
Well-connected area, transitioning from its historic use. Potential to become a climate-ready, mixed-use residential area with signature open space and other destinations.

Major Expanded Neighborhoods
Expanded Neighborhoods

Readville, Hyde Park
Existing industrial area with some surrounding residential that has potential to be strengthened as an anchor for the industrial economy.

Newmarket / Widett
Existing industrial and transportation hub. Potential for growth as a well-connected center for jobs that strengthens connections between neighborhoods.

100 Acres / South Boston Waterfront, South Boston
Mixed-use growth potential on the edge of one of the city's emerging core areas.

Fonte: disponível em http://www.bostonplans.org. Foto: Boston Planning Development Agency

4.9.4 Mapa de infraestrutura

O QUÊ?

Elaborar e manter mapeamento e relatórios dos elementos de infraestrutura presentes no município e, em seguida, na região. Por exemplo: infraestrutura de telecomunicações, de mobilidade e logística, projetos estruturais em andamento e planejamento, estrutura educacional, serviços sociais em geral, ciência, tecnologia e inovação, serviços especializados, cultura e entretenimento, economia, entre outros.

POR QUÊ?

Coletar, sistematizar e disponibilizar inventário da infraestrutura do território com vistas a facilitar e atrair novas empresas e investimentos para a região.

COMO?

Alguns exemplos de mapas de infraestrutura:

- **London Infrastructure Map** (Mapa de Infraestrutura da Cidade de Londres): trata-se de uma ferramenta interativa, que permite ao usuário explorar dados e informações sobre atuais e futuros projetos de infraestrutura da cidade. As informações utilizadas no sistema, que é georeferenciado, vem de utility companies (provedores de gás, água, energia, telecomunicações, etc), prefeitura, outras agências públicas, desenvolvedores e parceiros. A ideia é ajudar qualquer investidor, empresário ou cidadão a melhorar a qualidade de sua tomada de decisão e acompanhar os projetos estruturais da cidade que lhe interessam ou afetam. Essa ferramenta também funciona como Mapa de Oportunidades.

- **Mapping Greater Manchester:** Portal de mapeamento e visualização de informação espacial do conjunto de municípios da região de Manchester (Inglaterra). O sistema trabalha dados nas áreas de planejamento, demografia, habitação, meio ambiente, além de dados econômicos e sociais.

- **Underground Infrastructure Mapping Plataform:** um arranjo colaborativo de instituições está trabalhando, desde 2016, no desenvolvimento de uma tecnologia para mapear a infraestrutura debaixo da terra. Usando a cidade de Chicago (USA) como laboratório – city lab – a plataforma pretende gerar, organizar, visualizar e armazenar em 3D dados das estruturas "enterradas" buscando favorecer governos e empresas com grandes economias em seus processos de planejamento e construção.

4.9.5 Cidades inteligentes

O QUÊ?

Ecossistemas urbanos inovadores caracterizados por uma utilização generalizada de TICs na gestão de seus recursos.

POR QUÊ?

- Utilizar infraestrutura de redes para melhorar a tomada de decisão na gestão da cidade;
- Investir em tecnologias para obter dados de interesse público como saneamento, vagas de estacionamento, câmeras de segurança, semáforos, energia elétrica, leitos hospitalares disponíveis, qualidade do ar e da água, temperatura, entre outras esferas da vida urbana;
- Melhorar os serviços urbanos;
- Usar dados que se desdobrem em projetos e serviços que melhorem a qualidade de vida dos cidadãos;
- Assegurar o acesso a dados e informações públicas relevantes ao cidadão;
- Gerar engajamento social em ambientes físicos e virtuais;
- Garantir o envolvimento da comunidade no codesign, planejamento e desenvolvimento da cidade e serviços públicos;
- Desenvolver a economia regional por meio do incentivo ao empreendedorismo e inovação;
- Atrair e reter talentos em função das características de uma cidade inteligente.

COMO?

O projeto Periphèria inspira-se na abordagem Living Lab e identifica os cidadãos como agentes-chave de mudança em um caminho para a inovação. O objetivo do projeto é aplicar criatividade e plataformas virtuais para resolver os problemas de sustentabilidade das cidades por meio do codesign entre todos os atores envolvidos. O projeto já foi implantado em Malmö (Suécia), Bremen (Alemanha), Atenas (Grécia), Gênova (Itália) e Palmela (Portugal).

Outro relevante exemplo é o aplicativo Waze, criado por uma startup israelense e hoje um dos maiores aplicativos de trânsito e navegação do mundo baseado em uma comunidade. Por meio da geolocalização, internet móvel e reunião das informações geradas em tempo real pelos usuários, ele pode indicar o melhor trajeto e prever quanto tempo levará o percurso. Hoje seus dados são utilizados por diversas prefeituras de grandes cidades para gerenciar o tráfego.

Como iniciativas nacionais, pode-se citar o Bike Cidadão e o SP Serviços. O Bike Cidadão[25] é um aplicativo brasileiro voltado aos ciclistas que permite que os usuários informem problemas na pavimentação, acidentes, perigos e condições meteorológicas. Conforme o ciclista se desloca na cidade, o aplicativo emite um alerta de voz informando que determinado local já foi reportado por outro ciclista.

Por sua vez, o SP Serviços é uma plataforma que funciona com base na estratégia do governo paulista de ampliar o uso de novas tecnologias para facilitar a vida dos cidadãos. O SP Serviços é um portal que reúne 23 diferentes aplicativos de governo eletrônico que somam 1,5 milhão de downloads. Através deles o usuário pode entrar em contato com os órgãos de governo para obter informações em tempo real sobre linhas de trens urbanos e metrô (CPTM/Metrô), pesquisar pontos na CNH e multas de veículos (Detran-SP), conferir notas e frequência de alunos (Secretaria da Educação) e obter informações sobre moradia (Casa Paulista).



25 - *Aplicativo Bike Cidadão - https://play.google.com/store/apps/details%3Fid=br.ufpe.cin.contexto.bikecidadao%26hl=pt_BR/*

4.10 #Função Comunidade

4.10.1 Inovação Social

O QUÊ?

O conceito de inovação social remete a novas estratégias para o atendimento de necessidades sociais que não estão sendo atendidas pelo Estado ou pelo mercado. Assim, entidades privadas, detentoras ou não de parcerias públicas, oferecem respostas criativas a problemas de cunho econômico e social, contribuindo para o bem-estar das pessoas e comunidades.

POR QUÊ?

Ademais de novas respostas aos problemas sociais identificados, as iniciativas de inovação social repercutem em sua forma de gerenciamento do poder e de organização do capital humano e dos recursos. Tais organizações se baseiam na cooperação entre uma diversidade de atores, dentre os quais se encontram os atores institucionais, e podem ter incidência no estabelecimento de políticas públicas regionais ou nacionais, elas mesmas inovadoras.

COMO?

Os Centros de Inovação poderão desenvolver acordos de cooperação com foco em entidades privadas sem fins lucrativos que desempenhem serviços sociais, a exemplo de iniciativas como o Social Good Brasil Lab, em que um laboratório é utilizado para ajudar a viabilizar projetos que usam tecnologia e mídias sociais para atacar problemas-chave da sociedade.

Ou como o projeto de pesquisa "My Neighbourhood", que é financiado pela União Europeia e aplicado em 4 "neighbourhoods" europeias (Lisboa, Milão, Aalborg e Birmingham). Seu conteúdo gera uma plataforma virtual de serviços para digitalizar as necessidades, ambições, iniciativas e práticas comunitárias de inovação social (RIZZO et. al, 2015).

4.10.2 Preparação de novas gerações inovadoras

O QUÊ?

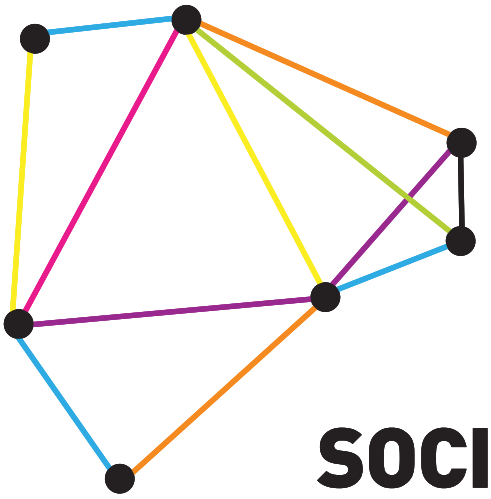
Programas de desenvolvimento de vocações e talentos para alunos de escolas primárias e secundárias incluindo ações dentro dos Centros de Inovação durante finais de semana ou no contra-turno escolar.

POR QUÊ?

Para preparar as novas gerações de empreendedores e inovadores e:

- Contribuir para que crianças desenvolvam vocação global, tecnológica, científica, criativa e empreendedora através da educação para o empreendedorismo, fornecendo experiências práticas e vivência com relação a empresas desde jovens;
- Abrir o Centro para a comunidade e posicioná-lo, também, como um espaço de experimentação e aprendizagem, estendendo suas pesquisas e transferência de conhecimento para estudantes e professores, visando despertá-los para a cultura da inovação e do empreendedorismo como futuros membros do Centro.

Figura 55: Social Good Brasil



SOCIAL GOOD BRASIL

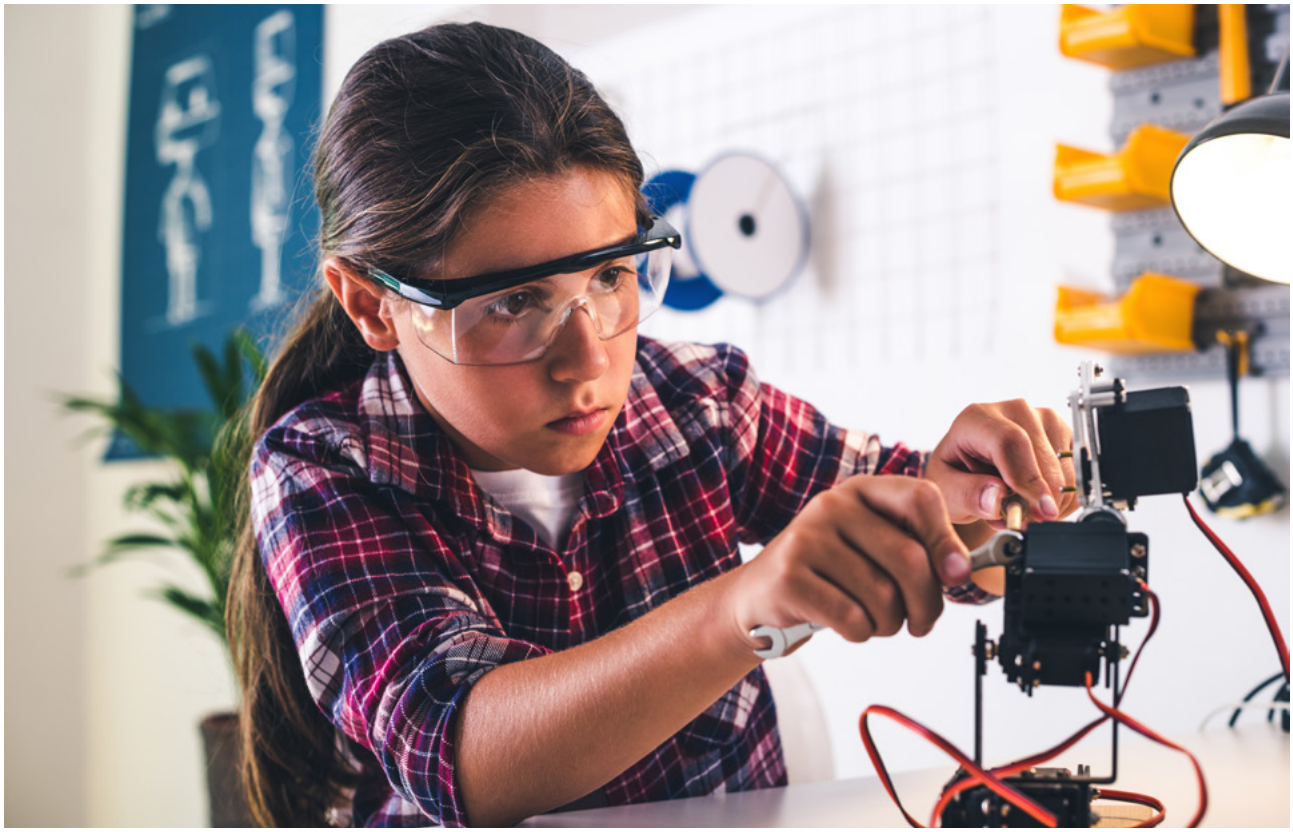
CONECTADOS TRANSFORMAMOS

Fonte: socialgoodbrasil.org.br/

COMO?

O Programa educativo 22@CreaTalent – iniciativa do 22@Barcelona e da Câmara Municipal de Barcelona, em colaboração com o Ministério das Telecomunicações e da Sociedade da Informação, surgiu com o objetivo de fomentar o talento dos alunos de educação primária e secundária. O programa promoveu um conjunto de atividades relacionadas às áreas estratégicas definidas pelo 22@Barcelona (TICs, Mídia, Energia, Tecnologia Médica e Design), como workshops em centros educacionais, atividades incluindo competições de robótica e participação em uma simulação de cirurgia com tecnologia médica de ponta, provando-se como uma ferramenta eficiente para o aumento do interesse em ciência e tecnologia, promovendo o espírito empreendedor e a criatividade dos participantes, além de melhorar competências quanto à inteligência emocional como trabalho em equipe e respeito mútuo.

Figura 56: Preparação de novas gerações inovadoras



Fonte: iStock Photos

4.10.3 Formação de pais e mães

O QUÊ?

Programa de orientação dirigido a pais e mães de jovens (potenciais inovadores e empreendedores) a fim de que tenham capacitação específica para dar suporte ao potencial inovador e acompanhamento do desenvolvimento de seus filhos.

POR QUÊ?

Envolver as famílias no ambiente do Centro de Inovação deve criar mais engajamento e motivação para os jovens empreendedores. Oferecer aulas de informática aos pais permite que eles possam compartilhar com seus filhos as oportunidades e benefícios das novas tecnologias em âmbito educativo e familiar.

COMO?

A plataforma "Familias en Red" é resultado de um projeto colaborativo desenvolvido nas Ilhas Canárias (Espanha) e oferece um espaço de formação para os pais (através de palestras online, conteúdos e outras atividades) ajudando a aprimorar o processo educativo de seus filhos. Ali podem compartilhar opiniões e preocupações em fóruns e chats e ter orientação psicopedagógica e jurídica.

4.10.4 Inclusão Digital de Vovós e Vovôs

O QUÊ?

Abrir o Centro de Inovação para programas envolvendo a terceira idade. Em uma via de mão de dupla, os programas devem envolver a participação de jovens e crianças compartilhando momentos e práticas.

A ideia de inclusão digital da terceira idade contemplaria um público que comumente é afastado da temática da tecnologia e inovação. No entanto, para que se reforce a cultura inovadora e o sentimento de conexão em uma comunidade, a integração do máximo de setores e grupos é fundamental.

POR QUÊ?

A promoção da inclusão social e a igualdade de oportunidades para as pessoas mais idosas repercute positivamente em sua autoestima através do aumento de sua formação digital e participação cidadã, garantindo maior qualidade de vida e bem-estar.

Ademais, iniciativas como a criação de grupos de voluntários entre os participantes, como grupos de pesquisa e compilação da história da região, incentivam o sentimento de pertencimento à região, ajudando idosos a perceberem seus valores na comunidade.

Assim, a abertura ao mundo tecnológico faz com que descubram as possibilidades de comunicação, pesquisa e recuperação de informações que as TICs podem fornecer à sua vida diária.

COMO?

Existem diversos projetos que podem servir de inspiração para o ambiente dos Centros de Inovação, como o Memoria Virtual de las Personas Mayores de Sant Martí/Memoria Activa. A iniciativa é promovida pelo 22@Barcelona, o Distrito de Sant Martí e a Câmara Municipal de Barcelona com a colaboração da Obra Social "La Caixa".

Envolvendo homens e mulheres com mais de 55 anos que comunicam suas histórias e experiências para recuperar a memória do local, o projeto inclui atividades em aulas de informática, com tablets e smartphones para os idosos, palestras, reuniões de grupo, visitas a museus relacionados com a história e circuitos fotográficos, mostrando-se uma grande oportunidade para que pessoas de mais idade iniciassem o uso da internet como instrumento para melhorar a comunicação com seu entorno, na vida cotidiana.

Uma ideia interessante seria a realização de um programa de "digitalização de memórias", realizado nos próprios Centros ou nas escolas, que vincularia alunos com seus avós/idosos em uma colaboração para recuperação da memória histórica da região, trocando experiências através das novas tecnologias.



4.10.5 Desafios Sociais

O QUÊ?

Elaboração de uma agenda de desafios locais e regionais com seus respectivos planos de solução para serem aplicados coletivamente. O objetivo é que a comunidade do Centro de Inovação, em colaboração com governos locais, sistema educacional, empresariado e terceiro setor criem planos de solução para desafios sociais e formem mutirões ou grupos de trabalho para resolvê-los em conjunto, envolvendo os cidadãos.

POR QUÊ?

Promover a resolução coletiva de desafios sociais como agente do desenvolvimento econômico baseado em conhecimento e tecnologia conferirá um fortalecimento dos Centros como espaços de colaboração e comunicação, facilitador do diálogo entre cidadãos, empresas, entidades sociais, educativas e culturais da região.

Além disso, o desenvolvimento de propostas sociais inovadoras no setor público para serviços adequados às necessidades das pessoas para a melhoria da qualidade de vida e do entorno faz com que entidades de diversos setores interajam com uma mesma visão de criação de negócios inovadores, melhorando a economia e a qualidade de vida da região.

POR QUÊ?

Um case que pode inspirar esta funcionalidade do Centro é o MindLab. Este é um espaço experimental de cocriação na Nova Zelândia, que envolve cidadãos, empresas e setores da administração pública na criação de novas soluções para a sociedade. O processo envolve a exploração do contexto sociocultural (entorno, situação e cultura) do problema a ser resolvido através de técnicas etnográficas e, em seguida, a realização de workshops para desenvolvimento de soluções colaborativas e participativas.



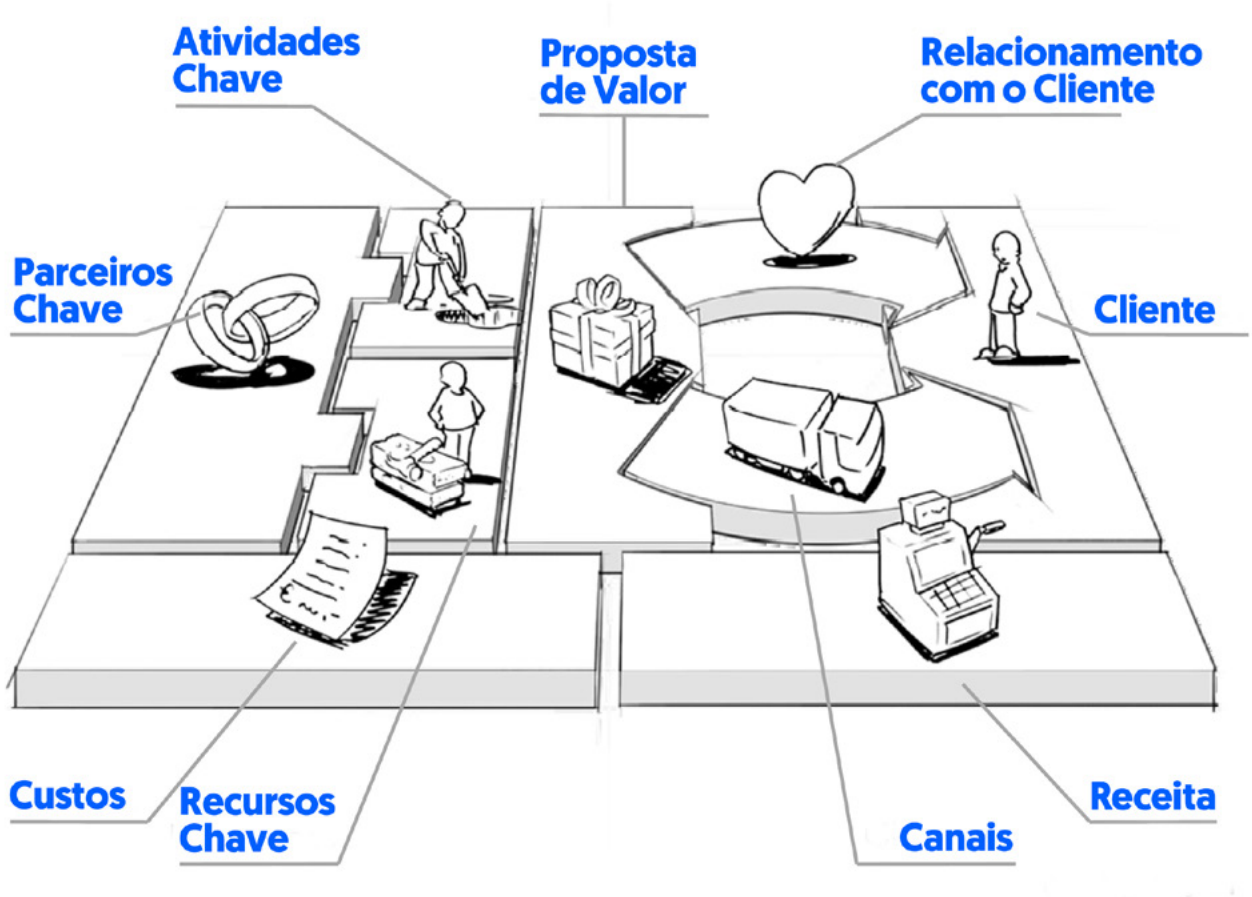
5. MODELO DE NEGÓCIO

Este capítulo apresenta o modelo de negócios idealizado, de forma genérica, para os Centros de Inovação de Santa Catarina. A equipe Governo do Estado (SDS/DCTI[26]), em conjunto com equipe da Universidade Federal de Santa Catarina (grupo de pesquisa Via Estação Conhecimento), elaborou um modelo de negócios que pode ser adotado como ponto de partida e de apoio para a construção dos modelos de negócios customizados para cada Centro considerando as particularidades e o nível de maturidade do ecossistema regional. .

5.1 Conceito de modelo de negócio

O modelo de negócio é uma forma de descrever a lógica que orienta as estruturas de um negócio. O Canvas, descrito no livro Busines Model Generation, assinado por Osterwalder e Pigneur (2010), orientará esta fase da construção do modelo de operação do Centro. Trata-se de uma ferramenta de gestão estratégica para a criação de novos negócios ou projetos, além de uma metodologia para facilitar sua cocriação e comunicação visual. Ela permite que toda a modelagem de um negócio possa ser representada em um único quadro, conforme exemplificado na Figura 56.

Figura 57 – Modelo de Negócio Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

O canvas é constituído por nove elementos fundamentais ou blocos, que são divididos em:
• Front-stage:
Blocos que dependem do segmento dos clientes;
• Back-stage:
Blocos que não dependem do segmento dos clientes.
(Osterwalder; pigneur, 2010).

26 - Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável/Diretoria de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Blocos do Front-Stage

Os Segmentos de Clientes e a Proposta de Valor são os principais elementos do Modelo de Negócios e apoiam o desenvolvimento e preenchimento dos demais blocos.

- Segmento de Clientes: refere-se ao mapeamento para quem se está criando valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos, tais como diferentes grupos de pessoas ou organizações que um negócio pretende alcançar e servir;

- Proposta de Valor: evidencia qual é o valor que um negócio entrega aos seus clientes. Neste sentido, são criadas propostas como produtos e/ou serviços que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes.

Além disso, ainda no Front-Stage há os Canais, o Relacionamento com os Clientes e o Fluxo de Receitas, assim como segue:

- Canais: tratam da forma como a organização entrega sua Proposta de Valor para o Segmento de Clientes. Englobam, basicamente, funções de logística e marketing, tais como os canais de distribuição, comunicação e vendas que compreendem a interface da organização com os clientes;

- Relacionamento com os Clientes: indica como a organização interage com um determinado segmento específico de clientes e tem o objetivo de fortalecer o envolvimento entre eles e o negócio;

- Fluxo de Receita: descreve como a organização encontra ou desenvolve soluções para se gerar receita por meio do Segmento de Clientes e da Proposta de Valor.

Blocos do Back-Stage

O Back-Stage considera os recursos, atividades e parceiros que são chave para o desenvolvimento do modelo de negócios. Há também a previsão da estrutura de custos que baliza as ações, assim como segue:

- Recursos-chave: compreendem aos recursos necessários para que uma organização sustente o modelo de negócios e o faça funcionar. Permite assim, da mesma forma, que a empresa crie uma Proposta de Valor, alcance o mercado, mantenham Relacionamento com os clientes e gere receitas;

- Atividades-chave: são as atividades essenciais para atender a Proposta de Valor, construir os Canais de Comunicação e o Relacionamento com os Clientes permitindo que o modelo de negócio funcione adequadamente e tenha sucesso;

- Parceiros-chave: referem-se às organizações externas que são importantes para o funcionamento do modelo de negócio, que podem contribuir com as Atividades-chave e com os Recursos-chave, tais como fornecedores de tecnologia ou outros recursos;

- Estrutura de custos: enquadram os principais custos decorrentes da operação do modelo de negócio. Esses são utilizados em sua generalidade para a manutenção dos Recursos-chave, Atividades-chave e Parcerias-chave.

5.2 Referência de Modelo de Negócio

A aplicação do Canvas consiste no preenchimento de seus blocos com as ideias pré-concebidas para o negócio. O preenchimento permite uma melhor compreensão e visualização delas.

Para facilitar esta etapa, a equipe do Governo do Estado, com apoio de equipe da Universidade Federal de Santa Catariana, elaborou um Modelo de Negócios Canvas para servir de referência à construção do modelo de negócio de cada Centro.

Este modelo de referência está alinhado com os objetivos gerais do projeto dos Centros de Inovação de Santa Catarina e com benchmarking internacional elaborado em torno do tema. Fica a cargo de cada região adaptar o modelo às suas particularidades locais. O resultado da aplicação do Canvas para o modelo "genérico" de Centro de Inovação é apresentada a seguir.

Figura 58 – Referência de Modelo de Negócio para os Centros de Inovação

Parcerias-chave

- Hélice Acadêmica:
  - Universidades
  - Escolas
  - Escolas técnicas
- Setor Público:
  - Governo
  - Sistema S
  - Associações
  - Sindicatos
- Setor Privado:
  - Fundações
  - Empresários consolidados
  - Profissional liberal
  - Imprensa e Canais de Comunicação em geral.

Atividades-chave

- Governança do Ecossistema
  - Coordenação de ações
  - Mapeamento do Ecossistema
- Informação
  - One Stop Shop
  - Showroom
  - Eventos
  - Networking
- Inovação
  - Pré-incubadora
  - Incubadora
  - Aceleradora
  - Coworking
  - P&D
- Talentos
  - Orientação
  - Formação
  - Atração e retorno
- Capital
  - Acesso a investidores
  - Acesso a crédito
  - Marketplace investimentos

Recursos-chave

- Recursos Humanos
  - Diretor/ Gestores experientes
  - Assessor jurídico
  - Técnico / Gestor de TIC
  - Equipe Administrativa
- Infraestrutura
  - Salas
  - Tecnologia de Informação e Comunicação - TICs
  - Espaços para eventos e capacitações
  - Espaço de Convivência e networking
  - Secretaria
  - Recepção
  - Segurança
  - Laboratórios
  - Conveniência
- Bancos de dados:
  - Plataforma
  - Porta.

Proposta de Valor

- Ativar
- o ecossistema de empreendedorismo e inovação
- Promover cultura inovadora e empreendedora
- Gerar e escalar negócios inovadores com alto potencial de crescimento

Relações com os Clientes

- Indireto:
  - Site-Portal
  - Mídias sociais
  - Mailing
- Direto:
- One Stop Shop
  - Café
  - Eventos
  - Encontros e reuniões
  - Tour Centro
  - Auto-atendimento

Canais

- Eventos de Negócios
- Showroom
- Capacitações
- Programas de formação;
- Desafios;
- Visitas
- One Stop Shop
- Campanhas de marketing;
- Apresentação do Centro em eventos externos;
- Quiosque de apresentação do Centro em locais públicos;
- Site e plataforma;
- Mapeamento do Ecossistema
- Editais
- Outros.

Segmento de Cliente

- Empreendedor em potencial:
  - Estudante
  - Professor-Pesquisador
  - Empresário (de ramos tradicionais)
  - Empregado (de empresas tradicionais ou inovadoras)
  - Inventor
- Investidor (capital de risco)
- Empresa Inovadora
- Empresa Âncora
- Governo
- Comunidade

Estrutura de Custo

- Processos: Pré-incubação, Incubação, Aceleração, Coworking, Espaço Maker e Laboratórios
- Marketing, Assessoria, Funcionários (gestor e equipe), Manutenção do imóvel, mobiliário e equipamentos, segurança, vigilância e controle de acesso, limpeza, secretaria, jardinagem, consumo de materiais, tributos, fundo de reserva, seguro do imóvel, água, internet, energia elétrica

Fontes de Renda

- Aluguel m² de espaços: Salas e módulos, Auditório, Café,
- Restaurante, Banco, Salas de reunião e treinamento, Coworking, Espaço Maker
- Prestação de serviços:Taxas – Condomínio, Mensalidade de incubação virtual, Comodato, Inscrições em editais, capacitações, cursos, workshops, seminários, palestras, marketplaces e eventos de networking, serviços de mentoria, suporte, consultoria, assessoria
- Elaboração e taxa de sucesso em projetos de captação de recursos
- Mensalidade para manutenção de Credenciamento de profissionais (advogados, contadores, escritórios de propriedade intelectual, etc..).
- Participação em negócios ou Retribuição ao incentivo:
  - Recursos Externos: Patrocínio de empresas, Cessão de colaboradores, Contrapartida de empresas do parque tecnológico Doações regidas pela Lei de inovação e Lei de informática, Fundo municipal e fundo estadual de inovação

Fonte: os autores, 2016.

5.3 Proposta de Valor

A proposta de valor sugerida baseia-se nos objetivos centrais e missão dos Centros de Inovação, que consistem em:

- Ativar o ecossistema de empreendedorismo e inovação
- Promover cultura inovadora e empreendedora
- Gerar e escalar negócios inovadores com alto potencial de crescimento

A geração de negócios inovadores com alto potencial de crescimento, seja por meio de novas empresas, seja dentro ou a partir das empresas já estabelecidas, é o objetivo final dos Centros e atribuição central encontrada na maioria das referências mundo afora.

No entanto, a construção ou desenvolvimento do ecossistema que vai sustentar este desejado processo de formação de negócios inovadores é fundamental para que ele aconteça e, sobretudo, para que se mantenha no tempo. Essa afirmação é válida, especialmente, porque os Centros de Inovação de Santa Catarina são parte de uma política pública que visa o desenvolvimento econômico sustentável das regiões.

5.4 Segmento de Cliente

Diversos são os clientes esperados no Centro. Dentre eles: empreendedores, investidores, empresas e o próprio governo. Os clientes podem ser assim denominados:

- Empreendedor em potencial:
  - Estudante
  - Professor-Pesquisador
  - Empresário (de ramos tradicionais)
  - Empregado (de empresas tradicionais ou inovadoras)
  - Inventor
- Investidor (capital de risco)
- Empresa Inovadora
- Empresa Âncora
- Governo
- Comunidade

Os principais grupos de clientes dos Centros são os empreendedores e os investidores. Os primeiros são a principal matéria-prima para a criação e operação de negócios inovadores. As pessoas que cuidarão da comunicação do Centro devem se preocupar em levar aos empreendedores em potencial a mensagem de que este é o lugar certo para que desenvolvam, ajustem e lancem suas ideias em forma de negócios aumentando significativamente suas chances de sucesso no mercado. Já os investidores são o principal caminho para viabilizar o lançamento de negócios escaláveis, com alto potencial de crescimento.

Espera-se que as empresas estabelecidas na região tenham lugar especial na atenção dos gestores locais do Centro, já que podem atuar de diversas maneiras neste cenário, seja como espaço para desenvolvimento de projetos inovadores, como investidoras, como patrocinadoras e assim por diante.

O Governo, representado por qualquer uma de suas esferas é visto como propositor e provedor dos Centros, mas, também, como beneficiário, na medida em que todas as ações que impactem o ecossistema e a cultura de inovação favorecem seus próprios objetivos institucionais. Os governos também são beneficiados pelo retorno tributário dos novos negócios e encontram nos Centros um espaço para desenvolvimento de diversas atividades de utilidade pública como capacitação de empreendedores e trabalhadores do conhecimento, atração de investimentos, rodadas de negócios, amostras, eventos e formações em geral, entre outros.

5.5 Canais

Pela relativa amplitude de sua proposta de valor, os canais de entrega do "produto" do Centro de Inovação podem ser inúmeros. Entre os principais grupos de Canais podemos citar:

- Eventos de Negócios: feiras, rodadas de negócios, encontro com investidores, prêmios, missões nacionais e internacionais;
- Showroom dos produtos e serviços das empresas nascentes dos Centros;
- Capacitações em geral para empreendedorismo e inovação, desde os fundamentos até temas avançados para empresários maduros;
- Programa de formação de empreendedores;
- Desafios;
- Visitas guiadas à comunidade, potenciais empreendedores, empresários e investidores;
- One Stop Shop (central de acolhimento, orientação e apoio ao empreendedor inovador);

- Campanhas de marketing;
- Apresentação do Centro em eventos externos;
- Quiosque de apresentação do Centro em locais públicos;
- Site e plataforma;
- Mapeamento dinâmico do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação, incluindo as empresas inovadoras, nascentes ou estabelecidas (se possível, permitindo auto-cadastro;
- Edital de chamada pública para ingresso de projetos e empresas;
- Outros.

5.6 Relações com os Clientes

O relacionamento com os clientes pode ser dividido em duas grandes categorias.

- Indireto:
  - Site-Portal
  - Mídias sociais
  - Mailing
- Direto:
  - One Stop Shop
  - Café
  - Eventos
  - Encontros e reuniões
  - Tour Centro
  - Auto-atendimentoo

5.7 Fontes de Renda

Tendo em vista que os Centros de Inovação foram pensados para ser capazes de alcançar sua autosustentabilidade financeira no médio prazo, o esforço de criar e desenvolver alternativas de fontes de receita a partir da própria estrutura e possibilidades do Centro é tarefa fundamental da equipe gestora. É possível afirmar que os Centros com maior capacidade de angariação de fundos próprios terão maior estabilidade e sucesso na sua oferta contínua de serviços à comunidade.

As fontes de receita pré-mapeadas para os Centros são: Cobranças por Facilidades, Prestação de Serviços, Participação do Centro em Negócios (como Retribuição ao Incentivo) e Recursos Externos.

Em primeira instância estão as cobranças por facilidades: cobranças diretas pelo uso e aluguel da infraestrutura das instalações como: auditório, área do café e restaurante, instalação de caixas automáticos e vending machine, aluguel de salas de reuniões e treinamento, hall para eventos e exposições, taxa de uso de laboratórios, coworking e espaço maker (laboratórios de fabricação, estilo FabLabs).

Ainda os Centros de Inovação podem e devem cobrar taxas relativas às suas prestações de serviços como: condomínio e incubação virtual, além de comodatos e inscrição para editais. Formas menos diretas de fontes de rendas podem ser criadas para os Centros de Inovação, tais como patrocínios de empresas e instituições interessadas, credenciamento de profissionais com pagamento de mensalidade por profissionais que possam prestar serviços técnicos de apoio às empresas ligadas ao Centro.

Por fim, há oportunidades de se angariar doações regulamentadas conforme a Lei de inovação e o novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, assim como planejar junto aos governos a criação de fundos municipais e estaduais de empreendedorismo e inovação.

De maneira resumida, essas são algumas das estratégias para levantamento de receitas próprias para o Centro:

- Aluguel m² de espaços:
  - Salas e módulos
  - Auditório
  - Café
  - Restaurante
  - Banco
  - Salas de reunião e treinamento
  - Hall e outros espaços para eventos, feiras e demonstrações
  - Laboratórios
  - Coworking
  - Espaço Maker
- Prestação de serviços:
  - Taxas:
    - Condomínio
    - Mensalidade de incubação virtual
    - Comodato
    - Inscrições em editais
  - Realização de capacitações, cursos, workshops, seminários, palestras, marketplaces e eventos de networking
  - Serviços de mentoria, suporte, consultoria, assessoria (neste caso, realizada por equipe interna do Centro)
  - Elaboração e taxa de sucesso em projetos de captação de recursos

- Mensalidade para manutenção de Credenciamento de profissionais (advogados, contadores, escritórios de propriedade intelectual, etc).

- Participação em negócios ou Retribuição ao incentivo:
  - Retribuição ao incentivo ou subsídio recebido pelas incubadas e aceleradas bem-sucedidas. Uma proposta é que as empresas assinem contratos de incubação ou aceleração comprometendo-se com a retribuição de um pequeno percentual (fala-se em 1 a 2%) do faturamento no último ano em que esteve instalada no Centro. Outra alternativa é a retribuição de um percentual sobre o aporte de capital recebido pela empresa durante o período de incubação ou aceleração, que tenha sido intermediado pelo Centro.
- Recursos Externos
  - Patrocínio de empresas
  - Cessão de colaboradores para o Centro a partir de parceiros
  - Contrapartida de empresas do parque tecnológico (para os casos onde o Centro esteja instalado em um parque constituído)
  - Doações regidas pela Lei de inovação e Lei de informática
  - Fundo municipal e fundo estadual de inovação

5.8 Parcerias-chave

Parte significativa das parcerias importantes para o Centro de Inovação devem estar envolvidas com o projeto a partir do Comitê de Implantação ou Conselho de Administração do Centro, que se baseia na Tríplice Hélice (Universidade, Governo e Setor Empresarial).

Pela primeira hélice, a acadêmica, é importante contar com a proximidade, sobretudo, das universidades e escolas técnicas. Espera-se que sejam os principais provedores de novos empreendedores, novos projetos e de profissionais capacitados para atuar nas empresas nascentes.
A hélice do governo, deve servir como orquestradora e grande apoiadora não apenas do Centro, mas da sua missão, que envolve o desenvolvimento de todo o ecossistema de Ciência, Tecnologia e Inovação. Isso pode incluir financiamento de programas, apoio institucional de diversas formas, cessão de colaboradores, entre outras coisas.
Por fim, a hélice empresarial pode oferecer mentores, padrinhos, patrocínio de espaços e programas, investimento de risco, capacitação, apoio em gestão e assim por diante.

De maneira genérica, alguns parceiros-chave para os Centros de Inovação em todas as regiões são:

- Hélice Acadêmica:
  - Universidades;
  - Escolas;
  - Escolas técnicas;
- Setor Público:
  - Governo;
  - Sistema S;
  - Associações;
  - Sindicatos;
- Setor Privado:
  - Fundações;
  - Empresários consolidados;
  - Profissional liberal;
  - Imprensa e Canais de Comunicação em geral.

5.9 Atividades-chave

As ações mais importantes do Centro de Inovação são as que vão buscar a geração de negócios inovadores, especialmente, aqueles com alto potencial de crescimento e de geração de empregos qualificados. Isso deve incluir: mentoria, consultoria, assessoria, serviços especializados, desafios e programas de empreendedorismo e inovação, habitats de inovação (pré-incubadora, incubadora, aceleradora, coworking, P&D e laboratórios alinhados com sua especialização inteligente).

Naturalmente, a necessidade premente de atividades voltadas à organização e fortalecimento do ecossistema e da cultura de empreendedorismo e inovação vão aparecer. Pois a geração sistêmica de negócios inovadores bem-sucedidos dificilmente vai prosperar sem a sustentação de uma cadeia ordenada de instituições de suporte para as empresas nascentes e as inovações das empresas estabelecidas.

O Centro de Inovação deve se preocupar, ainda, com atividades voltadas à busca de recursos financeiros e não-financeiros, desenvolvimento de networking nacional e internacional, mapeamento de seu ecossistema e demandas de mercado (como talentos e tecnologia), eventos e capacitações voltados a suas áreas de vocação, criação e desenvolvimento de um one stop shop em permanente aprimoramento, elaboração de agenda de eventos relacionados a empreendedorismo, inovação, aos temas de sua especialização inteligente, além de eventos aca-

dêmicos, políticos (não-partidários) e culturais da região. Toda atividade de comunicação e marketing também é considerada fundamental, já que é uma das principais estratégias para tornar compreendida a missão do Centro e despertar crescentemente o interesse pelo tema do empreendedorismo e da inovação localmente.

Assim, as principais atividades-chave do Centro de Inovação podem ser assim descritas:

- Governança do Ecossistema:
  - Coordenação de ações;
  - Mapeamento do Ecossistema;
- Informação:
  - One Stop Shop;
  - Showroom;
  - Eventos;
  - Networking;
- Inovação:
  - Pré-incubadora;
  - Incubadora;
  - Aceleradora;
  - Coworking;
  - P&D;
- Talentos:
  - Orientação;
  - Formação;
  - Atração e retorno;
- Capital:
  - Acesso a investidores;
  - Acesso a crédito;
  - Marketplace investimentos.

5.10 Recursos-chave

Os recursos-chave são normalmente aqueles necessários à operação das atividades-chave.

No caso dos Centros de Inovação, em termos de infraestrutura, os itens mais relevantes são:

- Infraestrutura:
  - Salas;
  - Tecnologia de Informação e Comunicação - TICs;
  - Espaços para eventos e capacitações;
  - Espaço de Convivência e networking;
  - Secretaria;
  - Recepção;
  - Segurança;
  - Laboratórios;
  - Conveniência;
- Bancos de dados:
  - Plataforma;
  - Portal.

Já em termos de equipe de operação, podemos dizer que o quadro mínimo necessário seja:

- Diretor do Centro;
- Assessor jurídico;
- Técnico em TIC;
- Equipe Administrativa;
- Recepção e One Stop Shop.

5.11 Estrutura de Custo

Em linhas gerais, a estrutura de custos mínima para um Centro de Inovação nos primeiros anos pode ser assim definida:

- Processos:
  - Pré-incubação;
  - Incubação;
  - Aceleração;
  - Coworking;
  - Espaço Maker e Laboratórios, se houver;
- Marketing;
- Assessoria;
- Funcionários (gestor e equipe);
- Manutenção do elevador;
- Automação;
- Manutenção do imóvel, mobiliário e equipamentos;
- Segurança, vigilância e controle de acesso;
- Limpeza;
- Secretaria;
- Jardinagem;
- Consumo de materiais;
- Tributos;
- IPTU;
- Fundo de reserva para benfeitorias e depreciações;
- Seguro do imóvel;
- Água;
- Internet;
- Energia Elétrica:

5.12 Adaptação do Modelo de Negócio de Referência às Particularidades Regionais

A partir dos itens já levantados para os nove blocos do Canvas de referência, os Comitês de Implantação e entidades gestoras (quando já houver) devem construir seu próprio modelo de negócio. Este Canvas, no entanto, deve permanecer como ponto de partida e modelo de referência para guiar todo o trabalho, tendo em vista que já está adequado à missão dos Centros, aos objetivos do projeto e às práticas nacionais e internacionais de referência.

As equipes de trabalho local devem tomar conhecimento e avaliar cada um dos blocos para:

- Excluir itens que não fazem sentido na realidade local;
- Incluir novos itens e informações que contribuam para aperfeiçoamento do modelo de negócio local;
- Adaptar informações conforme a realidade local;
- Nomear e customizar as informações genéricas. (Ex: nomear as entidades parceiras, definir cargos mínimos a serem preenchidos no Centro etc.)

Ao final, cabe uma análise global do modelo adaptado a fim de ajustar possíveis inconsistências. O modelo de negócios é a etapa inicial na construção da lógica de funcionamento de uma organização. No entanto, seu aperfeiçoamento deve ser contínuo. O aprendizado diário, sendo parte da dinâmica de qualquer negócio, requer contínua avaliação e aprimoramento de seus fundamentos.





6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DIRETRIZES

Depois da definição do Modelo de Negócio do Centro de Inovação, é momento de elaborar seu Planejamento Estratégico, que pode ser definido como o conjunto de estratégias que vão nos permitir alcançar aquela proposta de valor definida no Canvas.

O planejamento estratégico trata-se de uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pelas organizações buscando maior grau de interação com o ambiente a partir da análise dos fatores externos e internos que afetam a empresa ou entidade.

O planejamento, de maneira geral, inicia com a avaliação de cada uma das dimensões da organização. A análise dos setores externos e internos, de consumidores e fornecedores, dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças e assim por diante. Esse trabalho oferece subsídios fundamentais para tomada de decisão e para a criação ou revalidação da missão e objetivos organizacionais (adaptado de TAVARES, 1991).

Planejar estrategicamente uma organização requer comprometimento, eficiência, informações claras, precisas e conhecimento do mercado ou do público que se pretende acessar, para que as decisões estejam alinhadas à visão de futuro da organização. Algumas das perguntas-chave que orientam as metodologias mais utilizadas de planejamento estratégico são:

- Quem somos?
- Qual a nossa missão?
- Como estaremos daqui a 5, 10 anos?
- Qual o nosso propósito para o mercado?
- Aonde queremos chegar?
- Quais os atores envolvidos?

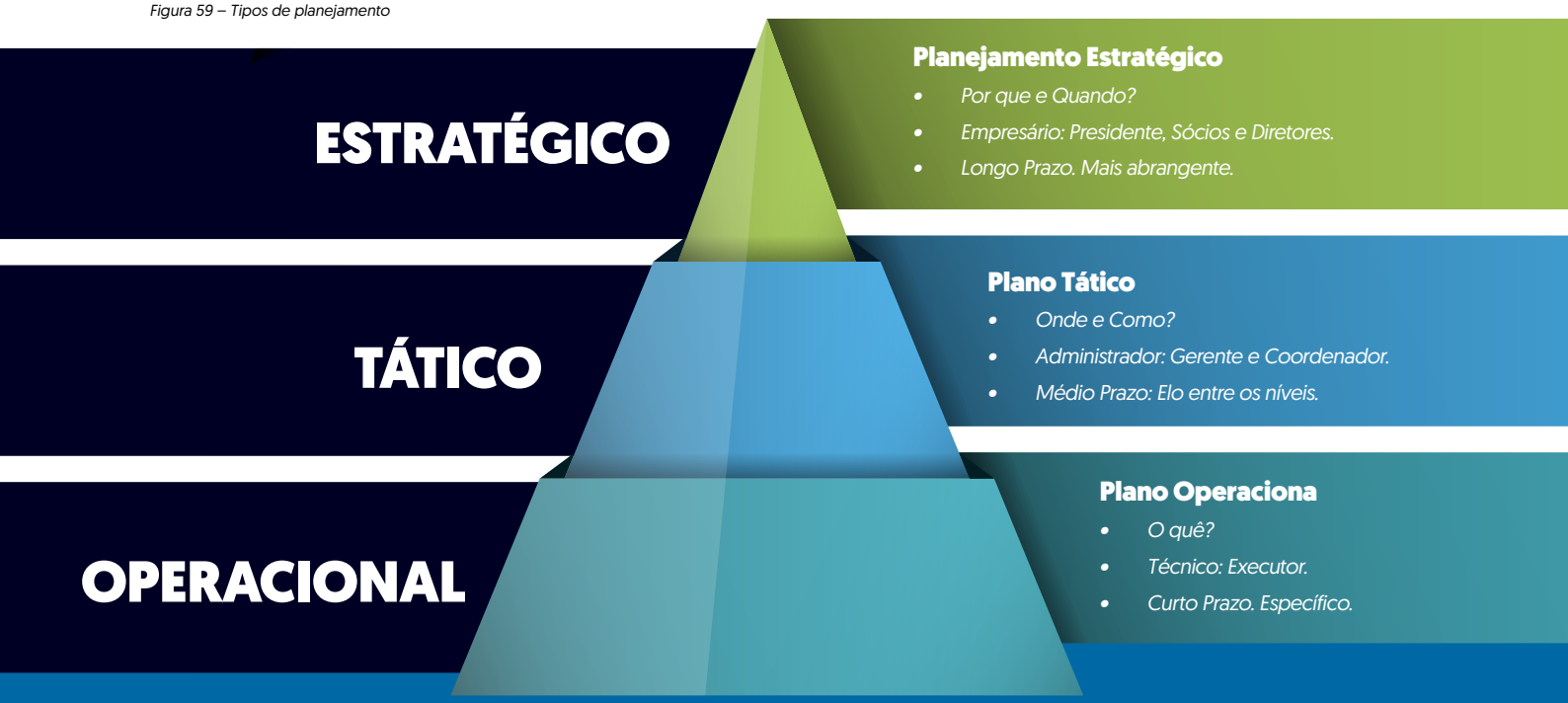
Diante disto, compreende-se a existência de três níveis de planejamento a serem considerados: estratégico, tático e operacional, lembrando sempre que o sucesso encontra-se no funcionamento conjunto destes três planejamentos, seguindo normalmente a ordem: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é o mais amplo em sua visão, normalmente é elaborado pelos responsáveis pela grande visão da organização: presidentes, diretores, acionistas, proprietários, que determinarão os objetivos no curto, médio ou longo prazo.

O planejamento tático, por sua vez, é executado pela área intermediária na empresa, normalmente atribuída aos gestores, que consiste no pensamento de como os meios ou recursos disponíveis podem ser utilizados para alcançar o resultado estratégico planejado.

Por fim, o planejamento operacional está diretamente ligado com a área técnica de execução de um determinado plano de ação. A Figura 61 ilustra os tipos de planejamento.

Figura 59 – Tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Mattes Insights, 2016.

A rota clássica para a construção do planejamento organizacional segue a definição das seguintes questões:

- Princípios (ou valores);
- Visão;
- Missão;
- Objetivos Estratégicos;
- Ações (no caso dos Centros, as ações nascem a partir das Funções e Subfunções – ver cap. 4 - que a região priorizou. Ou seja, as ações devem pensadas como resposta à seguinte pergunta: "Como executaremos a Subfunção X, a Subfunção Y e assim por diante);
- Metas (para cada ações);
- Indicadores de Desempenho.

6.1 Princípios: para os Centros e Ecossistemas de Inovação

Os Princípios expressam os valores e sentimentos que fundamentaram a organização e orientam decisões e ações. Não são violados conforme a ocasião. Neste caso, são um meio de se construir um projeto consistente e coerente afinado com novas formas de se trabalhar e construir o bem comum. Os princípios da organização ajudam a tomar decisões e definir estratégias, sobretudo em momentos de dúvida e dificuldade.

Como referência para os Centros de Inovação de Santa Catarina, alguns valores foram fixados. Eles podem ser complementados conforme o sentimento coletivo em cada região.

6.2 Visão para o Centro de Inovação

A visão está diretamente relacionada ao "lugar" onde a organização deseja chegar, ao espaço que deseja conquistar. A visão de futuro deve emergir da proposta de valor e princípios definidos para os Centros.

Podemos chegar a um denominador comum de visão respondendo às seguintes perguntas:

PRINCÍPIOS PARA OS CENTROS E ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO

CONFIANÇA: *empenhar-se em criar um ambiente de confiança para que as relações fluam melhor e acelere a inovação.*
COLABORAÇÃO: *colaborar sempre que possível. Colaborar é uma nova forma de trabalhar.*
COMPARTILHAMENTO: *prezar mais pelo acesso do que pela posse das coisas. É mais eficiente e mais sustentável.* *É preciso otimizar as estruturas que já estão disponíveis.*
CRIATIVIDADE: *aceitar desafios, desenvolver ideias e projetos autênticos, dar espaço ao novo.*
EFICIÊNCIA: *agir rápido, errar rápido, retomar rápido. Fazer mais com menos.*
PRÓ-ATIVIDADE: *não permanecer da zona conforto, antecipar fatos, criar oportunidades.*
TRANSPARÊNCIA: *o mundo está cada vez mais aberto, é melhor que sejamos o que dizemos que somos.*
PROPÓSITO COLETIVO: *trabalhar para que nossas ações possam beneficiar o maior número de pessoas possível.* *Se o ecossistema for vibrante e próspero, todos serão beneficiados.*

- O que queremos que o Centro seja, represente, se torne?
- Como queremos que seja/esteja daqui a X anos?
- Para onde o Centro de Inovação vai direcionar seus esforços?

Algumas referências para a visão dos Centros de Inovação podem ser:

"Transformar a economia regional por meio do empreendedorismo e da inovação, tornando-a referência nacional/internacional nas áreas _____ e _____ até 20XX."

"Consolidar a cultura de empreendedorismo e inovação e ser reconhecido até 2027 como principal hub do ecossistema de inovação da região_____."

"Ser reconhecido até 20XX como maior celeiro de negócios inovadores do estado/país nas áreas de _____ e _____e como principal hub de inovação na região."

6.3 Missão para o Centro de Inovação

Após a definição da visão de futuro, é preciso declarar de forma clara, detalhada e sucinta a razão de existir do Centro de Inovação. Assim, a missão deve estar totalmente alinhada com a proposta de valor. Ela expressa o objetivo maior da organização, é um fator motivacional para as equipes e direciona todo o processo de planejamento.

A orientação do Governo é que os Centros sigam a letra da seguinte missão, já que ela tem pautado todo o desenvolvimento do projeto desde a sua gênese:

MISSÃO DOS CENTROS DE INOVAÇÃO

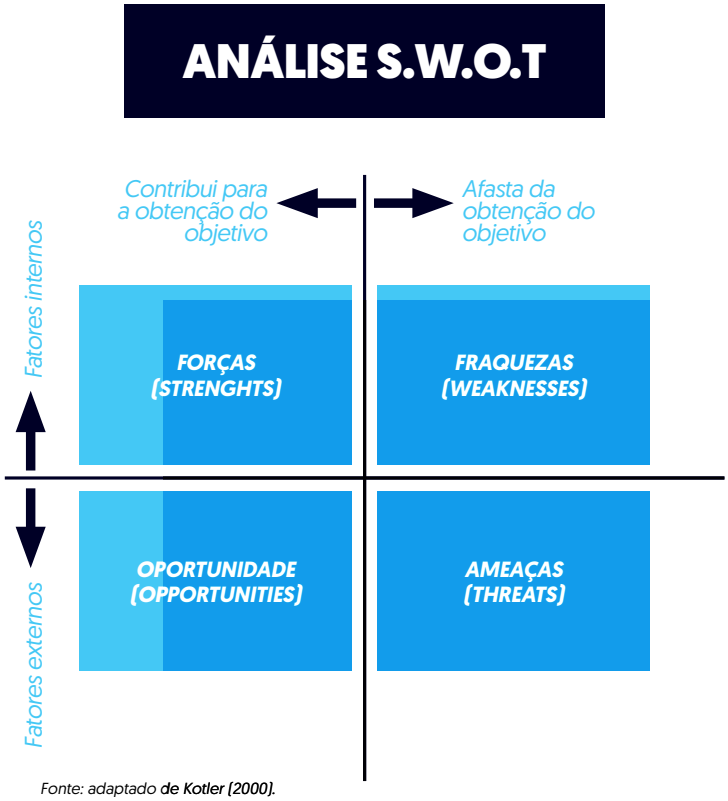
"Criar cultura inovadora e empreendedora; ativar o ecossistema de inovação; gerar e escalar negócios inovadores para transformar a economia da região."

6.4 Ferramentas para Apoio ao Planejamento Estratégico: Análise SWOT

Uma das ferramentas mais tradicionais para apoio ao Planejamento Estratégico é a análise SWOT (Strenghts, Weakenesses, Opportunities and Threats). O método SWOT é composto por uma análise de ambiente interno e externo da Organização (KOTLER, 2000). O ambiente interno (forças e fraquezas) é controlado e influenciado pela própria organização. O ambiente externo (oportunidades e ameaças) pode ser influenciado por fatores macroambientais e agentes econômicos.

O objetivo final do método SWOT é analisar o tema sob uma visão interna e externa para construir conclusões que serão utilizadas em um processo de tomada de decisão, observando a qualidade desejada durante a elaboração das conclusões (ANACLETO, 2008). Normalmente, o processo decisório é construído considerando os cenários: otimista, pessimista, moderado e pode estar baseado em duas opções: decisão sobre a certeza e sobre a incerteza (COSTA, 2005).

Figura 60: Análise de SWOT



Fonte: adaptado ***de Kotler (2000).***



Desta forma, o método SWOT é uma ferramenta útil para a compreensão dos relacionamentos entre os fatores internos e externos que envolvem um tema e a partir deste entendimento, pode auxiliar no processo de tomada de decisão. Seu grande diferencial é ser simples e flexível (TONINI, 2007), uma vez que os indicadores que irão compor os quatro quadrantes podem ser selecionados conforme a necessidade de quem aplica o método.

Sendo assim, as forças e oportunidades contribuem para a obtenção do objetivo ou sucesso do tema em análise, dado que são fatores que geram sustentabilidade. Ao contrário, as fraquezas e ameaças distanciam o tema de seu objetivo.

A análise SWOT deve auxiliar os Comitês de Implantação na seleção dos objetivos estratégicos dos Centros de Inovação, permitindo uma avaliação mais acurada e específica para cada região. Os objetivos estratégicos devem compreender ações para minimizar os pontos fracos, maximizar os pontos fortes, criar estratégias para contornar as ameaças e estratégias para aproveitamento das oportunidades e tendências.

6.5 Objetivos Estratégicos para os Centros e os Ecossistemas

Diante do Modelo de Negócio e das bases definidas do planejamento (como princípios, missão e visão), é necessário definir os objetivos estratégicos do Centro, sempre levando em conta que eles devem concorrer para o alcance da visão de futuro.

Os objetivos devem ser definidos de forma concreta, apresentando características específicas para clara compreensão e cumprimento. Sendo assim, é importante que os objetivos sejam **(SMART)**:

- E**S**PECÍFICOS: claros e de fácil entendimento, evitando ser generalista;
- **M**ENSURÁVEIS: devem possibilitar avaliação através de parâmetros estabelecidos;
- **A**LCANÇÁVEIS: baseado em possibilidades e parâmetros reais;
- **R**ELEVANTES: ter a certeza de sua importância diante do objetivo buscado;
- **T**EMPORAL: especificar quando será alcançada, informando o prazo.

Abaixo, apresentamos um portfólio de objetivos estratégicos para orientar e facilitar a definição do quadro de objetivos em cada região.

- Ativar e desenvolver o Ecossistema de empreendedorismo e inovação;
- Aumentar a densidade de empresas inovadoras de alto potencial de crescimento (base tecnológica e intensivas em conhecimento);
- Transformar empresas tradicionais em empresas inovadoras, intensivas em conhecimento e competitivas internacionalmente;
- Aumentar o número de empresas tradicionais com atividades inovativas e inovações;
- Atrair empresas inovadoras para o CI e para região;
- Aumentar os investimentos em Ciência, Tecnologia, Inovação e Empreendedorismo (CT&I+E)
- Aumentar a arrecadação tributária local;
- Aumentar o número de produtos e serviços com alto valor agregado na região;
- Aumentar o número dos postos de trabalho considerados qualificados;
- Aumentar o grau médio de instrução dos trabalhadores, aumento do número de especialistas, mestres e doutores na região e nas empresas;
- Aumentar o número de profissionais altamente qualificados;
- Aumentar a inserção internacional e exportações de produtos e serviços inovadores e de alto valor agregado das empresas do Estado (acesso a mercados globais, aumento da representatividade internacional);
- Aumento do número de projetos colaborativos em parceria universidade empresa (aumento do índice de transferência tecnológica, da academia para a indústria);
- Aumentar o capital intelectual da região (propriedades industriais – patentes, modelos de utilidade, desenhos industriais, direitos autorais (publicações, softwares), artigos científicos etc.);
- Aumento do número de pessoas capacitadas para empreendedorismo e inovação, assim como para gestão de ambientes inovadores;
- Aumentar a retenção de profissionais altamente qualificados;
- Resgatar talentos evadidos da região.

IMPORTANTE!

A experimentação tem mostrado que os objetivos do Centro e do ecossistema de empreendedorismo e inovação se encontram e se confundem todo o tempo. Isso acontece porque a missão do Centro está voltada, em grande medida, em fazer funcionar o ecossistema como um todo.

O Centro de Inovação entrará em cena como importante – ou principal - agente de articulação e orquestração do ecossistema e deve estar focado em (i) complementar, com seus serviços, o ecossistema no que for necessário e (ii) ajudar a organizar um sistema completo capaz de apoiar todo o processo de geração de negócios inovadores com alto potencial de crescimento.

Assim, a orientação está dada no sentido de que os objetivos estratégicos sejam definidos para todo o ecossistema para, em seguida, definir, em conjunto com demais agentes, "quem faz o quê?", a fim de que a "linha de produção" de empresas inovadoras funcione da maneira mais completa e eficiente possível.

PORTFÓLIO DE FUNÇÕES: CENTROS DE INOVAÇÃO E ECOSSISTEMAS

Adaptado do metamodelo de Josep M. Piqué (2015)

Quadro 16: Portfólio de Funções para os Centros de Inovação de SC e seus Ecossistemas

FUNÇÕES		SUBFUNÇÕES					
1	**GOVERNANÇA DO ECOSSISTEMA**	"Coordenação e Articulação*"	Mapeamento	Compartilhamento de Serviços	Compartilhamento de Infraestrutura	Padronização de Serviços	Monitoramento da Maturidade
2	**INFORMAÇÃO**	*One Stop Shop*	Eventos	Agenda Única	*Networking*	Comunicação interna e externa	*Show Room*
3	**INOVAÇÃO**	*Coworking*	Pré-incubadora	Incubadora Física e Virtual	Aceleradora	Escaladora	Espaço *Maker*
		Projetos Inovadores de Empresas Estabelecidas	Transferência Tecnológica	Propriedade Intelectual	*Open Innovation*	Projetos de P&D	Socialização de ideias
4	**TALENTOS**	Formação	Orientação	Estágio	Atração e Retorno	*Marketplace* Talentos	Línguas estrangeiras
5	**CAPITAL**	Acesso a Investidores	Acesso a Crédito	Aval e Garantias	"Intermediação de Negociações"	*Marketplace* Investimentos	
6	**ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS**	Observatório dos Setores Estratégicos	Planejamento de Atração de Investimentos	Missões nacionais e internacionais	*Landing* Empresarial		
7	**ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE**	Plano de Especialização Inteligente	Governança de *Clusters*	Encontros *Crossector*	Projetos Impulsionadores Setoriais	Agenda Tecnológica	
8	**"CONEXÃO INTERNACIONAL"**	Internacionalização das empresas	Cooperação Institucional	Cooperação entre Habitats de Inovação	Cooperação para o Comércio	Cooperação com Organizações Internacionais	
9	**DESENVOLVIMENTO URBANO**	Marketplace Espaços	*City Lab*	Mapa Urbanístico	Mapa de Infraestrutura	Cidades Inteligentes	
10	**COMUNIDADE**	Inovação Social	Preparação de Novas Gerações de Inovadores	Formação de Pais e Mães	Inclusão Digital de Vovós e Vovôs	Desafios sociais	

Fonte: adaptado de Piqué (2015).

**do ecossistema de empreendedorismo e inovação municipal e regional.*
*** A tradução para o termo seria "Escaladora": espaço dedicado a promover Inovação e Escalabilidade nas empresas já existentes.*

193

Quadro 17 – Síntese do Planejamento Estratégico do Centro de Inovação

MISSÃO	*O fundamental é que as 10 funções sejam executadas pelo Ecossistema, não, necessariamente pelo Centro de Inovação. Todas as entidades capacitadas da região podem assumir ou incorporar subfunções específicas a fim de que o ciclo de apoio aos negócios inovadores se completa em âmbito regional. Além disso, o natElit, ut fugia a con nonsed ut adiatus aut aut vel il is dissuntis enihili busapid et voluptat.*				
VISÃO	*O fundamental é que as 10 funções sejam executadas pelo Ecossistema, não, necessariamente pelo Centro de Inovação. Todas as entidades capacitadas da região podem assumir ou incorporar subfunções específicas a fim de que o ciclo de apoio aos negócios inovadores se completa em âmbito regional. Além disso, o natElit, ut fugia a con nonsed ut adiatus aut aut vel il is dissuntis enihili busapid et voluptat..*				
VALORES	*O fundamental é que as 10 funções sejam executadas pelo Ecossistema, não, necessariamente pelo Centro de Inovação. Todas as entidades capacitadas da região podem assumir ou incorporar subfunções específicas a fim de que o ciclo de apoio aos negócios inovadores se completa em âmbito regional. Além disso, o natElit, ut fugia a con nonsed ut adiatus aut aut vel il is dissuntis enihili busapid et voluptat..*				
OBJETIVO 1	Função 1	Subfunção 1/Atividade	Meta	Responsável	Prazo
		..	Meta	Responsável	Prazo
	....	Subfunção 1/Atividade	Meta	Responsável	Prazo
		...	Meta	Responsável	Prazo

Fonte: os autores.

6.6 Definindo as Funções e Subfunções

Os objetivos estratégicos nos dizem "o que" queremos para o Centro de Inovação e seu ecossistema. O passo seguinte é definirmos o "como". Como alcançaremos os objetivos? A escolha e priorização das Funções e Subfunções (adaptadas do Metamodelo de Piqué (2015)) é o primeiro passo nesse sentido.
Nesta etapa, a proposta é conectar as Funções aos objetivos estratégicos: "quais funções/subfunções serão escolhidas como estratégia para alcançar cada objetivo?".

As perguntas que seguem podem ajudar a priorizar as funções da melhor forma, tendo em vista que não será possível no curto prazo, colocar cada uma delas em operação, já que são mais de 50.

- Quais são as mais importantes para o ecossistema de inovação no prazo imediato (as que ainda não são operadas ou que não suprem a demanda e que são mais estratégicas);
- Quais funções e subfunções já são oferecidas a contento por outros atores do ecossistema?
- Quais serão priorizadas?
- Quais serão implementadas no médio prazo?
- Quais serão implementadas diretamente pelo Centro?
- Quais serão implementadas por meio de parceiros?

O Quadro 16 traz a síntese das Funções e seus componentes. Cada região deve priorizar os itens mais relevantes conforme os gaps e demandas prementes de seu próprio ecossistema. Porém, de maneira geral, a priorização das Funções deve ser dada como mostra o Quadro 16, da Função 1 para a Função 10, sendo a Função 1 a mais emergencial e a 10, a menos emergencial.

Recomendamos que as Funções 1 a 5, ou parte de suas subfunções, sejam colocados em operação no curto prazo (primeiros 2 anos). As demais podem ser implementadas gradualmente, dentro do médio prazo.

Outras Funções ou Subfunções podem ser acrescentadas conforme a necessidade local. Mas, conforme o entendimento de Piqué (2015) é importante que o Centro ou o Ecossistema onde o Centro está inserido contemple todas estas funções, uma vez que são todas indispensáveis para a formação de um ecossistema de empreendedorismo e inovação de classe mundial. Podemos dizer que, apenas em conjunto, essas funções podem viabilizar a geração sistêmica de empresas inovadoras com alto potencial de crescimento e, não, apenas alguns casos de sucesso isolados.

Por fim, apresentamos o Quadro 17, como guia para sintetizar o Planejamento Estratégico dos Centros, assim como a conexão entre os objetivos estratégicos e as Funções/Subfunções eleitas para persegui-los.

IMPORTANTE!

O fundamental é que as 10 funções sejam executadas pelo Ecossistema, não, necessariamente pelo Centro de Inovação. Todas as entidades capacitadas da região podem assumir ou incorporar subfunções específicas a fim de que o ciclo de apoio aos negócios inovadores se completa em âmbito regional. Além disso, o natural é que muitas subfunções já estejam sendo operadas por determinadas entidades. Nesse caso, o procedimento deve ser a execução de parcerias e trabalhos colaborativos.

O principal papel dos Centros, mais do que executar diretamente todas as Funções do metamodelo, é garantir que elas sejam executadas pelo ecossistema de maneira eficiente e eficaz.



7. PLANO DE OCUPAÇÃO

Assim como toda construção do modelo de gestão, o Plano de Ocupação dos Centros, ou seja, os instrumentos, serviços, organizações que serão instalados no prédio, devem ser definidos a partir de mapeamento e análise acurada das necessidades mais relevantes do ecossistema regional. Os Comitês de Implantação dos Centros estão livres para planejar a melhor forma de uso do edifício, desde que eles mantenham-se estritamente dentro das competências definidas na missão geral dos Centros[27] e explicitadas pelas 10 Funções apresentadas no capítulo 4.

Assim, esta etapa, levando em conta todas as decisões tomadas para o Modelo de Negócios, o Planejamento Estratégico e as Funções priorizadas, devem guiar a forma de ocupação do espaço.

No entanto, o Governo do Estado, a partir de extenso benchmarking e exaustivas experimentações e, ainda, baseado nos detalhes funcionais do projeto arquitetônico traçou Plano de Ocupação de referência para os prédios de 4 e para os prédios de 6 pavimentos, que devem ser detalhados pormenorizadamente por cada Comitê de Implantação.

Alinhando o modelo de negócios, planejamento estratégico, funções e sub-funções do Centro de Inovação, lembrando que cada região deve adaptar de acordo com suas especificidades e com base nos estudos e definições até aqui sugeridos, segue abaixo uma sugestão de um plano de ocupação de referência por pavimento para cada modelo de edificação:

27 - "Criar cultura inovadora e empreendedora, ativar o ecossistema de inovação, gerar e escalar negócios inovadores com alto potencial de crescimento para transformar a economia da região."

Figura 61 – Prédio de Quatro Pavimentos



Fonte: Projeto Arquitetônico Centro de Inovação - SDS/SC.

Figura 62 – Prédio de Seis Pavimentos

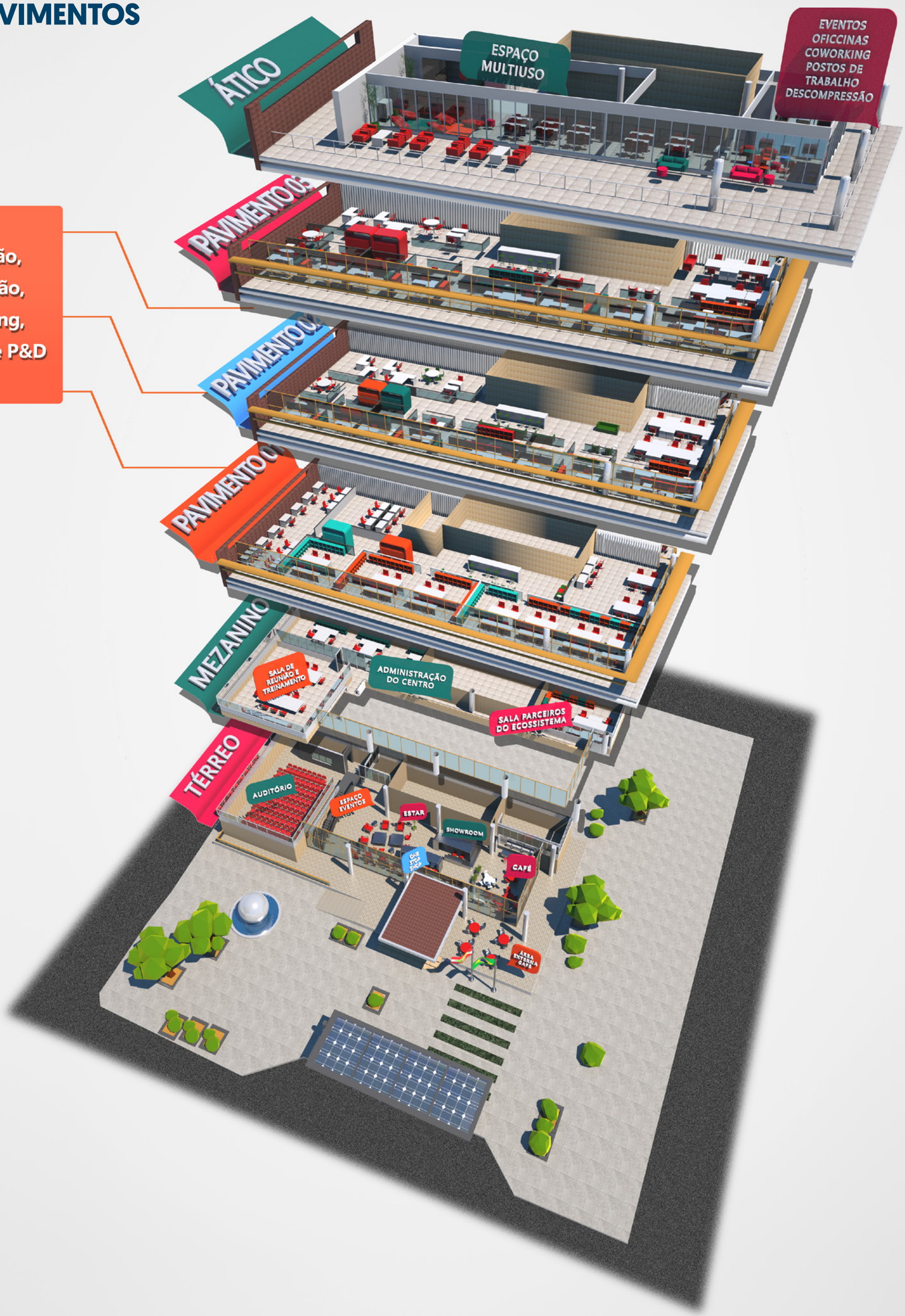


Fonte: Projeto Arquitetônico Centro de Inovação - SDS/SC.

PLANO DE OCUPAÇÃO DO CENTRO DE INOVAÇÃO

MODELO DE PRÉDIO DE 6 PAVIMENTOS

Incubação,
Aceleração,
Coworking,
Projetos de P&D



7.1 Plano de Ocupação: prédio 4 pavimentos

Térreo:

- Recepção;
- Autoatendimento;
- Show Room;
- Auditório;
- Espaço de Convivência;
- Café/Restaurante;
- Apoio Bancário/Vending Machine;
- Outros.

Mezanino:

- Administrativo (Gestão das Funções do Centro);
- Salas de Reunião e Treinamento (Programas de Open Innovation, Aceleração, Formação, Orientação etc.);
- Sala(s) para parceiros e instituições de apoio;
- Escritório de projetos, Propriedade Intelectual e Transferência Tecnológica.

1º Pavimento

- Pré-incubadora;
- Incubadora de projetos;
- Incubadora de empresas;
- Aceleradora (um programa de aceleração pode ou não implicar em cessão de espaço físico, podendo consistir somente de capacitações, treinamentos, suporte e mentoria no Centro, ocupando as salas de reunião e treinamento pontualmente);
- Laboratórios, Núcleos de Inovação P&D e Design;
- Spin Offs de grandes empresas;
- Empresas com projetos de inovação.

Ático

- Espaço Multiuso e/ou Coworking;
- Área para Eventos;
- Espaço para Coffee break;
- Terraço/Deck.

7.2 Plano de Ocupação: prédio 6 pavimentos

Térreo:

- Recepção;
- Autoatendimento;
- Show Room;
- Auditório;
- Espaço de Convivência;
- Café/Restaurante;
- Apoio Bancário/Vending Machine;
- Outros.

Mezanino:

- Administrativo (Gestão das Funções do Centro);
- Salas de Reunião e Treinamento (Programas de Open Innovation, Aceleração, Formação, Orientação etc.);
- Sala(s) para parceiros e instituições de apoio;
- Escritório de projetos, Propriedade Intelectual e Transferência Tecnológica.

1º, 2º e 3º Pavimento

(Combinação, conjungação das modalidades indicadas abaixo de forma flexível e adaptada aos estudos, demanda e característica das regiões):

- Coworking;
- Pré-incubadora;
- Incubadora de projetos;
- Incubadora de empresas;
- Aceleradora (um programa de aceleração pode ou não implicar em cessão de espaço físico, podendo consistir somente de capacitações, treinamentos, suporte e mentoria no Centro, ocupando as salas de reunião e treinamento pontualmente);
- Laboratórios, Núcleos de Inovação P&D e Design;
- Spin Offs de grandes empresas;
- Empresas com projetos de inovação.

Ático

- Espaço Multiuso e/ou Coworking;
- Área para Eventos;
- Espaço para Coffee break;
- Terraço/Deck.

A fim de facilitar a customização do plano de ocupação para cada cidade, apresentamos o Quadro 18 e Quadro 19 contendo as áreas totais, áreas úteis (rentabilizáveis), custo do m², receita estimada e pré-simulação de receitas totais para 100, 90 e 80% de ocupação. Veja a seguir.

GUIA PARA PLANO DE OCUPAÇÃO CENTRO DE INOVAÇÃO: 4 PAVIMENTOS

Quadro 18 – Guia para o Plano de Ocupação Centro de Inovação 4 Pavimentos

Andar	Área Total	Área de apoio	Área Útil	Custo m²(R$)	Receita (R$)	Plano de Ocupação
	2162,9	759,26	886,52			
Térreo	691,07	436,18	254,89	0,00	0,00	Recepção,One Stop Shop eAutoatendimento. Showroom.Auditório. Espaço de Eventos. Espaço de Convivência.
			45,77	0,00	0,00	Café/Restaurante. Apoio Bancário.Vending Machinee outras conveniências.
Mezanino	436,23	270,91	165,32	0,00	0,00	Área Administrativa do Centro.
			58,18	0,00	0,00	Salas de Reunião. Salas de Treinamento. Instituições de Apoio. Parceiros do Ecosssistema. Escritório de Projetos, Propriedade Intelectual e Transferência Tecnológica.
1º Pavimento	759,36	299,46	459,90	0,00	0,00	EMPRESAS E PROJETOS TEMPORÁRIOS Coworking. Pré-incubadora. Incubadora de Projetos. Incubadora de Empresas. Aceleradora. Espaço Maker. Núcleos de Inovação P&D eDesignde empresas-âncora.Spin-Offsde grandes empresas. Projetos Inovadores (de empresas estabelecidas).
Ático	346,24	188,89	157,35	0,00	0,00	Espaço Multiuso e/ouCoworking.Espaço para eventos ecoffee break.Espaço de Descompressão. Deck (com mobília para trabalho ao ar livre).
Simulação para 80% de ocupação						
Simulação para 90% de ocupação						
Simulação para 100% de ocupação						

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS/SC), 2015.

GUIA PARA PLANO DE OCUPAÇÃO CENTRO DE INOVAÇÃO: 6 PAVIMENTOS

Quadro 19 – Guia para o Plano de Ocupação Centro de Inovação 6 Pavimentos

Andar	Área Total	Área de apoio	Área Útil	Custo m²(R$)	Receita (R$)	Plano de Ocupação
	3751,62	1764,02	2091,55			
Térreo	691,07	436,18	254,89	0,00	0,00	Recepção, One Stop Shop e Autoatendimento. Showroom. Auditório. Espaço de Eventos. Espaço de Convivência.
			45,77	0,00	0,00	Café/Restaurante. Apoio Bancário. Vending Machine e outras conveniências.
Mezanino	436,23	270,91	165,32	0,00	0,00	Área Administrativa do Centro.
			58,18	0,00	0,00	Salas de Reunião. Salas de Treinamento. Instituições de Apoio. Parceiros do Ecosssistema. Escritório de Projetos, Propriedade Intelectual e Transferência Tecnológica.
1º Pavimento	759,36	299,46	459,90	0,00	0,00	EMPRESAS E PROJETOS TEMPORÁRIOS Coworking. Pré-incubadora. Incubadora de Projetos. Incubadora de Empresas. Aceleradora. Espaço Maker. Núcleos de Inovação P&D e Design de empresas-âncora. Spin-Offs de grandes empresas. Projetos Inovadores (de empresas estabelecidas).
2º Pavimento	759,36	281,76	477,60	0,00	0,00	
3º Pavimento	759,36	286,82	472,54	0,00	0,00	
Ático	346,24	188,89	157,35	0,00	0,00	Espaço Multiuso e/ou Coworking. Espaço para eventos e coffee break. Espaço de Descompressão. Deck (com mobília para trabalho ao ar livre).
Simulação para 80% de ocupação						
Simulação para 90% de ocupação						
Simulação para 100% de ocupação						

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS/SC), 2015.





8. SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Em primeiro lugar, é preciso levar em conta que um espaço público voltado à promoção e apoio à inovação trata-se de um empreendimento não-convencional, devendo ser avaliado como tal. Neste caso, ao mesmo tempo em que estamos falando de prédios de propriedade do poder público com fins públicos dirigidos a uma política pública de desenvolvimento regional, estamos tratando de um tema que demanda altos e constantes investimentos, apoio à geração de novos negócios privados, que podem vir de fontes públicas, mas, também, privadas.

A auto-sustentabilidade econômico-financeira dos Centros de Inovação é um fator a ser perseguido pelos seus gestores. Embora os Centros não tenham fins lucrativos, sua sustentabilidade financeira é importante, especialmente, para garantir a estabilidade na prestação de serviços e apoio ao empreendimento inovador.

Assim, é importante que o projeto seja submetido à análise econômico-financeira a fim de que se possa avaliar objetivamente (i) o volume de recursos necessários à sua implantação, (ii) as fontes provedoras desses recursos, e (iii) o movimento de receitas e despesas esperadas no horizonte de tempo relevante para o projeto (adaptado de Manual SPTEC, Fundap, 2013).

Conforme já sintetizado no Cap. 5, apresentamos lista com os principais itens que devem ser considerados para avaliação dos custos básicos (despesas operacionais), alternativas de receitas e demais assuntos relacionados. Os tópicos são provenientes de estudos de boas práticas da literatura, entrevistas com gestores de habitats de inovação e consulta a especialistas:

8.1 Custos Básicos: itens para simulação das despesas operacionais

- Programas:
  - Pré-incubação;
  - Incubação de projetos;
  - Incubação física e virtual de empresas;
  - Aceleração.
- Marketing;
- Funcionários (gestor e equipe);
- Serviços Terceirizados (assessoria ou consultoria jurídica, contábil, técnica);
- Secretaria;
- Tributos;
- Manutenção do Elevador;
- Automação;
- Manutenção;
  (imóvel, mobiliário, equipamentos etc..)
- Segurança, vigilância e controle de acesso;
- Limpeza;
- Jardinagem;
- Consumo de materiais;
- Impostos;
- Fundo de reserva para benfeitorias e depreciações;
- Seguro do imóvel;
- Outros Seguros;
- Água;
- Internet;
- Eletricidade.

8.2 Alternativas de Receitas

Aluguel m² de espaços:

- Salas e módulos;
- Auditório;
- Café;
- Restaurante;
- Banco;
- Salas de reunião e treinamento;
- Hall e outros espaços para eventos, feiras e demonstrações;
- Laboratórios;
- Coworking;
- Espaço Maker.

Prestação de serviços

- Taxas:
  - Condomínio;
  - Mensalidade de incubação virtual;
  - Comodato
  - Inscrições em editais.
- Realização de capacitações, cursos, workshops, seminários, palestras, marketplaces e eventos de networking;
- Serviços de mentoria, suporte, consultoria, assessoria (neste caso, realizada por equipe interna do Centro);
- Elaboração e taxa de sucesso em projetos de captação de recursos;
- Mensalidade para manutenção de credenciamento de profissionais (advogados, contadores, escritórios de propriedade intelectual, etc.).

Participação em negócios ou Retribuição ao incentivo:

- Retribuição ao incentivo ou subsídio recebido pelas incubadas e aceleradas bem-sucedidas. Uma proposta é que as empresas assinem contratos de incubação ou aceleração comprometendo-se com a retribuição de um pequeno percentual (fala-se em 1 a 2%) do faturamento no último ano em que esteve instalada no Centro. Outra alternativa é a retribuição de um percentual sobre o aporte de capital recebido pela empresa durante o período de incubação ou acelaração, que tenha sido intermediado pelo Centro.

Recursos Externos

- Patrocínio de empresas;
- Cessão de colaboradores para o Centro a partir de parceiros;
- Contrapartida de empresas do parque tecnológico (para os casos onde o Centro esteja instalado em um parque constituído);
- Doações regidas pela Lei de inovação e Lei de informática;
- Fundo municipal e fundo estadual de inovação.

Para fins de estimativas, projeções e cálculos de viabilidade econômico-financeira Figlioli (2013) propõe que sejam feitas análises e projeções de fluxo

de caixa, simulando um cenário otimista, um cenário pessimista e um cenário "mais provável". É importante evitar excesso de confiança e otimismo, falta de planejamento ou planejamento mal executado, já que são os maiores motivos de negócios mal sucedidos.

Aspectos de gestão de risco também devem ser considerados, sobretudo porque estamos falando de um empreendimento não-convencional. Com isso, as simulações, projeções, planejamento de risco e planos de contingência são ainda mais importantes.

A Figura 65 representa uma simulação de fluxo de caixa com cenário "mais provável". Neste cao, o objeto a título de exemplo é um parque tecnológico de referência, citado por Figlioli (2013) na tese de doutorado entitulada "Em busca da sustentabilidade econômica-financeira de organizações gestoras de parques tecnológicos: proposta de modelo de negócio no contexto brasileiro".

Figura 63: Fluxo de Caixa do Modelo de Negócio – cenário mais provável

Discriminação	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10...**
1. Receitas	0	1.293.643	2.815.045	3.749.845	4.830.685	5.646.685	6.812.725	7.424.725	8.386.765	9.202.765
Alugueis	0	594.000	1.415.760	1.534.560	1.799.400	1.799.00	1.945.440	1.945.440	2.091.480	2.091.480
Taxa de serviço	0	612.000	1.224.000	2.040.000	2.856.000	3.672.000	4.692.000	5.304.000	6.120.000	6.936.000
Outras receitas	0	87.643	175.285	175.285	175.285	175.285	175.285	175.285	175.285	175.285
2. Despesas	**529.255**	**1.932.539**	**3.196.218**	**3.523.231**	**3.548.312**	**3.566.195**	**3.921.289**	**3.934.781**	**3.955.780**	**3.973.340**
Funcionários	355.010	975.130	1.487.226	1.792.596	1.792.596	1.792.596	1.792.596	1.792.596	1.792.596	1.792.596
Administrativas	26.012	233.407	506.842	510.769	517.980	518.302	539.908	540.230	543.513	543.513
Segurança / Vigilância	168.234	168.234	168.234	168.234	168.234	168.234	336.467	336.467	336.467	336.467
Jardinagem / Paisagismo	0	143.150	143.150	143.150	143.150	143.150	286.300	286.300	286.300	286.300
Limpeza	0	13.976	28.076	45.791	63.661	81.222	103.327	116.497	134.212	151.773
Depreciação	0	408.643	862.691	862.691	862.691	862.691	862.691	862.691	862.691	862.691
3. Resultado Oper (1-2)	**-529.255**	**-638.897**	**-381.173**	**226.614**	**1.282.491**	**2.080.491**	**2.891.436**	**3.489.944**	**4.430.985**	**5.229.425**
4. Despesas Financeiras	**0**	**0**	**124.782**	**245.733**	**224.389**	**203.045**	**181.700**	**160.356**	**139.012**	**117.667**
5. Lucro Tributável	**-529.255**	**-638.897**	**-505.955**	**-19.119**	**1.057.984**	**1.877.446**	**2.709.736**	**3.329.588**	**4.291.974**	**5.111.758**
6. Prov Ir/CSSL (isento)	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
7. Lucro Líquido	**-529.255**	**-638.897**	**-505.955**	**-19.119**	**1.057.984**	**1.877.446**	**2.709.736**	**3.329.588**	**4.291.974**	**5.111.758**
8. Ajustes										
(-) Depreciação	0	408.643	862.691	862.691	862.691	862.691	862.691	862.691	862.691	862.691
(-) Financiamentos	2.845.908	2.845.908	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Amortização	0	0	207.970	426.886	426.886	426.886	426.886	426.886	426.886	426.886
(-) Investimentos	8.253.133	8.253.133	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Rec. não reembolso	5.407.225	5.407.225	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) FCX Acionistas / Quo	**-529.255**	**-230.253**	**148.766**	**416.686**	**1.493.789**	**2.313.251**	**3.145.541**	**3.765.393**	**4.727.779**	**5.547.563**

Fonte: Figlioli, 2013.

8.3 Fontes de Financiamento

Segundo Manual SPtec

Neste tópico trazemos, especialmente, sugestões do Manual de Apoio ao Processo de Credenciamento de um Parque Tecnológico no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPTec), elaborado pela Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP), em 2013, já que é perfeitamente correlato à Rede de Centros de Inovação de Santa Catarina.

Segundo o referido Manual (Fundap, 2013) a questão inicial em termos de avaliação econômica e financeira, além da definição dos principais agentes envolvidos com a proposta do Centro de Inovação, é o levantamento dos custos envolvidos com o projeto e a indicação de como serão obtidos os recursos necessários para sua implantação. Nesse aspecto, deve ser mencionado que a escolha das Fontes de Financiamento deverá ser feita com base nas opções disponíveis de fato. É recomendável, na maioria das vezes, utilizar poucas fontes de financiamento a fim de manter a gerência do projeto mais centralizada.

Conforme o manual (Fundap, 2013), fontes internas de financiamento, isto é, provenientes das próprias instituições proponentes do projeto, podem ser prioritárias a fontes externas, como agências de fomento ou outras organizações.

Ainda segundo o Manual (Fundap, 2013):

- Todo projeto terá que contar com alguma instituição-líder, isto é, alguma organização capaz de coordenar esforços de outros participantes, garantindo a fluidez do projeto. Ideais para liderança são instituições que mais diretamente se beneficiarão do projeto e cuja experiência assegure seu bom andamento. É possível que a instituição-líder seja aquela com maior aporte de capital (em valor líquido) no projeto. Isto, contudo, não é sempre necessário, uma vez que alguma agência ou banco de desenvolvimento, por exemplo, pode financiar um projeto cuja gerência caberá à outra instituição.

- Na escolha das fontes de financiamento, e, portanto, dos participantes do projeto, deve-se perguntar como tal projeto beneficiará cada parte, e qual o interesse ulterior de cada uma (isto é, porque ela se envolve no projeto). Procura-se selecionar participantes engajados com o desenvolvimento socioeconômico ou com o conhecimento que tal projeto propiciará.

- A busca de organizações experientes e idôneas, que garantam credibilidade e sapiência ao projeto é imprescindível, uma vez haverá participação de dinheiro e patrimônio público no financiamento.

8.4 Instituições envolvidas

Segundo Manual SPtec

O estudo de viabilidade financeira de um projeto requer descrição detalhada das fontes de financiamento possíveis buscando deixar claro “quem”, “como” e “em que ordem” os investimentos virão.

Deve-se responder às perguntas:

- Quais são as partes envolvidas no projeto?
- Qual o grau de envolvimento financeiro de cada uma delas com o projeto?
- Como cada parte contribuirá com o projeto?
- Quando serão realizados os investimentos?
- Caso haja necessidade adicional de investimento, como ele será obtido?

Deverão ser explicitadas, a priori, todas as instituições participantes do projeto do Centro e qual o investimento a ser provido por elas. O investimento poderá ser qualquer ativo que contribua no desenvolvimento do projeto, como terrenos, equipamentos, pessoas (cessão de horas) ou capital.

Definidos os participantes e seus respectivos investimentos, deverá ser elaborado um plano de investimento, isto é, um cronograma dos investimentos a serem realizados e por quem. Também deverá ser elaborado um plano explicando como necessidades eventuais de capital serão cobertas.

8.5 Exemplos de possíveis instituições envolvidas

As instituições envolvidas poderão ser quaisquer organizações que se beneficiarão do Centro de Inovação ou do Parque Tecnológico onde ele está inserido. No rol de potenciais participantes, pode-se citar:

Prefeituras e governos, que procuram desenvolver a economia e qualidade de vida local. Levando em conta os vetores estratégicos de desenvolvimento desta;

Vantagens: detém conhecimento e recursos legais e regulatórios necessários para o desenvolvimento do projeto, além de operarem em busca do melhor benefício ao público;

Desvantagens: podem ter sua contribuição limitada por conta de orçamentos, além de estarem sujeitas a procedimentos burocráticos que podem aumentar muito o tempo da tomada de decisão.

Universidades e Instituições de Pesquisa, que buscam desenvolver pesquisas relacionadas à vocação econômica regional, com vistas a promover o progresso da ciência e o desenvolvimento econômico, cultural e social, além de promover seu próprio nome no mercado;

Vantagens: são a fonte de grande parte do capital humano empregado no desenvolvimento de novas tecnologias no parque tecnológico e terão um comprometimento de longo prazo sem grande interesses financeiros. Buscarão o sucesso do empreendimento em termos de resultados científico-processuais;

Desvantagens: recursos limitados em termos econômicos e financeiros.

Órgãos estatais, cuja função envolve promover projetos de pesquisa e desenvolvimento, assim como criação de empregos e implementação de regiões pouco desenvolvidas. Tais órgãos incluem, por exemplo, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, a Financiadora de Estudos e Projetos, entre outros.

Vantagens: detém conhecimento e recursos específicos para diferentes tipos de projetos, além de uma experiência maior em diferentes situações;

Desvantagens: por serem entidades estatais, podem ter restrições orçamentárias e limitações burocráticas que venham a atrasar um projeto.

Organizações Não Governamentais, cujos objetivos sejam beneficiados por um projeto de parque tecnológico ou tenham interesse na participação e ofereçam recursos para seu andamento;

Vantagens: podem ser várias, mas, no geral, devem primar pela sustentabilidade do projeto, nos aspectos sociais, culturais e ambientais. Por serem organizações sociais de interesse público, podem priorizar aspectos sociais importantes;

Desvantagens: não detém recursos legais ou regulatórios necessários para um projeto e, também, podem ter restrições orçamentárias.

Bancos de Desenvolvimento Econômico e Social, cuja função é financiar projetos de desenvolvimento de regiões e instituições;

Vantagens: possui recursos massivos para o desenvolvimento de projetos, além de exigir e fiscalizar a prudência no uso de recursos e solidez dos investimentos;

Desvantagens: podem não possuir conhecimentos específicos necessários na condução de um projeto de Centro de Inovação ou Parque Tecnológico.

Empresas, que poderão usar os benefícios de um projeto de Centro de Inovação, ou Parque Tecnológico (ativos como equipamentos, produção de conhecimento, mão-de-obra aprimorada, prioridade na seleção de startups para investimento de risco, etc.) expansão de suas atividades;

Vantagens: possuem recursos, experiência e prudência necessários para fluidez do projeto, além de interesses de longo prazo na geração de renda do mesmo;

Desvantagens: seus interesses podem estar limitados apenas à rentabilidade econômica e financeira imediata, subestimando possíveis ganhos estratégicos econômicos e sociais que poderão advir com o projeto.

8.6 Faseamento dos insvestimentos

Ainda referenciando o Manual do SPTec, citando Steiner, Cassim e Robazzi (2008), o processo de instalação de um parque tecnológico, que é bastante adaptável a um Centro de Inovação, passa por três grandes fases. São elas:

I. Fase de estruturação, na qual os objetivos de longo prazo do projeto são determinados. De acordo com Steiner, Cassim e Robazzi (2008), é "durante essa fase que as premissas devem ser consolidadas, as demandas das empresas mapeadas e as soluções para questões como infraestrutura, serviços tecnológicos, incentivos e necessidade de recursos humanos, entre outras, devem ser buscadas". É neste momento, também, que deverão ser estimados os principais custos de implantação e operação, que produzirão as Demonstrações Financeiras Projetadas das quais derivará a análise de Viabilidade Econômico-Financeira. O objetivo desta fase é produzir o relatório do projeto que será proposto, seguindo as instruções do Manual.

II. Fase de expansão, consecutiva à aprovação do relatório do projeto produzido na fase anterior. Steiner, Cassim e Robazzi (2008) postulam que "a fase de expansão é uma fase de intensa concretização de negócios, mas centrada em informações qualificadas". É neste momento que acontecerão os principais investimentos, como terrenos, instalações e equipamentos. Para que haja uma administração mais diligente dos recursos, o andamento do projeto deverá ser monitorado e relatado com bastante frequência.

III. Fase de consolidação, que será atingida uma vez que o projeto possuir maturidade e sustentação suficientes para manter suas operações (não necessariamente com recursos próprios). É neste momento que os resultados do projeto devem estar mais perceptíveis, permitindo que investidores do setor privado ganhem interesse, o que transformará conhecimento em inovação (Steiner, Cassim e Robazzi, 2008).

Todos esses elementos foram reunidos no Quadro 20, que orienta o planejamento financeiro e permite a visualização das informações acima referidas.

Quadro 20 – Planejamento Financeiro do Centro Inovação: investimento por fase de desenvolvimento

	Item	Custos	Fontes de Financiamento e Respectivas Contribuições			
			Instituição Proponente	Governo	Parcerias	Instituições de Fomento
Fase de Estruturação	Elaboração do Projeto Físico					
	Análise de sua Viabilidade					
	Despesas Jurídicas					
	Despeas de Divulgação					
	Outras Despesas					
	Total da Fase					
Fase de Expansão	Área Física do Empreendimento					
	Projeto Urbanístico-Imobiliário					
	Mobiliário e Materiais Comuns					
	Maquinário, Materiais e Mobiliário Específico					
	Recursos Humanos					
	Despesas Financeiras					
	Despesas Tributárias					
	Despesas Diversas					
	Total da Fase					
Fase de Consolidação	Manutenção Imóveis					
	Manutenção Mobiliário					
	Projeto Melhorias					
	Reposição					
	Expansões					
	Esforços de Captação Adicional					
	Outras Despesas					
	Total da Fase					

Fonte: Manual SPTec, 2013.



9. DESEMPENHO DO CENTRO DE INOVAÇÃO

A avaliação de desempenho dos Centros de Inovação requer a definição de indicadores. Esses indicadores devem estar alinhados com os da Rede de Centros de Inovação, definidos junto ao Governo do Estado de Santa Catarina, conforme comentamos a seguir.

9.1 Indicadores de desempenho do Centro de Inovação

Segundo TAKASHINA & FLORES (1996), os indicadores de desempenho da qualidade precisam ter:

- Um índice associado (forma de cálculo) bem explícito e, se possível, simplificado;
- Uma frequência de coleta;
- Uma designação dos responsáveis pela coleta dos dados;
- Uma divulgação ampla para a melhoria e não para a punição;
- Uma integração com os quadros de gestão e com o sistema de informação gerencial.

Levando em conta essas questões, apresentamos, a seguir, uma grade de indicadores de referência para monitorar o desempenho dos Centros de Inovação (Quadro 21) e uma grade de indicadores para monitorar a performance do Ecossistema de Inovação regional (Quadro 22).

IMPORTANTE!

Em todo este Guia, o conceito de "região" considerado é o recorte territorial equivalente às associações de municípios, conforme referências do ANEXO A.

Quadro 21: Indicadores de Desempenho dos Centros de Inovação

INDICADORES DE DESEMPENHO DOS CENTROS DE INOVAÇÃO

INDICADOR	VARIÁVEIS E FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE MÍNIMA DA COLETA DE DADOS
SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	Percentual de despesas custeadas com receitas próprias. Receita Própria/Despesa Total*100	Anual
GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES	Número de empresas graduadas/Número de empresas que ingressaram nos programas de incubação e aceleração	Anual
GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES COM ALTO POTENCIAL DE CRESCIMENTO[28] (SCALE-UPS)	Número de empresas graduadas pelo Centro que alcançaram os critérios de Empresa com Alto Potencial de Crescimento[29] / Número de empresas incubadas, aceleradas ou assessoradas em qualquer programa contínuo	Anual
EMPRESAS ESCALADAS	Número de empresas estabelecidas que foram escaladas com ajuda do Centro/Número de empresas da região[30]	Anual
TAXA DE SUCESSO DOS EMPREENDIMENTOS INCUBADOS (EMPRESAS INOVADORAS, DE BASE TECNOLÓGICA, STARTUPS)	Número de empresas que se graduaram com sucesso (chegaram ao final do programa com perspectiva de sustentabilidade e crescimento)/ Número total de empresas que passaram pelo processo de incubação.	Anual
ATIVAÇÃO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DA REGIÃO	Número de empresas diferentes que participaram de cursos e eventos de formação e mobilização para inovação	Anual
PROMOÇÃO DE EVENTOS	Número de eventos ligados à ciência, tecnologia, inovação, setores de especialização inteligente, economia, economia criativa, arte e cultura realizado nas dependências do Centro de Inovação ou promovidos pelo Centro.	Mensal/Anual/ Acumulado
ALCANCE DOS EVENTOS	Número de participantes em eventos realizados no Centro de Inovação	Mensal/Anual/ Acumulado
PESSOAS CAPACITADAS	Número de pessoas capacitadas em cursos, minicursos realizados no Centro de Inovação	Mensal/Anual/ Acumulado
GERAÇÃO DE EMPREGOS QUALIFICADOS	Número de empregos qualificados gerados pelas demandas das empresas durante o período de instalação no Centro de Inovação	Mensal/Anual/ Acumulado
CAPACIDADE DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA EXPANSÃO DAS EMPRESAS	Valor total de captação de investimentos das empresas atendidas pelo Centro de Inovação	Anual/Acumulado
GERAÇÃO E PROTEÇÃO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL	Número de patentes solicitadas por empresas durante o período de instalação ou atendimento no Centro de Inovação	Anual/Acumulado
FATURAMENTO DAS EMPRESAS ATENDIDAS	Faturamento total das empresas instaladas (física ou virtualmente) no Centro de Inovação	Anual
FATURAMENTO DAS EMPRESAS GRADUADAS	Faturamento total das empresas graduadas pelo Centro de Inovação	Anual

Fonte: os autores, 2016.

28 - Empresas que crescem, pelo menos, 20% ao ano em faturamento ou números de funcionários por, pelo menos, três anos seguidos.
29 - Mesmo quando atingiram os quesitos depois de graduadas.
30 - A região em questão é Associação de Municípios.

Quadro 22: Indicadores de Desempenho para o Ecossistema de Inovação da região

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO DA REGIÃO

INDICADOR	VARIÁVEIS E FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE MÍNIMA DA COLETA DE DADOS
EVOLUÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO ECOSSISTEMA	Metodologia de Avaliação de Maturidade de Ecossistemas de Startups apresentada no Capítulo 2 do Guia de Implantação dos Centros de Inovação. Acompanhar evolução anual do índice.	Anual
CULTURA EMPREENDEDORA	Número de empresas existentes na região/população da região	Anual
	Número de empreendedores que abriram negócios enquanto cursavam escola ou universidade na região/população da região	Anual
CRESCIMENTO DO NÚMERO DE EMPRESAS INOVADORAS[31]	Número de empresas inovadoras[31] / número total de empresas da região*100	Anual
CRESCIMENTO DO NÚMERO DE EMPRESAS QUE INVESTEM EM PD&I[32]	Número de empresas que investem 1 a 3% do faturamento em PD&I/ Número total de empresas da região*100	Anual
CRESCIMENTO DA ARRECADAÇÃO COM O SETOR DE TECNOLOGIA	Arrecadação municipal proveniente do setor de tecnologia/ Arrecadação total*100	Anual
AUMENTO DA ATIVIDADE CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA	Número de artigos publicados por pesquisadores da região	Anual
GERAÇÃO E PROTEÇÃO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL NO ECOSSISTEMA	Número de patentes solicitadas por empresas da região	Anual
EXPANSÃO DAS COMPETÊNCIAS CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS	Número de mestres e doutores em atividade na região	Anual
EXPANSÃO DA PESQUISA CIENTÍFICA	Número e valor de investimento (R$) de projetos de pesquisa nas Instituições de Ensino e Pesquisa da região Número e valor de investimento (R$) de projetos de pesquisa nas áreas de especialização inteligente nas Instituições de Ensino e Pesquisa da região	Mensal/Anual/ Acumulado
FORMAÇÃO DE TALENTOS CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS	"Número de estudantes formados em áreas tecnológicas e científicas na região: Engenharias, Ciências da Computação e congêneres, Biologia, Agronomia, Medicina Veterinária, Zootecnia, Oceanografia, Geologia, Física, Matemática Aplicada, Astronomia, Química , Farmácia-Bioquímica, Medicina, Odontologia, Biomedicina, Design, Arquitetura e Urbanismo, Artes"	Mensal/Anual/ Acumulado
PESSOAS CAPACITADAS	Número de pessoas capacitadas em cursos, minicursos realizados no Centro de Inovação	Mensal/Anual/ Acumulado
GERAÇÃO DE EMPREGOS QUALIFICADOS	Número de empregos qualificados gerados pelas demandas das empresas durante o período de instalação no Centro de Inovação	Mensal/Anual/ Acumulado
CAPACIDADE DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA EXPANSÃO DAS EMPRESAS	Valor total de captação de investimentos das empresas atendidas pelo Centro de Inovação	Anual/Acumulado
GERAÇÃO E PROTEÇÃO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL	Número de patentes solicitadas por empresas durante o período de instalação ou atendimento no Centro de Inovação	Anual/Acumulado
FATURAMENTO DAS EMPRESAS ATENDIDAS	Faturamento total das empresas instaladas (física ou virtualmente) no Centro de Inovação	Anual
FATURAMENTO DAS EMPRESAS GRADUADAS	Faturamento total das empresas graduadas pelo Centro de Inovação	Anual

Fonte: os autores, 2016

31 - Empresa Inovadora: uma empresa que, durante um determinado período analisado (para os indicadores do Ecossistema de Inovação do Estado será considerado o período dos últimos 2 anos de atividade da empresa), desenvolveu estratégias inovadoras e implantou produtos e processos, modelos de gestão, de marketing e de negócios, ou, ainda, uma combinação destes, tecnologicamente novos ou significativamente aprimorados (IBGE, 2014 – Pesquisa de Inovação – PINTEC).

32 - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.



10. AMBIENTE JURÍDICO

10.1 Ambiente Institucional de Inovação no Brasil

Dentro do conceito já explanado de tríplice hélice, o papel desempenhado pelo setor governamental é fundamental para a consagração do ambiente institucional de inovação, uma vez que é sua atribuição formular as políticas públicas de incentivo e apoio à inovação, estimular os agentes envolvidos a investir em inovação e, sobretudo, promover tais iniciativas através de um ordenamento apto a oferecer a seus partícipes segurança nas relações jurídicas realizadas dentro desse sistema.

Sendo a função do setor público atuar como agente indutor da inovação, o Estado deve utilizar suas políticas fiscal, monetária e cambial em prol do incremento da inovação, determinando as diretrizes a serem seguidas a fim de atingir os níveis de desenvolvimento econômico sustentável pretendidos.

Diversos países no mundo, a exemplo de Estados Unidos, China e até as nações da União Europeia, têm colocado a inovação como eixo central de suas estratégias de retomada do crescimento após a crise financeira de 2008. O Brasil, apesar de diversas iniciativas, ainda não ofereceu um planejamento que fosse de fato assertivo para a consecução do desenvolvimento econômico imprescindível na criação e distribuição de riquezas. Os indicadores brasileiros de inovação ainda são insatisfatórios tanto na economia quanto na indústria.[33]

As escassas políticas públicas de incentivo à inovação no Brasil, acrescidas de crises econômicas e ausência de uma cultura inovadora, fazem com que o desempenho do país fique aquém quando comparado a economias relativamente novas e que investiram pesadamente em educação, ciência, tecnologia e inovação, como Singapura e Coreia do Sul.

33 - Disponível em: http://www.mcti.gov.br/documents/10179/35540/Estrat%C3%A9gia+Nacional+de+Ci%C3%AAncia,%20Tecnologia+e+Inova%C3%A7%C3%A3o+(Encti)%202016-2019+-+documento+para+discuss%C3%A3o/5a4fe994-955e-4658-a53c-bc598af09f7e

Nessa seara, vale pontuar algumas iniciativas do Governo Federal em reverter o "gap" tecnológico existente no país, as quais, paulatinamente, foram construindo o que se chama de Ambiente Institucional Brasileiro de Inovação.

Como uma das primeiras ações realizadas em prol da temática da inovação, pode-se citar o Programa de Capacitação de Recursos Humanos (RHAE), uma parceria criada em 1987 entre o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com o objetivo de conceder bolsas para pesquisadores atuarem em projetos de pesquisa em empresas inovadoras. Vigente até os dias de hoje, os dados do Programa RHAE indicam que cada US$ 1 milhão investido pelo Governo Federal gera, em média, 26 produtos, 23 artigos científicos, 19 processos, dez serviços e oito registros de propriedade intelectual, entre outros resultados.[34]

Outras importantes iniciativas a serem elencadas são as três versões da política industrial editadas durante o período dos anos 2004 a 2014. Em 2004, o Governo Federal inaugurou suas diretrizes acerca do tema através da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), sendo instituída em 2008 a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP). Em seguida, houve a apresentação do Plano Brasil Maior (2011-2014), que procurou estabelecer a política industrial, tecnológica, de serviços e de comércio exterior focando no estímulo à inovação e à produção nacional para alavancar a competitividade da indústria nos mercados interno e externo.

Tais políticas foram fundamentais para o ambiente institucional brasileiro de inovação, uma vez que repercutiram em resultados, como: criação da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); fortalecimento da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep); aumento expressivo dos recursos de crédito através de aportes do BNDES; consolidação do Sistema Brasileiro de Tecnologia (Sibratec), e criação da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii), sendo esta a grande responsável pela nova institucionalidade e agilidade na interação das empresas com o sistema de CT&I.[35]

No entanto, mesmo diante dos mencionados planejamentos nas ações de governo, é ainda recorrente a insegurança no ajuste do ordenamento jurídico nacional frente às aceleradas mudanças na produção do conhecimento científico e no desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços.

Como expressão da necessidade de regulação na área de CT&I, ainda em 2004, o Governo Federal sancionou a chamada Lei de Inovação – Lei nº 10.973, de 02 de dezembro, que foi promulgada com o objetivo de incentivar o surgimento de polos de desenvolvimento de novas tecnologias aplicáveis ao setor produtivo, fomentando a atividade de pesquisa aplicada, apta a gerar resultados econômicos, especialmente no setor industrial.[36]

A Lei de Inovação, de modo geral, concentra três pilares que foram impactantes à época de sua entrada em vigor: (I) estimulação da construção de ambientes de especialização e cooperação em prol da inovação; (II) maior atuação da iniciativa privada e universidades e (III) instituição de fundos de investimento em empresas que tivessem a inovação como premissa de suas atividades.

Mais à frente, continuando na seara legislativa, outra implementação relevante ao ambiente institucional de inovação se deu no ano seguinte, com a Lei nº 11.196/2005, a chamada "Lei do Bem", que consolida incentivos fiscais que podem ser usufruídos de forma automática por pessoas jurídicas que realizem pesquisa tecnológica e/ou desenvolvimento de inovação tecnológica.

34 - Disp. em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=44491-relatorio-de-atividades-nepi-2015-pdf&category_slug=junho-2016-pdf&Itemid=30192

35 - http://www.mct.gov.br/upd_blob/0218/218981.pdf

36 - JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à lei de licitações e contratos administrativos. 13. ed. São Paulo: Dialética, 2009.

Ainda no âmbito federal, dá se destaque às mais recentes e proeminentes alterações legislativas, que se deram através da Emenda Constitucional nº 85/2015 e da Lei nº 13.243/2016.

Primeiramente, a promulgação da Emenda Constitucional nº 85/2015 integrou a inovação a diversos dispositivos constitucionais, conferindo, assim, um maior compromisso do Estado com o tema, seja pelo apoio aos diversos arranjos territoriais que conformam ecossistemas de inovação, seja pelo incentivo às estratégias de interação entre empresas e Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICTs). Com a emenda, o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI) foi institucionalizado sob o regime de colaboração entre os Estados e o Distrito Federal, o que melhorou a integração entre as políticas atuais do setor, aumentando a coerência das iniciativas e potencializando os resultados dos recursos investidos.

É bem verdade que as alterações constitucionais promovidas em 2015 trouxeram a necessidade de regulamentação legal, que, aliada ao anseio de modernização da estrutura legal que regia as práticas de CT&I no país até então, culminaram na promulgação da Lei nº 13.243/2016, com o que se chamou de **Novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação.**

A Lei nº 13.243/2016 acarretou diversas alterações na Lei de Inovação, normalizou as relações entre pesquisadores, instituições de pesquisa e empreendedores, reduzindo entraves burocráticos enfrentados nas atividades de pesquisa científica, além de admitir novas possibilidades de articulação entre as atividades inovadoras empresariais e as infraestruturas laboratoriais e de recursos humanos presentes nos institutos públicos de pesquisa.

Mais recentemente, com o objetivo de posicionar o Brasil entre os países com maior desenvolvimento em CT&I, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações publicou a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) 2016-2019, na qual asseverou o raciocínio de que a solução para a ampliação do crescimento econômico das nações está cada vez mais conectada com o desenvolvimento científico e tecnológico.[37]

Em sua proposta, o MCTIC coloca que a articulação de um Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação robusto e articulado é condição vital para elevar a competitividade e desempenho do setor de CT&I. Para tanto, são estabelecidos como pilares estratégicos a promoção da pesquisa científica básica e tecnológica; a modernização e ampliação da infraestrutura de CT&I, a ampliação do financiamento para o desenvolvimento da CT&I; a formação, atração e fixação de recursos humanos, e a promoção da inovação tecnológica nas empresas.

Nesses termos, a programação para os próximos anos é no sentido de aumento da eficácia dos programas e instrumentos de incentivo existentes, de modo a aprimorar os marcos regulatórios voltados a estimular inovações em produto, processo e no setor público.

Investimentos em infraestrutura científica, de pesquisa e de inovação terão de ser substancialmente incrementados, com a expansão correspondente do sistema universitário, modernização de institutos de pesquisa e laboratórios (inclusive de grande porte), e com a ampliação de escolas e programas de ensino técnico, assim como com a criação de modalidades de apoio à pesquisa com duração de até dez anos, para projetos de natureza estratégica que constituam prioridades do Estado brasileiro na área de CT&I.

Dentro do segmento estratégico da ENCTI de modernização e ampliação da infraestrutura de CT&I, é esperado que a implementação de infraestruturas adequadas para a construção de um Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação permitirá, dentre outros resultados positivos, a aproximação entre o setor empresarial, científico e governamental, através da criação de novos institutos para produção e transferência de tecnologias para o setor empresarial. Assim, procura-se desenvolver a geração de conhecimento aplicado voltado à inovação tecnológica nas esferas nacionais e internacionais.

É nesse diapasão que se observa um duplo alinhamento das estratégias que tratam das políticas setoriais de CT&I: por um lado são definidas estratégias de atuação coordenada a partir dos instrumentos de planejamento temático disponíveis no Governo; por outro, são formuladas iniciativas orientadas para

37 - Disponível em: http://www.mcti.gov.br/documents/10179/35540/Estrat%C3%A9gia+Nacional+de+Ci%C3%AAncia,%20Tecnologia+e+Inova%C3%A7%C3%A3o+(Encti)%202016-2019+- +documento+para+discuss%C3%A3o/5a4fe994-955e-4658-a53c-bc598af09f7e.

o avanço na cooperação entre atores que poderão potencializar os avanços econômicos e sociais promotores do desenvolvimento nacional.

Consoante com as diretrizes do ENCIT e do próprio MCTIC, o programa da Rede Catarinense de Centros de Inovação foi formulado com o objetivo de aperfeiçoar o Sistema Catarinense de CT&I, potencializando a eficiência e a integração das ações, bem como os avanços econômicos e sociais promotores do desenvolvimento do Estado.

Nesse sentido, **o presente capítulo apresenta as diretrizes jurídico-institucionais da Rede de Centros de Inovação.** O estudo realizado tem o intuito de servir de amparo à implantação deste tão importante elemento de infraestrutura para a inovação catarinense.

10.2 Ambiente Institucional de Inovação em Santa Catarina

A atuação legislativa do Governo Federal teve grande influência nos Estados e Municípios brasileiros, os quais procuraram se adaptar às mudanças no arcabouço legal para também promulgarem em suas esferas as políticas de incentivo à ciência, tecnologia e inovação.[39]

Influenciada pela legislação federal, Santa Catarina promulgou em 15 de janeiro de 2008 sua Lei Estadual de Inovação (Lei nº 14.328),[38] que estabelece medidas de incentivo à pesquisa e à inovação no ambiente produtivo, visando à capacitação em ciência, tecnologia e inovação, o equilíbrio regional e o desenvolvimento econômico e social sustentável do Estado. Em complemento, o Governo do Estado também elaborou, em 2010, a Política Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Outra regulação normativa a se ater é a Lei Complementar nº 381, que alterada pela Lei Complementar nº 534, de 20 de abril de 2011, instituiu o **Conselho Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação – Conciti**, a quem compete as seguintes atribuições:

I – recomendar diretrizes e prioridades para a Política Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação, respeitadas as características regionais, os interesses da comunidade científico-tecnológica e do setor produtivo, subordinados aos interesses da sociedade catarinense (redação dada pela Lei Complementar nº 534, de 20/04/2011);

II – estimular o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado de Santa Catarina em todas as áreas do conhecimento e em todas as regiões do Estado;

III – estimular a inovação em produtos e processos em todas as organizações públicas e privadas do Estado de Santa Catarina;

IV – diagnosticar as necessidades em Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado e indicar diretrizes e prioridades, respeitadas as características regionais, os interesses da comunidade científico-tecnológica e do setor produtivo, subordinados aos interesses da sociedade catarinense;

V – propor estudos para subsidiar a formulação de planos e programas de desenvolvimento científico e tecnológico no Estado de Santa Catarina;

VI – avaliar e opinar sobre os projetos de lei dos planos plurianuais, das diretrizes orçamentárias e dos orçamentos anuais em matérias relativas à área de Ciência, Tecnologia e Inovação, inclusive no tocante a verbas compulsoriamente vinculadas, sem prejuízo da autonomia dos órgãos e entidades que administram seu uso;

VII – colaborar com o Governo Federal na formulação de políticas e programas de desenvolvimento científico e tecnológico de âmbito nacional;

VIII – estimular a articulação entre as instituições de pesquisa, as universidades e os setores produtivos e o seu intercâmbio com instituições de pesquisa de outros estados brasileiros e do exterior;

IX – opinar sobre a criação, manutenção e extinção de instituições públicas ligadas à pesquisa em Ciência, Tecnologia e Inovação no Estado;

X – sugerir aos poderes competentes quaisquer orientações normativas e providências que considere necessárias para a realização do objetivo do Sistema Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação de Santa Catarina.

38 - Disponível em http://www.fapesc.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/09/03092009lei_inovacao.pdf

39 - Disponível em http://www.fapesc.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/09/politica_catarinense.pdf



Nesses termos, frente à competência consultiva e normativa do Conciti enquanto órgão colegiado vinculado ao gabinete do Governador, a SDS propôs a estruturação do Conselho, através da aprovação de seu Regimento Interno, até então inexistente, como forma de se legitimar as diretrizes políticas de CT&I.

A implementação de tal regimento será de fundamental relevância ao Conselho, uma vez que permitirá o delineamento da forma pela qual suas tratativas passarão a ser realizadas, haja vista que o órgão certamente atuará de forma cada vez mais ativa frente ao ecossistema de inovação estadual.

Mais à frente, o Governo do Estado de Santa Catarina deverá publicar, mediante aprovação do Conciti, o documento normativo que institucionalizará a Rede de Centros de Inovação, trazendo seus objetivos, diretrizes e metas a serem cumpridas para o ingresso à rede.

Deve-se asseverar que o Governo do Estado desempenha um relevante papel tanto na promoção da inovação quanto na condução do projeto dos Centros de Inovação. Segundo Eric Spiegel, CEO e Presidente da Siemens, a atuação do governo pode ser importante de diversas maneiras: primeiramente, através da promoção de mercados e acordos de livre comércio, facilitando a adoção de boas ideias; em segundo, através de incentivos fiscais a longo prazo e, por último, oferecendo uma salvaguarda de confiança por meio da defesa da propriedade intelectual que protege produtos e soluções inovadoras.

Na mesma esteira, Andrew McAfee[40], cientista do MIT, afirma que o governo deve oferecer seu suporte à inovação através da imposição de leis e regulações, estabelecendo um framework que esteja continuamente aliado às mudanças da sociedade, principalmente no campo dos negócios.

40 - Andrew Paul McAfee é codiretor da Iniciativa sobre Economia Digital do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e sócio-diretor do Centro para Negócios Digitais na Escola de Administração Sloan, também do MIT.

As opiniões acerca da posição a ser tomada pelo governo enquanto policy maker são inúmeras. No entanto, é consenso que o governo deve, sobretudo, corrigir as falhas de mercado, criando incentivos e diminuindo riscos para a geração de novos negócios, aliando suas atribuições e capacidades enquanto Poder Executivo em prol da inovação.

Por tal razão, cabe ao Governo do Estado de Santa Catarina a propositura dos elementos normativos para fortalecer o ecossistema de inovação que será ampliado e revigorado com a implementação dos Centros de Inovação.

10.3 Providências do Governo Municipal

Passando-se à esfera municipal, é importante afirmar que, atualmente, não são muitos os Municípios que tratam do tema inovação em suas legislações. No entanto, alguns exemplos que podem ser consultados no âmbito do estado são:

- Luzerna – Lei nº 615, de 20 de outubro de 2005;
- Joinville – Lei nº 7.170, de 19 de dezembro de 2011;
- Florianópolis – Lei Complementar nº 432, de 07 de maio de 2012;
- Chapecó – Lei nº 6.476, de 15 de outubro de 2013;
- Brusque – Lei Complementar nº 228, de 19 de dezembro de 2014;
- Araranguá – Lei Complementar nº 168/2015.

Pode também ser observada a iniciativa de Lages, o primeiro município a inaugurar um Centro de Inovação no Estado, com a Lei nº 3.934, de 30 de novembro de 2012, que cria o Órion Parque Tecnológico e dispõe sobre incentivos econômicos e fiscais para empresas instaladas no parque.[41]

10.3.1 Elaboração da Lei Municipal de Inovação

A respeito dos Centros de Inovação, deve ser ressaltado que, na elaboração dos convênios firmados com o Governo do Estado para a implantação dos Centros de Inovação, foi gerada a demanda de criação de legislação atinente à construção do ambiente institucional de inovação. Assim, atribuiu-se às municipalidades a elaboração de lei municipal que criasse a figura do centro de inovação local.

A Secretaria do Desenvolvimento Econômico Sustentável, no papel de coordenadora do programa, orientou que a criação legislativa dos Centros de Inovação fosse feita através de Lei Municipal de Inovação que também contemplasse a organização do ecossistema de inovação local, a fim de se evitar uma multiplicidade de atos normativos, oferecendo mais robustez e segurança jurídica ao sistema local e estadual de inovação.

Vale aqui reforçar que o Governo do Estado proverá a legislação estadual que consagra os Centros de Inovação e o modo pelo qual serão conectados em rede. Assim, é necessário que as leis municipais de inovação estejam alinhadas às diretrizes do Estado de Santa Catarina comentadas ao longo de todos os volumes deste Guia de Implantação.

As leis municipais devem ser amparadas tanto pela legislação estadual já vigente quanto pelo ordenamento jurídico que está sendo criado com a implementação da Rede de Centros de Inovação.

Não há qualquer tentativa de padronizar os instrumentos jurídicos relacionados ao tema. Mas, sim, de estabelecer certa coesão entre eles, já que é intenção do programa conectar os Centros de Inovação em rede. Logo, eventual dissonância em sua estruturação poderá causar problemas operacionais no futuro.

Sabendo da autonomia política e competência que cada Município tem para elaborar e publicar suas pró-

prias leis, o Governo do Estado procura, através deste documento, indicar elementos mínimos de mandatória atenção quando da feitura do instrumento legal, mantendo-se, assim, uma estruturação harmônica em todo o ecossistema de inovação catarinense.

Para o desenvolvimento da malha de inovação que está sendo criada é necessário estabelecer-se um ambiente institucional propício ao desenvolvimento social e econômico pautado em empreendedorismo e inovação. E é com esse intuito que o Governo do Estado monta suas diretrizes a fim de que o aparato jurídico disponível possa ser utilizado da melhor forma e, se necessário, alterado ou ampliado para contemplar esse novo modelo de desenvolvimento econômico social que a Rede de Centros de Inovação quer implantar em Santa Catarina.

A necessidade de se legislar sobre o tema é pautada no fato de que, mesmo em Santa Catarina, as normas atuais em pouco favorecem o trânsito do conhecimento de maneira célere e, muitas vezes, a burocracia colocada pelo ordenamento jurídico acaba por atrasar os processos de abertura de empresas, fechamento de contratos, etc.

Ainda que a elaboração de uma lei de inovação por si só não seja suficiente para alcançar o desenvolvimento econômico e social almejado, a ausência de produção legislativa com foco municipal acaba fragilizando o potencial dos habitats de inovação que, na maioria das vezes, se utilizam dos mecanismos da lei para atrair empresas e serem diferenciais quando comparados a habitats de outros municípios.[42]

Dessa forma, a recomendação do Governo do Estado de Santa Catarina é no sentido de que as Leis Municipais de Inovação consagrem os seguintes instrumentos:

- **Programas municipais de incentivo:** devem visar subsídios, incentivos fiscais, apoio institucional ou outros meios para o apoio de empresas de base tecnológica ou de cunho inovador, instituições de ensino e pesquisa para a formação de capital intelectual, fomento e criação de empresas de alto valor agregado no município e região, apoio a pesquisadores e programas de bolsa de apoio ao desenvolvimento tecnológico e na criação e adequação de infraestrutura de apoio a empreendimentos inovadores.

- **Conselho Municipal de Inovação:** composto equitativamente por membros da tríplice hélice, o Conselho deve ter atribuição consultiva e deliberativa dentro da temática de C,T&I, no intuito de conceder legitimidade às tratativas relativas ao ecossistema local.

- **Centro de Inovação local:** a criação desse ente é imprescindível para o atendimento da disposição convencional que possibilitou a implantação do prédio, devendo, ainda, disciplinar sobre seus objetivos, funcionamento e o modo pelo qual será conduzido através de sua entidade gestora.

- Fundo de Inovação: com vistas a fomentar a inovação através do apoio e incentivo financeiro a projetos, empresas e instituições de cunho científico, tecnológico ou inovador.

Os elementos acima pontuados são os itens básicos para feitura da legislação municipal de ciência, tecnologia, inovação e empreendedorismo.

O mapeamento do ecossistema de inovação, detalhado no capítulo 1 deste documento, é altamente recomendável como ponto de apoio para a confecção da Lei Municipal de Inovação. Conhecer a extensão do ecossistema local, de seus elementos e de seus gargalos é fundamental para prever os incentivos e dispositivos adequados que podem ajudar o município a se desenvolver.

IMPORTANTE!

O credenciamento à futura Rede Catarinense de Centros de Inovação ficará adstrito ao acolhimento das recomendações legislativas vindouras que estão baseadas nas diretrizes estabelecidas no presente documento

42 - *Idem.*

10.4 Estruturação Jurídica dos Centros de Inovação

Os Centros de Inovação de Santa Catarina foram formulados dentro da idealização de uma política de governo que tem como visão de futuro conectar todos os agentes e organizações que promovem ou desenvolvem ciência, tecnologia, inovação e empreendedorismo (CT&I+e) no Estado.

Nesse sentido, a Rede Catarinense de Centros de Inovação aparece como elemento imprescindível às diretrizes de CTI+e em Santa Catarina, sendo os centros instrumentos de difusão da cultura empreendedora-inovadora e a rede o pano de fundo que permeia as instituições envolvidas, conectando-as e multiplicando as oportunidades de colaboração e de negócios.

A implantação dos Centros de Inovação em Santa Catarina foi concebida pelo Governo do Estado através da realização de diferentes convênios, nos quais foi delegado ao Poder Público a competência de ser o indutor desse processo de mudança cultural focado em empreendedorismo e inovação.

Partindo para uma abordagem mais jurídica, alguns dos Centros de Inovação foram colocados como bens imóveis públicos, de propriedade do Município, como é o caso de Chapecó, Jaraguá do Sul, Joaçaba, Lages, São Bento do Sul e Tubarão. No caso de Brusque, por exemplo, o prédio será de propriedade do Estado. No entanto, **todos, sem exceção, terão atuação regional** (conforme apontado no Capítulo 1) e serão comprometidos no trabalho em rede, em prol do desenvolvimento estadual.

A estruturação jurídica dos Centros de Inovação foi pensada para viabilizar suas atividades e funções. O modelo de gestão escolhido deve tornar mais eficiente as operações econômico-financeiras do Centro e estar adequado às competências das entidades envolvidas.



A escolha da entidade gestora ficará a cargo do Conselho de Administração do Centro de Inovação, sendo tal conselho composto por representantes de cada hélice, que serão nomeados pelo Prefeito do respectivo Município.

Caberá ao Conselho de Administração verificar se a entidade selecionada preenche os requisitos necessários para a gestão do Centro de Inovação, os quais serão pautados pela legislação estadual que estabelecerá certas condições em que **a entidade gestora deverá:**

CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE ENTIDADE GESTORA DO CENTRO DE INOVAÇÃO

- *Ser entidade de direito privado, sem fins lucrativos, ou de entidade do Poder Público da Administração Indireta ou Fundacional;*
- *Apresentar modelo de gestão adequado aos objetivos estabelecidos no seu estatuto interno e aprovar junto ao Conselho de Administração do Centro;*
- *Comprovar sua capacidade técnica e idoneidade financeira;*
- *Ter a possibilidade jurídica de firmar instrumentos jurídicos de cooperação técnica entre a entidade gestora e órgãos de fomento, instituições de ensino, centros de pesquisa, etc.*

Deve-se ter em mente que o maior ou menor grau de agilidade na tomada de decisão e nas contratações é resultado direto da natureza jurídica da entidade gestora. Logo, a escolha de sua configuração é um detalhe fundamental.

A entidade gestora será diretamente responsável pela operação diária do Centro de Inovação. Ela executará o plano de ação do Centro, coordenará a prestação dos serviços, realizará as contratações em geral e conduzirá a interação com empreendedores, instituições de ensino, centros de pesquisa e demais ambientes de inovação. Além disso, conduzirá todas as atividades de apoio necessárias ao bom funcionamento do Conselho.
Não há necessidade de se criar um novo ente jurídico para a gestão do Centro de Inovação. Mas, caso se adote essa estratégia, pode-se afirmar que há o ponto positivo no que tange à transparência, pois evitar-se-ia que a atividade da entidade gestora fora do âmbito do Centro pudesse contaminar sua atuação dentro dele.

Por outro lado, nos municípios em que a gestão será realizada por uma entidade já existente, é essencial que o objeto social dessa entidade seja compatível com os objetivos do Centro de Inovação da região.

De tal modo, o presente documento explanará possibilidades jurídicas para a entidade gestora do Centro de Inovação em acordo com as normas da legislação pertinente, apontando as formas organizacionais possíveis dentro da Rede Catarinense de Centros de Inovação, bem como seus pontos fortes e fracos, a fim de colaborar para que o formato jurídico escolhido seja o mais acertado possível.

Compete, portanto, a análise de alguns institutos jurídicos, de modo a melhor compreender as vantagens e desvantagens em cada hipótese de estruturação jurídica a ser conferida para a entidade gestora.



Segue, portanto, uma breve explanação sobre as seguintes alternativas:

- Autarquia;
- Fundação Pública;
- Associação;
- Fundação privada;
- Sociedade de Economia Mista;
- Organização Social;
- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

10.4.1 Alternativas Jurídicas Para a Gestão do Centro de Inovação

- **AUTARQUIA**

Segundo Alexandrino (2014)[43] autarquias são "entidades administrativas autônomas, criadas por lei específica, com personalidade jurídica de direito público, receita e patrimônio próprio e atribuições estatais determinadas".

Integrantes da Administração Indireta, as autarquias representam uma forma de descentralização administrativa ao realizarem serviço público que, a princípio, seria prestado pela administração centralizada. Dessa forma, são criadas para executarem atividades típicas da administração pública às quais se exijam organização própria, administração mais ágil e pessoal especializado.

Sua personalidade jurídica de direito público se inicia com a vigência da lei que a institui, de modo que os privilégios e restrições das autarquias são outorgados pelo próprio ordenamento jurídico e implicam em imunidade tributária recíproca, privilégios processuais da Fazenda Pública e controle da pessoa política que as criou, já que aqui não há hierarquia, e sim vinculação administrativa, isto é, controle finalístico que supervisiona suas atividades nos termos e limites expressos em lei.

O patrimônio das autarquias é considerado bem público, uma vez que formado a partir de bens transferidos pelo ente federado que as criou. Dessa forma, gozam dos mesmos privilégios de imprescritibilidade e impenhorabilidade dos bens públicos em geral.

---

43 - ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. Direito Administrativo Descomplicado. 22. ed. Forense. São Paulo, 2014.

Na seara de atos e contratos realizados por autarquias existe geralmente o condão administrativo, o que denota os mesmos atributos e requisitos de validade, de modo que a celebração de seus ajustes deverá ser precedida de licitação, nos termos do art. 37, XXI, da Constituição da República.[44]

Quanto aos seus funcionários, a contratação deverá ser realizada por concurso público, ficando seu regime de pessoal adstrito ao art. 39 da Carta Magna, que institui regime jurídico único aplicável a todos os agentes públicos permanecentes de uma mesma entidade federativa. Já a investidura de seus agentes deverá ter forma prevista em sua lei instituidora.
Por fim, as autarquias podem se dar "em regime especial", quando apresentem alguma peculiaridade perante o regime jurídico geral. Nesse caso, são-lhes concedidas eventuais prerrogativas adicionais de independência administrativa em relação ao controle exercido pela Administração Direta.

Abaixo, algumas considerações acerca da autarquia como escolha para o formato da entidade gestora:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Goza de imunidade tributária recíproca quanto às suas finalidades essenciais; • Possibilidade de participação em editais públicos; • Possibilidade de acesso a recursos de emendas parlamentares; • Possibilidade de acesso a recursos a fundo perdido de órgãos de fomento; • Possibilidade de imunidade e isenção de tributos.	• Necessidade de criação por lei; • Necessidade de realização de licitação para serviços e compras; • Necessidade de realização de concurso público para a contratação de pessoal; • Sofre controle do Ministério Público e do Tribunal de Contas.

- **Fundação Pública**

As Fundações Públicas são entidades da administração indireta instituídas pelo Poder Público que se definem como a personificação de um patrimônio público ao qual é atribuída uma finalidade específica não lucrativa e de cunho social.

A natureza jurídica da fundação pública enquanto entidade da Administração Indireta há muito suscita divergências, uma vez que o Decreto-lei 200, com a alteração trazida pela Lei nº 7.596/87, trouxe em sua redação a definição de fundação pública como sendo "entidade dotada de personalidade jurídica de Direito Privado". No entanto, a partir da promulgação da Constituição de 1988 tal celeuma restou incontroverso, uma vez que a Magna Carta traz as quatro categorias de entidades que compõem a Administração Indireta.

44 - Constituição Federal – "Art. 37, XXI – ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações".

Distanciando-se da discussão doutrinária a respeito de sua natureza jurídica, é correto afirmar que a fundação pública adquire sua personalidade jurídica a partir da entrada em vigor da lei que a institui, valendo também mencionar que as fundações públicas são assemelhadas às fundações privadas no que se referem às suas finalidades sociais e no objeto não lucrativo.

Assim como as autarquias, possuem autonomia administrativa e patrimônio próprio, sofrendo também controle finalístico do ente político que os criou, de modo que poderão ter natureza de direito privado ou de direito público, hipótese na qual se enquadram no que se chama de "fundações autárquicas", tendo regime jurídico próprio de autarquia.

Dessa forma, os contratos administrativos realizados por fundação pública se dão através de procedimento licitatório, bem como a contratação de seu pessoal através de concurso público.

Estando a entidade gestora configurada como fundação pública, ela possuirá imunidade tributária recíproca, privilégios processuais da Fazenda Pública e controle externo de suas contas. Seguem algumas vantagens e desvantagens dessa modalidade:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Goza de imunidade tributária recíproca no que se relaciona às suas finalidades essenciais ou dela decorrentes; • Possibilidade de participação em editais públicos; • Possibilidade de acesso a recursos de emendas parlamentares; • Possibilidade de acesso a recursos a fundo perdido de órgãos de fomento; • Possibilidade de imunidade e isenção de tributos.	• Sua criação deve ser autorizada por lei; • Necessidade de realizar licitação para serviços e compras; • Necessidade de realização de concurso público para a contratação de pessoal; • Sofre controle do Ministério Público e do Tribunal de Contas.

- **ASSOCIAÇÃO**

Segundo o artigo 53 do Código Civil,[45] associações são conjuntos de pessoas que se reúnem por fins não lucrativos determinados, tendo por objetivo a realização de atividades culturais, sociais, religiosas, etc. Logo, são entidades que não visam lucro e são dotadas de personalidade distinta de seus componentes.

Darcy de Arruda Miranda afirma que "a associação propõe-se a outras finalidades que não as econômicas ou, quando visa vantagens materiais, elas não se destinam precipuamente aos seus associados. Colima objetivos altruístas, morais, religiosos, de interesse geral, em benefício de toda a comunidade ou de parte dela e não dos sócios particularmente".

Nesses termos, devem-se compreender as entidades caracterizadas enquanto associações como uma espécie de corporação na qual não há entre seus associados direitos e obrigações recíprocos, uma vez que inexiste o intuito de lucro individual.

É válido observar que a Constituição Federal, ao dispor sobre as associações, estabelece que: a) é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar (artigo 5º, XVII); b) a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas, independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento (artigo 5º, XVIII); c) as associações só poderão ser compulsoriamente dissolvidas ou ter suas atividades suspensas por decisão judicial, exigindo-se, no primeiro caso, o trânsito em julgado (artigo 5º, XIX); d) ninguém poderá ser compelido a associar-se ou permanecer associado (artigo 5º, XX) e e) as entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente (artigo 5º, XXI).

O Código Civil, mais especificamente, elenca requisitos para a elaboração do estatuto da associação, instrumento que determina quais regras vigorarão enquanto a associação existir.



42 - Art. 53: Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.

Dessa forma, estando a entidade gestora atenta às particularidades da configuração referente à associação (quadro abaixo), seu estatuto social deve trazer os seguintes elementos:

- *A denominação da associação, os fins e o local da sede da associação;*
- *Os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;*
- *Direitos e deveres dos associados;*
- *Fontes de recursos para sua manutenção;*
- *Modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos (Conselho de Administração, Conselho Fiscal, etc);*
- *Condições para alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.*

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Facilidade de constituição; • Integração de entes de natureza jurídicas distintas; • Possibilidade de criação de categorias sociais; • Viabilidade jurídica de credenciar-se como OSCIP ou OS (estadual ou federal); • Possibilidade de captação de recursos para projetos de inovação; • Ente jurídico distinto.	• Pode caracterizar desvio no emprego do modelo jurídico; • Impossibilidade da participação da administração pública direta; • Ausência de distribuição de lucro; • Flexibilidade nas normas do órgão social, abalando a governança.

Dentro da configuração jurídica de ambientes de inovação, pode-se citar como exemplos entidades que optaram por se estruturarem como associação de direito privado, sendo algumas delas: o Parque Empresarial Techno Park, de Campinas-SP; o Parque Científico e Tecnológico Regional – TecnoUnisc, de Santa Cruz do Sul-RS; o Parque Tecnológico Vale dos Sinos – Valetec, de São Leopoldo-RS; o Parque Tecnológico de Belo Horizonte, dentre outros.

- **FUNDAÇÃO PRIVADA**

Caio Mário da Silva trouxe a definição de fundação como sendo "a atribuição de personalidade jurídica a um patrimônio, que a vontade humana destina a uma finalidade social. É um pecúlio, ou um acervo de bens, que recebe da ordem legal a faculdade de agir no mundo jurídico, e realizar as finalidades a que visou o seu instituidor". Nesse sentido, as fundações privadas são a personificação de um patrimônio ao qual é atribuída uma finalidade específica, não lucrativa e de cunho social.

A disposição de bens específicos para a realização de um fim de utilidade pública se coaduna com a redação do artigo 62, do Código Civil, que dita que, "para criar uma fundação, far-lhe-á o seu instituidor, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la".

Uma vez constituídas e registradas legalmente, o funcionamento das fundações é regido pelo estatuto que rege seus direitos e deveres. Segundo o artigo 68, o estatuto somente poderá ser alterado por maio-

ria absoluta, mas as alterações não podem desvirtuar a finalidade essencial da fundação e devem ter aprovação do Ministério Público.

Tal atuação do Ministério Público se dá através do órgão responsável pela fiscalização das fundações, que, seja promotoria ou curadoria, tem como atribuição a aprovação dos estatutos fundacionais, deferimento das contas relativas aos exercícios financeiros, análise da gestão dos administradores, realização de auditorias, dentre outras competências instituídas pela Constituição da República.

Dentro das características das fundações, existem algumas que trazem maiores garantias quanto ao cumprimento das funções do Centro de Inovação; no entanto, tal escolha pode apresentar redução na agilidade das decisões, já que todo e qualquer consumo de recursos deverá ser justificado com base na destinação da fundação. Seguem algumas considerações:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Ausência de sócios; • Viabilidade jurídica de ser credenciado como OSCIP ou OS (estadual ou federal); • Possibilidade de captação de recursos para projetos de inovação; • Ente jurídico distinto; • Possibilidade de credenciar-se como fundação de apoio (Lei nº 8.958/94); • Apoiada pela Lei de Inovação Federal.	• Formalidade elevada para constituí-la; • Restrição de atividades; • Dificuldade de preservar a Governança; • Restrições no uso do patrimônio; • Restrições para alterar os objetivos; • Restrição de investimentos.

Como exemplos de ambientes de inovação caracterizados juridicamente como fundações privadas, tem-se: o Parque Tecnológico UFRJ, do Rio de Janeiro; o Polo de Biotecnologia – Bio-Rio, do Rio de Janeiro; o Parque Tecnológico de Ribeirão Preto-SP; o Parque Tecnológico de São Carlos-SP; o Parque de Ciências e Tecnologia, de Belém-PA; o Parque Tecnológico de Fortaleza – Nutec; o Parque Tecnológico da Paraíba, de Campina Grande; o Parque Tecnológico Itaipu, de Foz do Iguaçu; o Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e região; o Parque Científico e Tecnológico do Extremo Sul Catarinense – Iparque, de Criciúma-SC, dentre outros.

- **SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA**

A sociedade de economia mista é definida pelo Decreto-lei nº 200/1967 como entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para o exercício de atividade de natureza mercantil, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em maioria, à União ou à entidade de administração indireta.

Nesse sentido, entende-se que nas sociedades de economia mista o Estado, seja por meio da administração direta ou da indireta, possui a maioria do capital social. Entretanto, como a sociedade de economia

mista desempenha atividade de natureza mercantil, sua relação com credores, fornecedores e com as outras pessoas, físicas ou jurídicas, não é regulada pelo direito administrativo, mas pela lei das Sociedades Anônimas.

Dessa forma, assim como as sociedades anônimas, essas entidades podem ser abertas ou fechadas e, sendo abertas, estão sujeitas à fiscalização pela Comissão de Valores Imobiliários.

Em resumo, elas devem obedecer a todos os dispositivos da Lei das Sociedades Anônimas e, assim, possuir todos os órgãos que são exigidos para as outras sociedades anônimas, tais como conselhos e diretoria. Também devem prestar contas por meio das demonstrações financeiras exigidas pelas sociedades anônimas, tais como balanço patrimonial, demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, demonstração dos resultados do exercício e demonstração das origens e aplicações dos recursos e, além disso, sujeitar-se à auditoria externa.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Imóvel flexibiliza ou elimina a característica pública; • Maior flexibilidade para receber investimentos; • Relação jurídica duradoura; • Segurança jurídica; • Distinção de personalidade e patrimonial; • Possibilidade de emprego de sistemas de governança; • Viabiliza formas de captação de recurso pelo lançamento de títulos.	• Maior formalidade de constituição; • Adstrita à Lei nº 8.666 e demais institutos de contratação administrativa; • Sociedade controlada por ente da administração indireta; • Natureza jurídica mais agressiva na visão da administração pública; • Custo de manutenção do ente jurídico.

- **ORGANIZAÇÃO SOCIAL**

As Organizações Sociais são pessoas jurídicas de direito privado, sem finalidade lucrativa, criadas para prestar serviços sociais não privativos do Poder Público, mas por ele incentivadas e fiscalizadas.

As organizações sociais são contempladas pela Lei Federal nº 9.637/08, estando algumas de suas características elencadas no art. 1º:

Art. 1º. O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.

O artigo 2º da mencionada lei estabelece os requisitos específicos para que as entidades privadas habili-

tem-se à qualificação de organização social, constando dentre tais requisitos:

a) ter a natureza social de seus objetivos atinente à respectiva área de atuação (no caso: C, T & I);
b) finalidade não lucrativa;
c) possuir órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria definidos em estatuto;
d) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido.

Dentro do que dispõe a Lei, tais entidades necessitam ser reconhecidas formalmente pelo poder público como "OS", e sua qualificação se dá após o ajuste de um contrato de gestão, o qual estabelece o vínculo entre a organização social e o poder público, bem como as formas de recebimento de incentivos federais e estaduais.

No Estado de Santa Catarina, as Organizações Sociais são regidas pela Lei nº 12.929/2004 que, alterada pela Lei 13.720, dispõe em seu artigo 9º que:

Art. 9º. O Poder Executivo somente poderá qualificar como Organização Social as entidades com finalidades estatutárias dirigidas ao ensino, à assistência social, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à comunicação, à cultura, ao turismo, ao esporte, à saúde e ao planejamento e gestão, e que atendam, ainda, aos seguintes requisitos:
I – Comprovar o registro de seu ato constitutivo ou alteração posterior, dispondo sobre:
a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
b) finalidade não econômica, no caso de associações civis, ou não lucrativas, no caso de fundações privadas, com obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
c) aceitação de novos membros ou associados, na forma do estatuto, no caso das associações civis;
d) previsão de incorporação integral do patrimônio, legados ou doações que lhe foram destinados por força do Contrato de Gestão e a ele afetados, bem como dos excedentes financeiros vinculados ao referido instrumento, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra Organização Social congênere qualificada no âmbito do Estado na mesma categoria, ou ao patrimônio do Estado ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados;
e) previsão de adoção de práticas de planejamento sistemático de suas ações, mediante instrumentos de programação, orçamentação, acompanhamento e avaliação de suas atividades;
f) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial do Estado, de relatórios financeiros, elaborados em conformidade com os princípios fundamentais de contabilidade, e dos relatórios de execução do Contrato de Gestão; e
g) proibição de distribuição de bens ou de parcelas do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive, no caso das associações civis, em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;
II – Dispor, a entidade, da seguinte estrutura básica:
a) Assembleia Geral, como órgão de deliberação superior, para as associações civis;
b) Conselho Curador, Deliberativo ou Superior, como órgão de deliberação superior, para as fundações privadas;
c) Diretoria Executiva, ou instância equivalente, como órgão de gestão; e d) Conselho Fiscal, ou instância equivalente, como órgão de fiscalização da administração contábil e financeira da entidade.
III – Haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como Organização Social, do Secretário de Estado da área correspondente à atividade fomentada e do Secretário de Estado do Planejamento.

No âmbito da contratação administrativa, a Lei Federal de Licitações prevê como hipótese de dispensa de licitação os contratos de prestação de serviços celebrados entre a entidade pública e a Organizações Sociais (art. 24, XXXIV) com a ressalva óbvia de que o procedimento deve ser conduzido à luz dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

Logo, o Poder Público poderá destinar recursos e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão, permitindo o uso dos mesmos e, nesses termos, a licitação será dispensada. Entretanto, quando a organização social for a contratante e o contrato envolver recursos da União, a licitação será obrigatória; sendo o caso de aquisição de bens e serviços comuns, a modalidade licitatória será o pregão.

Assim, deve-se apontar que tal estrutura indica que a principal receita de tais ambientes de inovação será oriunda de contratos de gestão com as Prefeituras. Obviamente, haverá permissão para a obtenção de recursos via emendas parlamentares, para participação dos editais de órgãos de fomento e várias formas privadas para captar recursos, além de isenções e imunidades tributárias de que gozam as fundações.

Dentro das figuras previstas no ordenamento jurídico, o modelo de Organização Social se apresenta como uma escolha bastante atrativa, uma vez que confere maior flexibilidade aos repasses de recursos públicos para o desenvolvimento das atividades da entidade gestora. Esse tipo de estrutura ainda parece ser o mais adequado para um ambiente de iniciativa pública em que a cultura do empreendedorismo e inovação não esteja madura o suficiente.

Atualmente, dentre os ambientes de inovação com personalidade jurídica reconhecida como Organização Social, pode-se citar o Sergipe Parque Tecnológico, de Aracaju; o Parque Tecnológico de Botucatu-SP; o Porto Digital, de Recife; o Parque Tecnológico de São José dos Campos-SP, dentre outros. Esses parques se apresentam como iniciativas dos municípios, de modo que sua estruturação se assemelha ao que se pretende com os Centros de Inovação, os quais estão inseridos, em sua maioria, nas competências dos municípios.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Possibilidade de participação em editais públicos; • Possibilidade de acesso a recursos de emendas parlamentares; • Possibilidade de acesso a recursos a fundo perdido dos órgãos de fomento; • Desnecessidade de realizar concurso público para a composição de pessoal; • Prestação de contas ao órgão governamental contratante, e não ao Tribunal de Contas.	• Impossibilidade de imunidade e isenção de tributos.

- **ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO – OSCIP**

Antes de se analisar o instituto das OSCIPs, deve ser mencionada a reforma administrativa trazida pela Emenda Constitucional nº 19/98, que implementou o modelo de administração gerencial à Administração Pública.

Reconhecido pelo caráter de modernidade que imprimiu à Administração Pública, o advento do que se chamou de "administração gerencial e terceiro setor" tem como base o princípio da eficiência, uma vez que busca deslocar o foco do controle administrativo para a obtenção de resultados pela máquina estatal.

Tal modernidade de administração se apresenta como uma "nova forma de gestão da coisa pública, mais compatível com os avanços tecnológicos, mais ágil, descentralizada, mais voltada para o controle de resultado do que para o controle de procedimentos e mais compatível com o avanço da democracia em todo o mundo, que exige uma participação cada vez mais direta da sociedade na gestão pública".[46]

Dessa forma, para que se compreenda a modalidade jurídica aqui proposta, deve-se ter em mente que a adoção de tal padrão de "administração gerencial" leva à flexibilização das relações jurídico-funcionais entre a Administração Pública e seus agentes, a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira e a possibilidade de parcerias com pessoas jurídicas privadas, sem fins lucrativos, para a prestação de serviços de utilidade pública, visando à futura transferência ao setor privado dessas atividades, com fomento e fiscalização do Estado.

Nesse sentido, veio a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que, regulamentada pelo Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999, instituiu as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs – como qualificação específica a ser concedida a entidades privadas, sem fins lucrativos, que pretendam atuar em parceria com o poder público e dele receber fomento.[47]

A Lei 9.790 foi elaborada especialmente para fortalecer o Terceiro Setor que se apresenta como uma "orientação estratégica em virtude da sua capacidade de gerar projetos, assumir responsabilidades, empreender iniciativas e mobilizar pessoas e recursos necessários ao desenvolvimento social do País", e teve como objetivos específicos a qualificação das organizações do terceiro setor por critérios simples e transparentes e incentivar a parceria entre as OSCIPs e o Estado por meio do Termo de Parceria.[48]

O objetivo das OSCIPs é desempenhar serviços sociais não exclusivos do Estado, com incentivo e fiscalização do poder público, através de vínculo jurídico instituído por termo de parceria.

Nesse sentido, é imprescindível dizer que para qualificar-se como OSCIP a entidade sem fins lucrativos deve obedecer à interlocução do art. 1º, §1º, da Lei 9.790/99, que afirma que tal pessoa jurídica, para assim ser qualificada, não pode distribuir, entre seus sócios ou associados, diretores, conselheiros, empregados ou doadores, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio auferido mediante o exercício de suas atividades, aplicando tais recursos integralmente na consecução do respectivo objeto social.

A mencionada lei ainda traz em seu texto o rol exaustivo de que não podem ser qualificadas como OSCIPs, mesmo que se dediquem às áreas de atuação previstas, as seguintes entidades:

I – as sociedades comerciais;
II – os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;
III – as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;
IV – as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;
V – as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;
VI – as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;

46 - ALEXANDRINO, Marcel. P. 135
47 - Idem. P. 148
49 - FERRAREZI, Elisabete. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP : a lei 9.790 como alternativa para o terceiro setor. Brasília : Comunidade Solidária, 2001.

VII – as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;
VIII – as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;
IX – as organizações sociais;
X – as cooperativas;
XI – as fundações públicas;
XII – as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas;
XIII – as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal.

Logo, para que a entidade gestora possa realizar o requerimento da qualificação como OSCIP, ela deverá obedecer tais requisitos legais, devendo, seguidamente, formalizar seu pedido perante o Ministério da Justiça, o qual tem o prazo de 30 (trinta) dias para deferir ou indeferir a qualificação. Note-se que, diferentemente da qualificação como organização social, este é um ato vinculado, no qual o deferimento só será negado caso a entidade não apresente as exigências legais.

No caso de o requerimento de qualificação ser deferido, haverá a expedição do certificado de organização da sociedade civil de interesse público nos 15 dias posteriores à decisão do Ministério da Justiça.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
• Possibilidade de participação em editais públicos; • Possibilidade de acesso a recursos de emendas parlamentares; • Possibilidade de acesso a recursos a fundo perdido dos órgãos de fomento; • Desnecessidade de realizar licitação para serviços e compras; • Desnecessidade de realizar concurso público para a composição de pessoal; • Prestação de contas ao órgão governamental contratante, e não ao Tribunal de Contas	• Maior rigor na sua constituição; • Impossibilidade de imunidade e isenção de tributos.

10.5 Estrutura Organizacional do Centro de Inovação

A seleção da entidade gestora será realizada pelo ente político proprietário do bem imóvel no qual será instalado o Centro de Inovação, estabelecendo-se vínculo jurídico próprio no qual serão estabelecidas metas, indicadores e objetivos a serem atendidos pela entidade.

IMPORTANTE!

QUEM SELECIONA A ENTIDADE GESTORA?

O ente proprietário do bem imóvel, a partir da indicação (de caráter técnico) do Conselho Municipal de Inovação e/ou do Comitê de Implantação do Centro de Inovação.

Nos casos em que houve convênio entre Governo do Estado e Prefeituras para implantação do Centro de Inovação, o proprietário do imóvel é a Prefeitura. Ainda, há o caso de Blumenau, em que a Furb é a convenente e, portanto, proprietária do bem. Nos demais, o proprietário é o próprio Governo do Estado.

A estrutura do Centro de Inovação comportará as seguintes figuras: Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo.

É importante dizer que caberá ao Conselho de Administração ser o órgão deliberativo máximo da organização institucional que consagra o Centro de Inovação local, sendo sua competência verificar permanentemente se a entidade selecionada continua preenchendo os requisitos necessários para a gestão do Centro de Inovação, de acordo com o estabelecido pela legislação estadual e apresentando os resultados pactuados.

IMPORTANTE!

O Conselho de Administração é a instância máxima de decisão do Centro de Inovação.

[14] *Os municípios que ainda não possuem Lei Municipal de Inovação, devem criá-lo dentro da Lei Municipal de Inovação, comentada no item 10.3.*

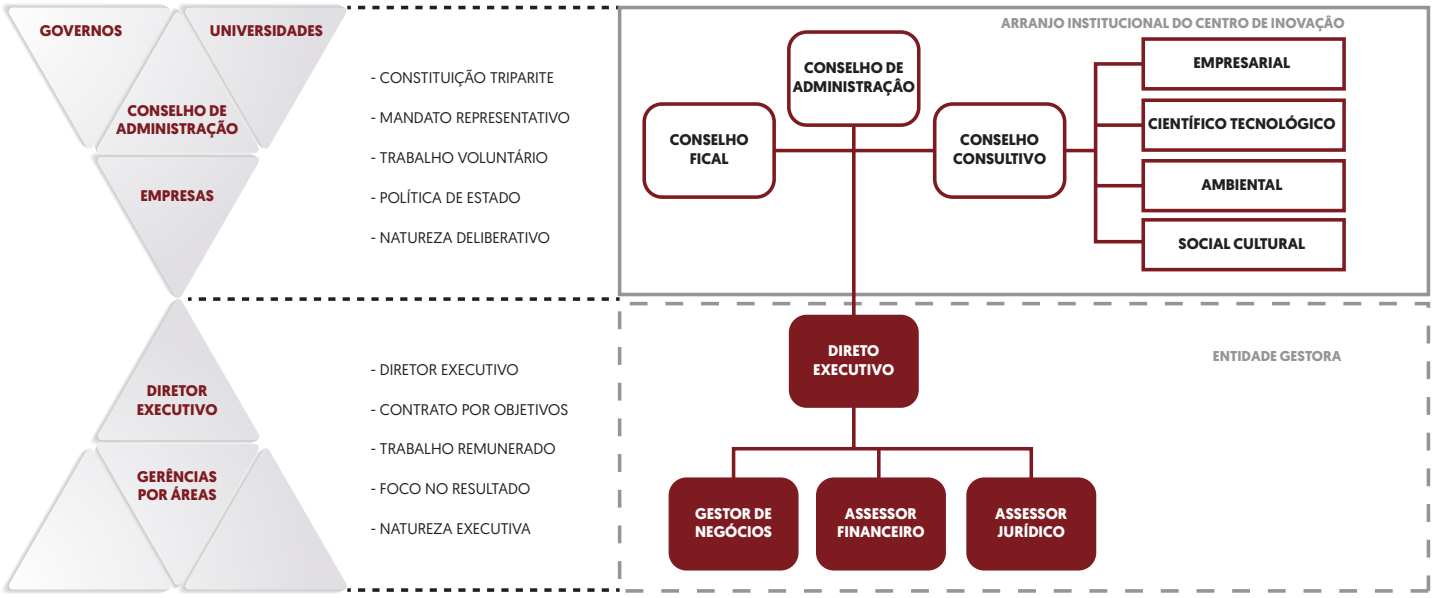
Após a escolha da entidade parceira, o **relacionamento jurídico** deve ser formatado detalhando os direitos e as obrigações dos pactuantes, tratando sobre o objeto do ajuste, as metas pretendidas para o período, os critérios de avaliação do desempenho, os prazos para execução, a obrigatoriedade de apresentação de relatório anual, dentre outras.

Vale mencionar que o não atendimento às metas e a incapacidade em corrigir seu mau desempenho poderão acarretar na substituição da entidade gestora.

A entidade Gestora indicará o **Diretor Executivo** do Centro do seu quadro de funcionários, devendo sua nomeação ser aprovada pelo Conselho de Administração do Centro de Inovação.

Abaixo, serão elencadas as figuras da estrutura organizacional dos Centros de Inovação e suas atribuições:

Figura 64: Estrutura Organizacional do Centro de Inovação



Fonte: Secretaria do Desenvolvimento Econômico Sustentável/SC, 2014.

10.5.1 Conselho de Administração

Com funções deliberativa e consultiva, formato tripartite (4 membros de cada hélice, sendo 12 membros dos quais se elege 1 presidente e um vice-presidente em votação secreta), exigido quórum mínimo de 2/3 (dois terços) e maioria absoluta de votos dos membros natos. Atividade não remunerada.

Os membros do Conselho de Administração deverão ser sugeridos pelos próprios agentes do ecossistema local e nomeados pela Prefeitura, sendo que estes não poderão ter, direta ou indiretamente, empresas ou iniciativas dentro do Centro de Inovação, respeitando a sugestão abaixo:

Cabe ao Conselho de Administração:

IMPORTANTE!

Ficam impedidos de compor o Conselho de Administração sócio, ascendente, descendente ou parente colateral ou afim, até o terceiro grau de titular de empresa instalada no Centro de Inovação.

Quadro 23: Composição do Conselho de Administração dos Centros de Inovação

Instituições de Ensino e Pesquisa	• Impossibilidade de imunidade e isenção de tributos
	• 1 vaga Educação Pública
	• 1 vaga Ensino Técnico
Governo e Sociedade	• 1 vaga Prefeitura
	• 1 vaga Agência de Desenvolvimento Local
	• 1 vaga Associação de Municípios
	• 1 vaga Sociedade Civil
Empresas	• 3 vagas Representantes Indústria e Comércio
	• 1 vaga Habitat de Inovação referência na região

Fonte: Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável, 2016.

- Aprovar os planos, propostas, programas, metas, diretrizes e estratégicas do Centro de Inovação para assegurar a consecução dos seus objetivos, fiscalizando seu cumprimento;
- Participar da elaboração e aprovar o planejamento estratégico anual;
- Fiscalizar a gestão realizada pela Instituição Gestora e, consequentemente, membros da Diretoria Executiva e examinar a qualquer tempo os registros, títulos e documentos referentes a quaisquer atos administrativos;
- Remeter ao Ministério Público processo em que se apure a responsabilidade de membro da Diretoria Executiva ou Instituição Gestora do Centro de Inovação por crime contra o patrimônio público;
- Aprovar, juntamente com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável, manuais, regimentos ou outros documentos referentes ao Centro de Inovação;
- Fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas nos planejamentos estratégicos, bem como aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais do Centro de Inovação;
- Controlar os resultados (indicadores) das atividades previstas nas metas;
- Aprovar valores de remuneração dos membros da Secretaria Executiva;
- Subsidiar a Prefeitura Municipal e Governo do Estado com informações atualizadas sobre o Centro de Inovação.

QUAL A DIFERENÇA ENTRE O COMITÊ DE IMPLANTAÇÃO E O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO?

O Comitê de Implantação é o grupo de trabalho cuja função é colocar o Centro em funcionamento (a partir da união das forças regionais). Não é definido por lei. É formalizado perante o Governo do Estado a partir da ata e ofícios das entidades enviados à SDS/DCTI, conforme indicado na Cartilha do Comitê de Implantação disposta no cap. 11.

O Conselho de Administração é uma instância decisória formal que deve estar previsto no estatuto e na lei municipal que cria o Centro de Inovação. Ele passa a valer assim que o Centro entra em operação.

Os nomes indicados para o Conselho de Administração podem, ou não, ser os mesmos do Comitê. Mas, a transição não é automática.

10.5.2 Conselho Consultivo

Constituído por instituições do ecossistema regional de inovação em quatro câmeras técnicas, sendo: i) empresarial, ii) científico-tecnológica, iii) ambiental e iv) sociocultural.

Cabe a cada câmara, em conformidade com suas áreas de conhecimento, propor estratégicas e ações (nas áreas de negócios, científico-tecnológica, social e cultural) para a plena consecução dos objetivos do Centro de Inovação.

Será sua atribuição:

- Participar das atividades do Centro de Inovação, quando da existência de editais, emitindo pareceres técnico-científicos;
- Agir na busca de parceiros para as atividades que demandem processo seletivo;
- Zelar pela efetiva realização das atividades previstas nos planos, diretrizes e estratégicas do Centro de Inovação.

10.5.3 Conselho Fiscal

Órgão de fiscalização da gestão do Centro, o Conselho Fiscal será constituído por três membros titulares e seus respectivos suplentes, escolhidos pelo Conselho de Administração e considerando a representatividade de cada hélice. O mandato dos membros poderá ser de dois anos, permitida a recondução de 2/3 dos membros para um mandato subsequente.

Cabe ao Conselho Fiscal examinar, avaliar e emitir pareceres sobre as movimentações financeiras e lançamentos contábeis do Centro de Inovação.

10.5.4 Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva será representada pelo Diretor designado pela Entidade Gestora – contratado e remunerado pela Entidade Gestora. O Diretor é o responsável pela operação do Centro de Inovação e tem o dever de cumprir o Estatuto e as deliberações do Conselho de Administração.

A nomeação do Diretor Executivo deve ser aprovada pelo Conselho de Administração do Centro de Inovação, não podendo o diretor possuir ou ser sócio de empresa, ou ter parentesco até terceiro grau com proprietário ou sócio de empresa residente no Centro ou Parque vinculado. Sua demissão poderá ser feita a qualquer momento pela Entidade Gestora.

Serão competências do Diretor Executivo do Centro de Inovação:

- Dirigir as atividades de operação do Centro de Inovação;
- Garantir o atendimento das metas e indicadores estabelecidos no Planejamento Estratégico do Centro de Inovação;
- Chamar o Conselho de Administração para tomadas de decisões estratégicas;
- Realizar reuniões de alinhamento com o Conselho de Administração;
- Propor estratégias e ações (nas áreas de negó-

cios, científico-tecnológica, social e cultural) para a plena consecução dos objetivos do Centro de Inovação;
- Participar das atividades do Centro de Inovação quando da existência de editais emitindo pareceres técnico-científicos;
- Agir na busca de parceiros para as atividades que demandem processo seletivo;
- Zelar pela efetiva realização das atividades previstas nos planos, diretrizes e estratégias do Centro de Inovação;
- Buscar maximização das receitas;
- Buscar otimização e redução de despesas operacionais sem perda de qualidade e eficiência;
- Garantir o fluxo de conhecimento e comunicação;
- Articulação e negociação com os parceiros e entidades.

10.5.5 Secretaria Executiva

Também pertencente à estrutura da entidade gestora, a Secretaria Executiva será o braço técnico selecionado para a gestão do centro, podendo ser composta por três membros: Gestor de Negócios, Assessor Administrativo-Financeiro e Assessor Jurídico.

Ao longo do desenvolvimento do Centro, de acordo com a necessidade e a disponibilidade financeira e com aprovação do Conselho de Administração, outros profissionais podem ser juntados ao quadro de colaboradores.

Deve-se atentar que a remuneração efetuada aos membros da Secretaria Executiva deve respeitar o regime de contratação escolhida e atentar aos valores praticados pelo mercado que devem, também, ser referendados pelo Conselho de Administração do Centro de Inovação.

Como atribuições da Secretaria Executiva do Centro de Inovação, pode-se citar:

- Cumprir e fazer cumprir o estatuto do Centro de Inovação e as deliberações do Conselho de Administração;
- Garantir a execução do plano de ação para atendimento das metas e indicadores estabelecidos no Planejamento Estratégico do Centro de Inovação;
- Executar as estratégias e planos de atividades do Centro de Inovação, observando as diretrizes e orientações estabelecidas pelo Conselho de Administração;
- Elaborar relatório técnico-financeiro sobre a execução das atividades, contratos, termos de parcerias, convênios celebrados e qualquer ação realizada no âmbito do Centro de Inovação.



10.6 Documentos Regulatórios dos Centros de Inovação

O desempenho de uma entidade da administração pública está ligado a aspectos políticos, institucionais, econômicos, sociais e ambientais, enquanto parte do Estado. Dessa forma, deve considerar em sua gestão alguns princípios como a eficiência, a legalidade e a transparência, além de zelar pelo benefício de todos os envolvidos e a consecução das finalidades da entidade.

Para isso, são essenciais os documentos regulatórios, que não apenas a constituirão como pessoa jurídica, mas também a guiarão em seus atos, funcionamento e manutenção. A seguir são apresentados os principais documentos relacionados aos Centros de Inovação.

10.6.1 Estatuto Social

Estatuto social é um documento legal básico que marca a constituição de uma organização ou associação. O estatuto apresenta a definição da natureza jurídica da entidade, os objetivos para os quais foi criada e o conjunto de normas que a regerá.

Além disso, o estatuto apresenta a estrutura de funcionamento e administração da entidade, incluindo conselhos, diretoria e secretaria, seus poderes e limitações, assim como os direitos e deveres dos demais envolvidos em sua estrutura.

Uma minuta de Estatuto para os Centros de Inovação está disponível no ANEXO I. Ela foi elaborada a partir da análise de estatutos de ambientes de inovação de diversos lugares do Brasil e do mundo. A minuta deve ser usada como ponto de apoio para a construção do próprio estatuto local, considerando todas as suas particularidades.

IMPORTANTE!

ANEXO I: Minuta de Estatuto para os Centros de Inovação.

10.6.2 Bases para o Regimento Interno do Centro de Inovação

O Regimento Interno do Centro de Inovação é um documento obrigatório a todos os Centros, que estabelece os princípios a serem seguidos por seus usuários e parceiros, dentro de seu ambiente físico e virtual, de forma a garantir o pleno e eficiente exercício de sua atividade.

O Regimento Interno define as regras de acesso, organização, funcionamento interno, contratações e demais normas de conduta do Centro, visando principalmente a segurança e o bem-estar da comunidade envolvida. Tais regras não dispensam o rigoroso cumprimento das disposições legais atinentes à configuração jurídica escolhida pela entidade e definida em seu Estatuto Social.

Uma sugestão de minuta de Regimento Interno está disponível no ANEXO J. Ela apresenta uma lista de atividades que podem ser contempladas pelo Centro de Inovação, colocadas de forma abrangente.

Cada Centro de Inovação (por meio de seu Conselho de Administração) deve preencher a minuta conforme suas especificidades, considerando: capacidade física (área construída); objetivos específicos; dados de sua entidade gestora (a ser atualizado sempre que for modificada a entidade gestora). Depois de preenchido, o documento deve ser registrado como documento oficial em cartório e disponibilizado a seus colaboradores.

A seguir, explicam-se as seções constantes no documento.

O texto introdutório, chamado "Capítulo I", descreve a função do próprio documento e define os termos que são utilizados ao longo dele. O corpo do Regimento é dividido em quatro seções, chamadas Títulos: i) Da organização e operação do Centro de Inovação; ii) Das condições de acesso por pessoas jurídicas; iii) Das condições de acesso por pessoas físicas e iv) Do registro das propriedades intelectuais e das transferências de tecnologias, além das Disposições Finais.

A conceituação do Centro, sua finalidade, objetivo geral, missão e público-alvo – padronizados para todos os Centros da Rede, conforme critérios definidos e explicados neste livro – compõem o Capítulo I do Título I.

Já o Capítulo II do Título I traz a descrição das instalações do Centro e o plano de ocupação, além das áreas, equipamentos e mobiliários de uso comum que, portanto, devem ser utilizados conforme seus fins específicos, também definidos mais adiante dentro deste mesmo Título do Regimento.

O Capítulo III, por sua vez, se aprofunda na estrutura e na organização interna do Centro, distribuição de cargos, atribuições e responsabilidades, esclarecendo qual será sua entidade gestora (tanto para gestão estratégica quanto operacional) e as funções específicas da Diretoria executiva e Secretaria executiva, que serão alocados conforme decisão desta entidade.

O Capítulo IV define as regras gerais de funcionamento do Centro, descrevendo horários de funcionamento e direitos e deveres de seus utilizadores em geral, independente de sua forma de acesso ao Centro, porém ainda de acordo com o regime e o contrato em que estão enquadrados.

E, por fim, o Capítulo V declara em que termos serão realizadas as comunicações internas (utilizadores e entidade gestora) e externas (Centro e cidadãos).

Mais à frente, o Título II observa as formas por meio das quais empresas poderão acessar as instalações e usufruir dos serviços oferecidos pelo Centro, mediante contrato. Os serviços serão de apoio técnico e administrativo e estruturados em sete opções: pré-incubação e incubação (virtual e/ou física), aceleração, pesquisa e desenvolvimento (P&D), projetos inovadores, coworking e laboratórios, definidos explicitamente nesta seção:

- Pré-incubação: programa destinado a validar a ideia de negócio. Direciona-se ao planejamento e constituição da empresa e ajuda a viabilizar a criação do negócio a partir da análise e refinamento de sua viabilidade técnica, econômica, comercial e do perfil dos empreendedores.
- Incubação: programa de apoio às fases iniciais do negócio como desenvolvimento e inserção do produto no mercado. Oferece suporte administrativo, jurídico e técnico para que a empresa possa focar seus esforços na viabilização da tecnologia e implementação do produto no mercado com sucesso. Fase na qual a empresa se instala fisicamente no local destinado à incubadora do Centro de Inovação e usufrui da infraestrutura e dos serviços oferecidos.
- Programa de Aceleração: programa de curta duração, que oferece às empresas capacitação em áreas como produto/tecnologia, Marketing, Vendas e Gestão. Também se dirige à inserção do empreendedor em novas redes de contatos, com possibilidade de aporte de capital e provê capacitação, consultoria, mentoria e serviços (Smart Money) em troca de participação societária na empresa.
- Programa de Desenvolvimento de Projetos de P&D: acolhimento provisório de projetos de P&D e spin-offs de instituições com relevância para a atividade inovadora do Centro, que persigam a geração de novos conhecimentos aplicados ou de conhecimentos que, em algum momento, possam ser aplicados a novos produtos, serviços, processos, métodos organizacionais ou de marketing, geração de propriedade intelectual (patentes, modelos de utilidade, desenhos industriais, marcas, direitos autorais, etc), gerando, assim, ativos tangíveis e intangíveis, agregando valor ao negócio da empresa, ao Centro de Inovação e à economia da região.
- Programa de Desenvolvimento de Projetos Inovadores: trata da instalação de equipes de projetos provenientes de empresas já estabelecidas nas dependências do Centro a fim de maximizar suas chances de sucesso usufruindo da sua infraestrutura, talentos, serviços e da rede do Centro de Inovação. Os candidatos devem apresentar projetos que visem transformar, inovar ou causar algum tipo de impacto que solucione um problema ou crie produtos (bens ou serviços) e processos novos ou significativamente melhorados.
- *Coworking* – apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial através de um centro de recursos partilhados.
- *Laboratórios* – espaço físico equipado com aparelhos e ferramentas para a execução de experiências e pesquisas científicas. Os instrumentos que o compõem variam dependendo do nicho de mercado no qual o negócio pesquisado se insere.

É importante destacar que o Regimento aqui apresentado inclui um perfil específico de empresas que devem fazer parte do Centro, sejam elas empresas inovadoras (de base tecnológica ou não) com alto potencial de crescimento, spin offs de grandes empresas, núcleos de inovação ou P&D de grandes empresas, etc, conforme conceituação indicada. Além disso, também estipulam regras para o fim do contrato e da utilização dos serviços por estas pessoas jurídicas, além de formas de seleção para cada uma das opções de acesso e prazos de permanência dentro do Centro.

O Título III apresenta as condições de acesso por pessoas físicas, ou seja, o público em geral com potencial empreendedor a quem pretende ser referência como um espaço para aprimoramento de suas capacidades. Estas pessoas poderão, assim, participar em eventos, capacitações e visitas a serem promovidos e agendados pelo Centro de Inovação e suas instituições parceiras.

E por último, porém não menos importante, o Título IV do Regimento resolve questões relacionadas ao registro das propriedades intelectuais, às transferências de tecnologia e às retribuições ao incentivo/subsídios às incubadas, já que cabe à pessoa física ou jurídica que desenvolveu seu produto ou tecnologia dentro do âmbito do Centro (decorrente da aplicação de recursos humanos, orçamentários ou da utilização de dados, meios, informações, recursos e equipamentos do CI) solicitar o requerimento quanto à propriedade intelectual do mesmo e cabe às empresas incubadas que receberam subsídio, capacitações, mentoria

e visibilidade, retribuir o incentivo que as levaram a alavancar os negócios e ser bem-sucedidas para graduação e atuação no mercado fora das instalações do Centro, conforme disposições dadas no momento de sua seleção e entrada no Centro de Inovação.

Todas as dúvidas e casos não relacionados no Regimento deverão ser conferidos com o contrato de utilização estabelecido entre a pessoa, a empresa e o Centro de Inovação (na personalidade de sua entidade gestora) e, caso permaneçam, serão analisados pela Diretoria executiva do Centro de Inovação.

IMPORTANTE!

ANEXO J: Minuta de Regimento Interno para os Centros de Inovação.

10.7 Demais Documentos Utilizados na Gestão do Centro de Inovação

Apresentamos, a seguir, a síntese dos conteúdos das minutas sugeridas para os editais que vão estabelecer a forma de entrada de empresas, empreendedores e projetos para serem assistidos pelo Centro de Inovação em programas de hospedagem temporária.

O inteiro teor das minutas sugeridas consta nos anexos deste Guia.

As minutas estão sendo oferecidas como forma de facilitar e acelerar a implantação completa dos Centros. É recomendável que as diretrizes gerais dos documentos sejam seguidas. No entanto, a construção final dos editais, assim como de todos os documentos regulatórios dos Centros, fica a cargo dos seus Conselhos de Administração e equipes executivas.

- **Edital de Pré-Incubação**

A Pré-Incubação é um programa para atender empreendedores que precisam de suporte e orientação para transformar suas ideias em negócio. Em geral, os programas de pré-incubação de negócios acompanham e capacitam os empreendedores para chegarem ao final de 2 (dois) a 6 (seis) meses com (i) um plano e modelo de negócios consistente, (ii) especificação e (iii) se possível um Miminum Viable Product (MVP) ou protótipo de produto ou serviço a ser oferecido ao mercado.

Os candidatos elegíveis para o processo serão pessoas físicas (individualmente ou em grupo) que possuam projetos de empreendimentos em fase de idealização ou já formalizados, mas que necessitem de apoio no seu desenvolvimento.



Naturalmente, serão priorizadas as ideias voltadas às áreas de especialização inteligente da região ou aquelas em que o Centro possa oferecer suporte científico e tecnológico (diretamente ou por meio da Rede).

Entre os benefícios oferecidos pela pré-incubadora estão:

- *Infraestrutura Física e Serviços Operacionais para Uso Compartilhado:* salas de reunião, salas de treinamento, auditório, copa, espaços de convivência, serviços de suporte operacional comum como recepção, internet, segurança do prédio, limpeza das áreas de uso comum e serviços operacionais específicos conforme disponibilidade;

- *Capacitação e Orientação para Formatação do Negócio:* assessoria para modelagem de negócios, elaboração de plano de negócios, constituição da empresa e pitch. Além de acesso a treinamentos, oficinas, cursos, consultoria, mentoria, eventos, networking, conexão com universidades, entidades públicas, financiadoras e investidores conforme as necessidades de cada um e possibilidades de cada Centro.

O processo seletivo para Pré-incubação pode ser realizado em duas etapas:

(1) Etapa 1 – Verificação Documental: ficha de inscrição devidamente preenchida e vídeo (pitch) sobre o projeto de empreendimento seguindo as recomendações do edital. Serão homologados apenas os projetos que tenham preenchido corretamente a ficha de inscrição e apresentarem o vídeo ativo para a avaliação do projeto.

(2) Etapa 2 – Seleção: uma comissão de avaliadores *ad hoc* analisará os projetos. Poderão ser solicitadas informações adicionais para suprir eventuais dúvidas da avaliação.

Os seguintes critérios serão levados em consideração para a seleção dos projetos de empreendimentos:

- Perfil empreendedor dos proponentes do projeto de empreendimento;
- Grau de inovação do empreendimento;

- Estágio de desenvolvimento do empreendimento;
- Potencial de mercado;
- Viabilidade técnica, econômica e/ou comercial;
- Impacto ambiental e socioeconômico do projeto.

Durante o programa, os projetos participantes deverão apresentar relatório de atividades com periodicidade definida pela pré-incubadora. Ao final, o projeto será avaliado com base no seu plano de negócio. Sendo bem-sucedido, estará apto a se candidatar a uma vaga na incubadora física ou virtual do Centro.

Uma minuta de edital sugerida para o processo seletivo de Pré-Incubação está no ANEXO C. As especificidades regionais devem ser incorporadas ao documento.

10.7.1 Edital de Incubação

O objetivo principal de uma incubadora de empresas é dar suporte a empreendedores para que desenvolvam seus negócios com mais orientação e segurança nas suas primeiras etapas de vida, aumentando suas chances de sobrevivência. Assim, o Edital de seleção de empresas para incubação interna vai selecionar empresas nascentes inovadoras, especialmente aquelas com alto potencial de crescimento. As propostas podem ser apresentadas por pessoas jurídicas ou físicas, que possuam a capacidade técnica necessária para levar à frente seus negócios.

A incubadora do Centro de Inovação priorizará empresas ligadas às áreas definidas no seu plano de especialização inteligente e para as quais tenha capacidade de dar o suporte científico e tecnológico.

Por não ser necessário que a empresa esteja formalmente constituída, uma vez selecionados, os empreendedores devem apresentar a solicitação do CNPJ à Receita Federal do Brasil em um prazo máximo a ser definido a contar da data da divulgação do resultado. Caso não seja apresentado o comprovante no prazo estipulado, a empresa será descredenciada do processo de Incubação.

O prazo de permanência das empresas incubadas deve ser de 2 (dois) anos, prorrogáveis por mais 1 (um) ano, sendo que, em casos específicos, justificados pela complexidade do negócio em desenvolvimento, pode haver prorrogação de 2 anos (dois anos de incubação + dois anos de prorrogação).

Ao longo desse processo, a empresa incubada terá à sua disposição:

- *Infraestrutura Física e Serviços Operacionais:* espaço físico reservado a ser definido conforme disponibilidade da incubadora e necessidade da empresa. Além de estrutura compartilhada como salas de reunião, salas de treinamento, auditório, copa, espaços de convivência, serviços de suporte operacional comum como recepção, internet, segurança do prédio, limpeza das áreas de uso comum e serviços operacionais específicos conforme disponibilidade;

- *Capacitação e Orientação:* treinamentos, oficinas, cursos, assessoria, consultoria, mentoria, eventos, networking, conexão com universidades, entidades públicas, financiadoras e investidores conforme as necessidades de cada um e possibilidades de cada Centro.

Os custos relativos ao processo de incubação devem ser estipulados em contrato. O valor de contribuição mensal dos incubados será definido com base nos serviços oferecidos e infraestrutura disponibilizada em cada Centro.

O processo seletivo para o preenchimento das vagas constantes no Edital acontecerá em três etapas:

- *Etapa 1 – Homologação:* consiste na verificação da documentação dos candidatos. Serão homologados somente os projetos que entregarem todos os documentos exigidos. Etapa de caráter eliminatório;
- *Etapa 2 – Seleção:* uma comissão de avaliadores ad hoc analisa e classifica os documentos dos projetos homologados;
- *Etapa 3 – Entrevista:* os empreendedores com projetos selecionados serão entrevistados por uma banca (entrevista com duração média de 30 min). O objetivo é conhecer mais profundamente o projeto e o perfil dos seus empreendedores.

A classificação das propostas das empresas candidatas ao processo de Incubação será estabelecida pelos seguintes critérios:

Quadro 24 – Critérios de Avaliação dos Candidatos à Incubação

	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
Empreendedores	**1. Perfil dos empreendedores** • Qualificação da equipe de empreendedores. • Complementaridade das competências na composição do time. • Dedicação dos sócios à empresa. • Conhecimento/experiência em gestão de negócios. • Conhecimento/experiência nos aspectos técnicos da solução. • Conhecimento/experiência no mercado ou segmento de atuação.
Descrição do Negócio	**2. Produto, Serviço e Processo** • Qualificação do produto, processo ou serviço que pretende desenvolver. • Qualificação da solução inovadora. • Estágio atual de desenvolvimento. • Vantagem competitiva. • Potencial de proteção da propriedade industrial/ exclusividade de mercado. • Potencial de nulidade de impacto ao meio ambiente.
	3. Mercado • Qualificação do mercado/segmentos que pretende atuar. • Qualificação dos potenciais concorrentes. • Potencial de internacionalização do negócio. • Relação custo-benefício. • Estratégia de marketing e comunicação. • Estratégia de vendas e distribuição.
	4. Capital • Qualificação da necessidade de capital/ investimento. • Qualificação do potencial de captação de recursos. • Qualificação das margens e lucratividade. • Qualificação do fluxo de caixa. • Qualificação do tempo de retorno do investimento.
	5. Gestão • Qualificação da estrutura organizacional necessária. • Qualificação da experiência de gestão. • Qualificação do tempo necessário em cada fase do empreendimento. • Qualificação das necessidades de aperfeiçoamento em gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A incubadora deve avaliar as empresas selecionadas e poderá, a seu próprio critério, graduá-las antes do prazo máximo estipulado em edital ou, ainda, excluí-las do programa de incubação em caso de desempenho insatisfatório.

A minuta sugerida para edital do processo de incubação está no ANEXO D. Antes do lançamento do Centro de Inovação, as informações contidas na presente minuta devem ser definidas conforme realidade regional.

10.7.2 Edital de Incubação Virtual

Além do processo de Incubação Interna, onde a empresa se instala fisicamente na incubadora, o Centro de Inovação também pode oferecer Incubação Virtual, voltada a empresas que dispensam a utilização de espaço físico. Nesse processo, serão considerados os mesmos critérios de seleção do processo de incubação interna com a diferença de que essas empresas não terão à sua disposição um espaço físico específico para se instalar no dia a dia.

No entanto, elas têm acesso a todas as áreas comuns e serviços compartilhados e podem receber as mentorias e participar das capacitações nas dependências do Centro.

A minuta sugerida para edital do processo de incubação está no ANEXO E. Antes do lançamento do Centro de Inovação, as informações contidas na presente minuta devem ser definidas conforme realidade regional.

10.7.3 Edital do Programa de Aceleração

O objetivo principal do Programa de Aceleração do Centro de Inovação é fomentar o desenvolvimento de empresas com alto potencial de crescimento, gerando ganhos e resolvendo problemas relevantes da sociedade.

Entre os critérios importantes para a seleção das empresas aceleradas está a apresentação de uma equipe com habilidade comercial, técnica e gerencial, assim como detalha o Quadro 24.

Quadro 25 – Características de cada perfil esperado de uma startup

PERFIL	CARACTERÍSTICA
Comercial (Business)	Responsável pelo modelo de negócios, área de marketing (compreensão do perfil de clientes e necessidades atendidas pelo produto/serviço) e vendas (conhecimento do mercado e segmento de atuação).
Técnico	Responsável pela solução técnica, desenvolvimento tecnológico do produto/serviço ou processo.
Gerencial	Responsável pela administração geral do negócio, incluindo finanças e recursos humanos.

Fonte: Minuta de Edital de Programa de Aceleração conforme ANEXO F.

Os programas de aceleração de empresas costumam ter duração de seis meses a um ano, a contar da data de assinatura do contrato entre a empresa e a aceleradora. Os critérios de seleção priorizam as áreas definidas no plano de especialização inteligente e aquelas em que o Centro tenha capacidade de oferecer suporte científico e tecnológico (localmente ou através da Rede de Centros).

As empresas selecionadas terão à sua disposição:

- *Infraestrutura Física compartilhada e Serviços Operacionais:* estrutura compartilhada como salas de reunião, salas de treinamento, auditório, copa, espaços de convivência, serviços de suporte operacional comum como recepção, internet, segurança do prédio, limpeza das áreas de uso comum e serviços operacionais específicos conforme disponibilidade.

- *Capacitação e Orientação Específica:* o pacote de serviços de aceleração é mais complexo e estruturado que no caso da incubação. Inclui mentoria para o desenvolvimento do empreendedor e da ideia, aproximação com entidades financiadoras e investidores, preparação hands on para o mercado, networking, capacitações, consultorias e assessorias.

Estes e outros elementos de estrutura e apoio às empresas aceleradas devem ser especificados em contrato. As participantes também terão à disposição serviços complementares a serem definidos por cada Centro e poderão pagar à parte em função dos serviços e infraestrutura ofertada.

O processo seletivo para ingresso na Aceleradora consistirá em duas etapas:

- *Etapa 1 – Homologação:* consiste na verificação da documentação dos candidatos: ficha de inscrição preenchida, documentos, descrição da startup e um pitch. Serão homologados somente os projetos que entregarem todos os documentos exigidos. Etapa de caráter eliminatório.
- *Etapa 2 – Seleção:* uma comissão de avaliadores *ad hoc* analisa e classifica os projetos homologados.

Os critérios recomendados para as análises das bancas avaliadoras de projetos para aceleração são descritos no Quadro 25.

Quadro 26 – Critérios de Avaliação para o Programa de Aceleração

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
1. Análise do perfil da equipe de empreendedores: • Qualificação da equipe/capacidade de execução; • Complementariedade de competências; • Tempo de dedicação à empresa; • Conhecimento/experiência em gestão de negócios; • Conhecimento/experiência nos aspectos técnicos do negócio; • Conhecimento/experiência no Mercado/Segmento de atuação.
2. Análise do Mercado/Segmento de atuação da empresa (Potencial de escalabilidade da empresa): • Qualificação do mercado e segmentos de atuação; • Qualificação da tração do negócio; • Qualificação dos potenciais concorrentes; • Custo-benefício em relação aos concorrentes; • Potencial de inserção internacional (mercado global).
3. Análise dos produtos/serviços (Tecnologia/Grau de inovação): • Qualificação dos produtos/serviços da empresa; • Vantagem competitiva/diferencial tecnológico; • Potencial de proteção da propriedade intelectual/industrial – exclusividade de mercado (dificuldade de cópia pelos concorrentes); • Solução positiva com relação ao impacto ambiental.
4. Análise do Capital e potencial de captação: • Qualificação da necessidade de capital/investimento; • Qualificação do potencial de captação de recursos; • Qualificação das margens e lucratividade.
5. Qualificação do Impacto/relevância do negócio da empresa com a Aceleração: • Para o crescimento, alavancagem e competitividade da empresa; • Para o Centro de Inovação, atores e parceiros do Ecossistema de Inovação (ativação, evolução, amadurecimento); • Para a região/país (tecnológico, econômico, social e ambiental).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma minuta recomendada de edital do processo de aceleração está no ANEXO F. Antes do lançamento do Centro de Inovação, as informações contidas na presente minuta devem ser definidas conforme realidade regional.

10.7.4 Edital para Seleção de Projetos de P&D

O sucesso empresarial depende cada vez mais da capacidade de inovar e por isso as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D têm um papel de destaque nas empresas.

Como forma de apoiar e reforçar esse processo, o edital para projetos de P&D busca selecionar propostas de empresas com projetos de Pesquisa e Desenvolvimento Experimental (P&D) que desejem desenvolvê-los no ambiente do Centro de Inovação.

Espera-se que as empresas selecionadas com seu projeto de P&D entreguem resultados em forma de novos conhecimentos aplicados (ou para aplicação futura) a produtos, serviços, processos, métodos organizacionais ou de marketing ou geração de propriedade intelectual (patentes, modelos de utilidade, desenhos industriais, marcas, direitos autorais, etc). A prioridade será dada aos projetos circunscritos nas áreas de especialização inteligente do Centro.

O público-alvo desta seleção são empresas já estabelecidas e que desejam instalar uma equipe específica para desenvolver um projeto pontual dentro do Centro de Inovação, por tempo determinado, usufruindo das suas instalações, serviços e das pessoas que circulam por ele. O prazo de permanência deve ser de 2 (dois) anos, com prorrogação de 1 (um) ano ou no máximo 2 (dois) anos, estabelecido por cada Centro com base também na necessidade pela complexidade e amplitude do projeto, disponibilidade e previsão de espaços de acordo com o plano de ocupações, no valor estratégico e aceite por parte da Diretoria do Centro de Inovação.

As empresas selecionadas neste edital terão o mesmo apoio operacional das demais, como secretaria, recepção, internet, segurança do prédio e limpeza das áreas de uso comum. Ações mais específicas para este público também podem ser organizadas pela equipe do Centro, como por exemplo: articulação entre as empresas e grupos de pesquisa ou laboratórios, realização de workshops e reuniões para estimular o relacionamento entre as organizações residentes e destas com os demais públicos, consultoria, assessoria e capacitações alinhadas com os projetos de P&D.

Os custos referentes ao processo serão estipulados em contrato. A mensalidade deve ser definida de acordo com a infraestrutura e os serviços oferecidos. É importante lembrar que alguns serviços mais especializados devem ser cobrados separadamente. As mensalidades cobrem custos e serviços operacionais básicos como os referidos acima.

A seleção de projetos de P&D acontecerá em duas etapas:

- *Etapa 1 – Homologação:* consiste na verificação da documentação dos candidatos: ficha de inscrição preenchida, documentos e descrição do projeto. Serão homologados somente os projetos que entregarem todos os documentos exigidos. Etapa de caráter eliminatório.
- *Etapa 2 – Seleção:* uma comissão de avaliadores ad hoc analisa e classifica os projetos homologados.

Os projetos de P&D serão avaliados em função dos seguintes critérios:

Quadro 27 – Critérios de Avaliação para Empresas de P&D

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
1. Equipe de P&D • Qualificação da equipe (time do projeto de P&D). • Complementaridade das competências conhecimentos na composição do time. • Conhecimento/experiência em gestão de projetos de P&D. • Conhecimento/experiências nos aspectos técnicos da solução. • Conhecimento/experiência no segmento de atuação. • Capacidade de realização com recursos humanos próprios.
2. Potencial de Inovação da Pesquisa • Potencial para desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos ou métodos organizacionais ou de marketing. • Diferencial tecnológico que represente avanço do conhecimento científico ou tecnológico na área. • Grau de Novidade da Pesquisa: novos conhecimentos (resolução de incertezas científicas e tecnológicas) para a empresa, para o país ou para o mundo. • Potencial de Viabilidade Técnica: grau de conhecimento das soluções necessárias na equipe, no país e no mundo. • Potencial de proteção da propriedade intelectual da pesquisa: patente, modelo de utilidade, desenho industrial, marca, direito autoral, artigo, software, etc.
3. Mercado • Qualificação do mercado e segmentos-alvo do projeto: mercado com altas margens, alto potencial de crescimento, tendências positivas. • Alinhamento com áreas estratégicas (especialmente a especialização inteligente da região) e áreas incentivadas por políticas nacionais e internacionais. • Potencial de aplicabilidade nacional e internacional dos resultados da pesquisa.
4. Capital • Potencial de viabilidade econômica da pesquisa: recursos estimados x resultados esperados. • Qualificação da necessidade de capital: há recursos próprios ou há necessidade de captação? • Qualificação do potencial de captação de recursos: nos casos em que há necessidade de levantamento de capital externo, trata-se de área estratégica com políticas de incentivo dos governos? • Potencial de ganho econômico com propriedade intelectual: comercialização da patente, royalties, licenciamento, prestação de serviços tecnológicos de alto valor agregado e intensivo em conhecimento.
5. Impacto • Para o crescimento, alavancagem e competitividade da empresa. • Para o capital intangível da empresa: agregação de valor ao valuation da empresa e sua marca, credibilidade, etc. • Para o Centro de Inovação e ecossistema regional. • Para a região/país (impacto tecnológico, econômico, social ou ambiental). • Potencial de envolvimento e colaboração com empresas da Rede de Centros ou atores do Ecossistema Regional, Estadual e Nacional. • Potencial de impacto ambiental positivo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As empresas com os projetos de P&D selecionados deverão apresentar relatórios de atividades em periodicidade a ser definida pela Diretoria do Centro de Inovação ou quando solicitado por esta.

As questões de propriedade intelectual são tratadas caso a caso com observância da legislação aplicável e das normas estabelecidas por cada Centro de Inovação.

A minuta sugerida para pautar o edital de seleção dos projetos de P&D está no ANEXO G.

10.7.5 Edital para o Programa de Projetos Inovadores

Projeto Inovador consiste em um conjunto de atividades capazes de transformar, inovar ou causar algum tipo de impacto, proporcionando resoluções de problemas e criação de novas e melhores situações, ainda não pensadas no desenvolvimento de produtos, processos ou serviços inovadores e escaláveis.

Este edital tem o propósito de selecionar propostas de empresas que desejam desenvolver novos projetos com caráter inovador e que estejam interessadas em instalar a equipe que vai trabalhar neste projeto nas dependências do Centro a fim de usufruir da sua estrutura, seus talentos e sua atmosfera.

Os projetos inovadores deverão ser apresentados por pessoas jurídicas legalmente constituídas. Devem ser priorizados projetos que possuem cooperação com Universidades, centros de pesquisa ou outras formas de negócio baseado em geração de novos conhecimentos. Além disso, ganham prioridade projetos baseados nas áreas específicas de especialização inteligente do Centro.

As áreas disponíveis para a cessão de uso para os projetos inovadores serão identificadas pelo Centro, assim como as características da infraestrutura disponibilizada.

Sugere-se que o prazo de permanência da empresa com o projeto inovador selecionado no Centro de Inovação deva ser de 2 (dois) anos prorrogáveis por mais 1 (um) ano, sendo que, em casos específicos, justificados pela complexidade do projeto em desenvolvimento, pode haver prorrogação de 2 anos (dois anos de incubação + dois anos de prorrogação) condicionada à justificativa da empresa, disponibilidade e previsão de espaços de acordo com o plano de ocupação e aceite por parte da Direção do Centro de Inovação.

As empresas candidatas devem especificar a área mínima necessária para alocação da equipe do projeto. A diretoria executiva do Centro deve definir os espaços a serem ocupados pelas empresas selecionadas neste edital de acordo com a disponibilidade e planejamento.

- *Infraestrutura Física e Serviços Operacionais:* espaço físico reservado a ser definido conforme disponibilidade do Centro e necessidade da empresa. Além de estrutura compartilhada como salas de reunião, salas de treinamento, auditório, copa, espaços de convivência, serviços de suporte operacional comum como recepção, internet, segurança do prédio, limpeza das áreas de uso comum e serviços operacionais específicos conforme disponibilidade.
- *Capacitação e Orientação:* treinamentos, oficinas, cursos, assessoria, consultoria, mentoria, eventos, networking, conexão com universidades, entidades públicas, financiadoras e investidores conforme as necessidades de cada um e possibilidades de cada Centro.

Os custos do Programa de Projetos Inovadores serão estipulados em contrato. Os serviços específicos serão cobrados à parte.

O processo seletivo para o preenchimento das vagas constantes no edital acontecerá em três etapas:

- *Etapa 1 – Homologação:* consiste na verificação da documentação dos candidatos. Serão homologados somente os projetos que entregarem todos os documentos exigidos. Etapa de caráter eliminatório.
- *Etapa 2 – Seleção:* uma comissão de avaliadores ad hoc analisa e classifica os documentos dos projetos homologados.

- *Etapa 3 – Apresentação e Entrevista:* os coordenadores dos projetos serão convidados a apresentar pessoalmente o projeto (seguindo um roteiro pré-definido de até 10 minutos) e serem entrevistados por uma banca *ad hoc.*

Os critérios de avaliação do Programa de Projetos Inovadores são descritos no Quadro 27.

Quadro 28 – Critérios de Avaliação Projetos Inovadores.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
1. Equipe • Qualificação da equipe. • Complementaridade das competências na composição do time. • Conhecimento/experiência em gestão de projetos inovadores. • Conhecimento/experiências nos aspectos técnicos da solução. • Conhecimento/experiência no mercado ou segmento de atuação.
2. Tecnologia/Grau de inovação (Produto, Serviço e Processo) • Grau de Inovação: Tecnologicamente novo (disruptivo/radical), significativamente aprimorado (incremental) ou inovação não tecnológica. • Grau de Novidade: Novo para a empresa, novo para a região (nacional), novo para o mundo (internacional). • Viabilidade Técnica (Grau de conhecimento das soluções necessárias, equipe, região, país e mundo). • Vantagem competitiva. • Potencial de proteção da propriedade industrial/ exclusividade de mercado. • Processo ou ciclo de produção ambientalmente responsável e realizado com critérios e bases sustentáveis.
3. Mercado • Qualificação do mercado/segmentos-alvo do projeto. • Qualificação dos potenciais concorrentes. • Potencial de internacionalização do projeto. • Relação custo-benefício (em relação às soluções atuais). • Estratégia de marketing e comunicação. • Estratégia de vendas e distribuição.
4. Capital • Qualificação da necessidade de capital/ investimento no projeto. • Qualificação do potencial de captação de recursos (área portadora de futuro/área estratégica para governo). • Qualificação das margens e lucratividade. • Qualificação do tempo de retorno do investimento.
5. Impacto • Para o crescimento e alavancagem da empresa. • Para o Centro de Inovação, atores e parceiros do Ecossistema de Inovação. • Para a região (tecnológico, econômico, social e ambiental).

Fonte: Elaborado pelos autores.

As empresas com os projetos inovadores selecionados deverão apresentar relatórios de atividades com periodicidade a ser definida pela Diretoria Executiva do Centro. As questões de propriedade intelectual serão tratadas caso a caso com observância da legislação aplicável e normas estabelecidas pelo Centro.

A minuta sugerida para apoiar o edital do Programa de Projetos Inovadores está no ANEXO H.

10.8 Contratos de Empreendimentos Instalados no Centro de Inovação

Um contrato é um negócio jurídico bilateral que se forma a partir do acordo de vontade entre indivíduos, gera direitos e deveres entre eles e é regido por princípios como a boa-fé objetiva, força obrigatória e autonomia da vontade.

Tendo o Código Civil optado por não definir expressamente o contrato, deve-se dizer que ele se diferencia de um simples ato jurídico, uma vez que decorre dos efeitos perseguidos pelos agentes, caracterizando-se pela declaração das partes envolvidas. Sendo assim, pode-se utilizar a codificação italiana que diz que "o contrato é o acordo de duas ou mais pessoas para, entre si, constituir, regular ou extinguir uma relação jurídica de natureza patrimonial"[49].

Assim, diferencia-se de um simples ato jurídico, pois decorre dos efeitos perseguidos pelos agentes e caracteriza-se pela declaração de vontade dos indivíduos envolvidos.

Nesse sentido, a explanação dos contratos abaixo tem o intuito de demonstrar os objetivos e interesses que cada partícipe deve ter em mente quando da realização de determinado instrumento jurídico.

10.8.1 Contrato dos Empreendimentos da Pré-incubadora

O processo de pré-incubação de um empreendimento envolve o apoio a ideias e projetos promissores que possam se tornar negócios abrigados em uma incubadora. Em um ambiente propício, tais ideias e pro-

49 - BESSONE, Darcy. Do contrato: teoria geral. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.



jetos podem ser validados e testados, considerando sua viabilidade técnica e mercadológica. Nessa fase, em geral, o negócio ainda não está formalizado juridicamente e nem mesmo organizado para oferecer seu produto ou serviço, de forma que o objetivo principal é prepará-lo para a incubação.

Com o objetivo de garantir o sucesso desse estágio, o desenvolvimento das atividades compreendidas na pré-incubação constitui objeto de um contrato celebrado entre a pré-incubadora e o pré-incubado, onde ambos possuem direitos e deveres.

O pré-incubado compromete-se a dedicar seu tempo para seguir o cronograma do processo, realizar as atividades propostas no projeto aprovado, apresentá-la e desenvolver o plano de negócios. É também de sua responsabilidade prestar contas sobre o andamento do projeto por meio da apresentação de relatório mensal e demais informações e documentos solicitados pela pré-incubadora. Os pré-incubados têm direito de acesso pleno às instalações e serviços oferecidos no Centro de Inovação. Caso haja necessidade e disponibilidade do Centro, também podem ter espaço físico (mesa/módulo) para uso específico/exclusivo.

A pré-incubadora, por sua vez, tem direito a aprovar previamente e ser referenciada em todos os resultados publicados ou apresentados decorrentes do processo de pré-incubação, aprovar ou reprovar as alterações propostas no projeto inicial, verificar a qualquer tempo a execução do projeto e ser cotitular em patentes de invenção, modelos de utilidade, desenhos industriais ou qualquer outra forma de registro de propriedade intelectual de inventos, decorrentes da execução do projeto. É seu dever garantir e manter o espaço físico para o desenvolvimento das atividades do pré-incubado, assim como o acesso pleno às instalações e serviços oferecidos pelo Centro de Inovação.

O contrato também deve estabelecer vigência do tempo de permanência no Centro de Inovação para a realização das atividades de pré-incubação a partir da data de sua assinatura e estabelecer as causas para sua rescisão, como o descumprimento de seus termos e condições e o descompasso entre as atividades efetivamente desempenhadas pelo pré-incubado e as atividades previstas no projeto aprovado de início do processo.

Cabe à entidade gestora do Centro de Inovação elaborar o contrato que seja a relação entre o Centro de Inovação, por meio da entidade gestora, e a empresa que estará alocada nas dependências da pré-incubadora. Vale ressaltar que no lançamento do edital de pré-incubação o contrato deve ser anexado de forma a torná-lo público. O contrato de pré-incubação deve respeitar a minuta do edital, o estatuto do Centro de Inovação, seu regimento interno e as diretrizes da Rede de Centros de Inovação.



10.8.2 Contrato dos empreendimentos da incubadora

O processo de incubação consiste na criação e desenvolvimento de empresas inovadoras por meio da capacitação e orientação ao empreendedor, facilitação do processo de inovação tecnológica e fornecimento de uma infraestrutura propícia para receber temporariamente tais empresas, incluindo serviços e facilidades que deem suporte às mesmas. Assim, com o objetivo de garantir o sucesso desse estágio, celebra-se um contrato entre a incubadora e o incubado, onde ambos possuem direitos e deveres.

O incubado compromete-se a dedicar seu tempo para desenvolver o plano de negócios, demonstrando seu andamento por meio da apresentação de relatório semestral e demais informações e documentos solicitados pela incubadora a qualquer tempo. O incubado também deve pagar um valor mensal, a ser definido em contrato, respeitando as práticas de mercado local.

Cabe à entidade gestora do Centro de Inovação definir e aprovar com o Conselho de Administração as formas e percentuais de retribuição das empresas incubadas e recém-graduadas à própria incubadora a fim de contribuir com sua sustentabilidade, conforme práticas encontradas nacional e internacionalmente. Ou seja, a incubadora pode e deve colocar em contrato um sistema de retribuição das empresas que ficaram incubadas, desde que seja previamente definida em contrato.

Os direitos da incubada compreendem o uso de um espaço físico próprio no Centro de Inovação e o acesso pleno às instalações e serviços oferecidos pelo mesmo.

A incubadora, por sua vez, tem direito a aprovar previamente e ser referenciada em todos os resultados publicados ou apresentados decorrentes do processo de incubação, aprovar ou reprovar as alterações propostas no plano de negócios, verificar a qualquer tempo a execução do projeto e ser cotitular em patentes de invenção, modelos de utilidade, desenhos industriais ou qualquer outra forma de registro de propriedade intelectual de inventos decorrentes da execução do projeto. É seu dever recolher e administrar os recursos pagos pelo empreendimento incubado, garantir e manter o espaço físico para o desenvolvimento das atividades do incubado, assim como o acesso pleno às instalações e serviços oferecidos pelo Centro de Inovação.

O contrato também estabelece vigência do período de permanência da incubada nas dependências do Centro de Inovação, a partir da data de sua assinatura, e escabece as causas para sua rescisão, como o descumprimento de seus termos e condições e o descompasso entre as atividades efetivamente desempenhadas pelo incubado e as atividades previstas no projeto, aprovado de início do processo.

Cabe a entidade gestora do Centro de Inovação elaborar o contrato que seja a relação entre o Centro de Inovação, por meio da entidade gestora, e a empresa que estará alocada nas dependências da incubadora. Vale ressaltar que no lançamento do edital de incubação o contrato deve ser anexado de forma a torná-lo público. O contrato de incubação deve respeitar a minuta do edital, o estatuto do Centro de Inovação, seu regimento interno e as diretrizes da Rede de Centros de Inovação.

10.8.3 Contrato dos Empreendimentos da Aceleradora

O processo de aceleração consiste no apoio e investimento no desenvolvimento e rápido crescimento de empresas, por meio do fornecimento de infraestrutura adequada, auxílio na captação de recursos, investimento financeiro, orientação e assessoria. Diferencia-se da incubação por focar em empresas com potencial de crescimento rápido e tem como objetivo auxiliar a empresa a atingir seu ponto de equilíbrio.

Assim, com a finalidade de garantir o sucesso da aceleração, o desenvolvimento das atividades propostas constitui objeto de um contrato celebrado entre as partes, onde ambos possuem direitos e deveres.

A empresa que passará pelo processo de aceleração compromete-se a seguir o cronograma do processo e a realizar as atividades propostas no projeto. É também sua responsabilidade demonstrar o andamento do processo por meio da apresentação de relatório semestral e demais informações e documentos solicitados pela aceleradora. Seus direitos compreendem o uso de um espaço físico no Centro de Inovação e o acesso pleno às instalações e serviços oferecidos pelo mesmo. A aceleração não demanda, necessariamente, espaço físico exclusivo para a acelerada, já que o programa é focado, sobretudo, em reuniões, mentorias e eventos pontuais periódicos. Mas, caso haja necessidade e disponibilidade do Centro, o contrato poderá prover um módulo físico para uso específico da empresa.

A aceleradora, por sua vez, possui a opção de comprar um percentual pré-definido de participação societária da empresa/startup, usufruir de alguns direitos patrimoniais mesmo sem ser sócia, aprovar previamente e ser referenciada em todos os resultados publicados ou apresentados decorrentes do processo de aceleração, aprovar ou reprovar as alterações propostas no plano inicial, verificar a qualquer tempo a execução do projeto e ser cotitular em patentes de invenção, modelos de utilidade, desenhos industriais ou qualquer outra forma de registro de propriedade intelectual de inventos decorrentes do processo de aceleração. É seu dever garantir e manter o espaço físico para o desenvolvimento das atividades de aceleração, assim como o acesso pleno às instalações e serviços oferecidos pelo Centro de Inovação.

O contrato também estabelece vigência do período de permanência da Acelerada nas dependências do Centro de Inovação, a partir da data de sua assinatura e estabelece as causas para sua rescisão, como o descumprimento de seus termos e condições e o descompasso entre as atividades efetivamente desempenhadas pela Acelerada e as atividades previstas no projeto aprovado de início do processo.

Cabe à entidade gestora do Centro de Inovação elaborar o contrato que seja a relação entre o Centro de Inovação, por meio da entidade gestora, e a empresa acelerada. Vale ressaltar que no lançamento do edital de aceleração o contrato deve ser anexado de forma a torná-lo público. O contrato de aceleração deve respeitar a minuta do edital, o estatuto do Centro de Inovação, seu regimento interno e as diretrizes da Rede de Centros de Inovação.

10.8.4 Contrato das Empresas com P&D

As atividades de P&D têm como finalidade aumentar os conhecimentos organizacionais, buscando criar novos produtos e processos e possibilitando que as empresas mantenham-se competitivas em um contexto de constante avanço tecnológico. Tais atividades representam o progresso empresarial, pois, quanto mais intensa é a atividade de P&D na empresa, mais rápido é seu crescimento econômico. Nesse sentido, destaca-se que as patentes são um produto típico de ambiente de P&D empresarial.

As empresas podem optar, visando maiores resultados, pelo desenvolvimento de suas atividades de P&D no Centro de Inovação, onde encontrarão um ambiente mais propício à inovação e à geração de conhecimento. Assim, com o objetivo de garantir o melhor aproveitamento do espaço e dos serviços oferecidos no ambiente, celebra-se um contrato entre a empresa com projetos de P&D e o Centro de Inovação, onde ambos possuem direito e deveres previamente estipulados.

O contrato deve estabelecer o período pelo qual a empresa pode desenvolver suas atividades nas dependências do Centro de Inovação, a quais serviços e infraestrutura ela terá acesso, quais as causas para a rescisão do contrato, quais serão as condições para a efetivação do contrato e a contrapartida que será garantida ao Centro de Inovação, cujo recebimento ocorrerá por meio da entidade gestora.

Cabe à entidade gestora do Centro de Inovação elaborar o contrato que sela a relação entre o Centro de Inovação e a empresa que estará alocada em suas dependências. Vale ressaltar que no lançamento do edital de seleção de empresas com P&D o contrato deve ser anexado de forma a torná-lo público. O contrato de empresas com P&D deve respeitar a minuta do edital, o estatuto do Centro de Inovação, seu regimento interno e as diretrizes da Rede de Centros de Inovação.

10.8.5 Contrato das empresas com projetos inovadores

Projetos inovadores são aqueles que exploram ou desenvolvem com sucesso novas ideias, produtos, processos e serviços, capazes de gerar impacto na organização, na sociedade ou no mercado. Empresas engajadas em projetos inovadores podem estabelecer cooperação com o Centro de Inovação, por meio da instalação de tais atividades no Centro com o objetivo de aumentar sua competência técnica, estimular seu desenvolvimento e potencializar os resultados.

Dessa forma, para reger esse relacionamento e a utilização do espaço, serviços e infraestrutura do Centro de Inovação, estabelecem-se por meio de um contrato quais serão os direitos e deveres de cada uma das partes envolvidas.

O contrato deve estabelecer o período pelo qual a empresa pode desenvolver suas atividades nas dependências do Centro de Inovação, a quais serviços e infraestrutura ela terá acesso, quais as causas para a rescisão do contrato, quais serão as condições para a efetivação do contrato e a contrapartida que será garantida ao Centro de Inovação, cujo recebimento ocorrerá por meio da entidade gestora.

Cabe à entidade gestora do Centro de Inovação elaborar o contrato que sela a relação entre o Centro de Inovação e a empresa que estará alocada em suas dependências. Vale ressaltar que no lançamento do edital de seleção de empresas com projetos inovadores o contrato deve ser anexado de forma a torná-lo público. O contrato de empresas com projetos inovadores deve respeitar a minuta do edital, o estatuto do Centro de Inovação, seu regimento interno e as diretrizes da Rede de Centros de Inovação.

10.8.6 Contrato de Locação dos Espaços do Centro de Inovação

Cabe à entidade gestora do Centro de Inovação elaborar o contrato que seja a relação entre o Centro de Inovação, por meio da entidade gestora e a empresa que estará alocada nas dependências do Centro de Inovação para a prestação de serviços, como restaurantes, lanchonete, etc. O contrato do espaço de coworking também deve ser elaborado pela entidade gestora. Todos os contratos de prestação de serviços ou ainda de locação do espaço de coworking devem respeitar o estatuto do Centro de Inovação, seu regimento interno e as diretrizes da Rede de Centros de Inovação.

10.8.7 Contrato de Arrecadação de Recursos de Patrocinadores

Patrocínio é uma provisão de recursos financeiros, humanos ou físicos de uma organização para um evento ou atividade em troca de uma associação direta. Essa estratégia de investimento gera retorno financeiro e institucional para os envolvidos, tanto o investidor quanto o investido. Na atualidade, o sucesso empresarial não está alicerçado somente em fatores objetivos, mas também em aspectos que envolvem a subjetividade do consumidor ou usuário, como a marca[50].

Nesse sentido, empresas com interesse em associar seu nome às atividades do Centro de Inovação, podem utilizar essa modalidade em benefício próprio ao mesmo tempo em que apoiam e possibilitam o desenvolvimento de tais atividades. Entretanto, por tratar-se de um investimento que envolve a imagem, o capital e os objetivos institucionais de ambas as partes, torna-se essencial celebrar um contrato entre elas, onde ambos possuem direito e deveres estabelecidos.

O contrato deve prever o período pelo qual o patrocínio ocorrerá, quais serão os benefícios do patrocinador, quais serão os limites dessa associação direta, as causas para a rescisão do contrato, as condições para sua efetivação e a contrapartida que será garantida ao Centro de Inovação, cujo recebimento ocorrerá por meio da entidade gestora.

Cabe à entidade gestora do Centro de Inovação elaborar o contrato que sela a relação entre o Centro de Inovação e o patrocinador, o qual deve respeitar o estatuto do Centro de Inovação, seu regimento interno e as diretrizes da Rede de Centros de Inovação.

50 - Portal ESPM.





11. CARTILHA DOS COMITÊS

ORIENTAÇÕES PARA FORMALIZAÇÃO DOS COMITÊS DE IMPLANTAÇÃO DOS CENTROS DE INOVAÇÃO

11.1 COMITÊS DE IMPLANTAÇÃO
O Que São?

Os Comitês de Implantação dos Centros de Inovação são os grupos de trabalho formados em cada região do estado para articular e executar as atividades de implantação e responder pelo Centro na sua fase pré-operacional.

Será a instância responsável por entregar o Centro em funcionamento para a sociedade ao lado da Prefeitura Municipal e do Governo de Santa Catarina.

Os Centros de Inovação estão sendo criados para ser um patrimônio das pessoas e das cidades. Os prédios são propriedade dos municípios ou do Governo do Estado, mas o "Centro" deve ser estar à serviço da coletividade por meio de iniciativas capazes de promover o desenvolvimento do território.

Governos (estadual e municipal), representantes do setor empresarial e instituições de ensino serão, juntos, os gestores da estrutura e dos processos que ela gerará. Isso coloca a Tríplice Hélice na liderança do processo, seguindo os passos das experiências de sucesso globais onde a inovação transformou a economia e a vida das pessoas.

Assim, a nomeação de cada membro do Comitê formaliza a presença e o compromisso do seu setor – Hélice - junto ao Centro de Inovação e ao Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação. Além, é claro, do seu próprio compromisso pessoal e VOLUNTÁRIO com o projeto.

O Comitê responderá pelo Centro perante o Governador do Estado, as Secretarias de Estado envolvidas, o poder público municipal, a imprensa e a sociedade. Por isso, é fundamental que os membros e entidades representadas tenham ciência

[51] *http://www.mcti.gov.br/documents/10179/35540/Estrat%C3%A9gia+Nacional+de+Ci%C3%AAncia,%20Tecnologia+e+Inova%C3%A7%C3%A3o+(Encti)%202016-2019+-+documento+para+discuss%C3%A3o/5a4fe994-955e-4658-a53c-bc598af09f7e - em 05/09/2016.*

das responsabilidades a que estão se atrelando, compreendendo que trata-se de um projeto com significativo nível de complexidade e demanda de dedicação.

Em contrapartida, os membros do Comitê devem estar certos de que adquirirão profunda experiência no tema, além de estarem contribuindo diretamente para a transformação do futuro da sua região e do seu estado. Em outras palavras, estarão ajudando a construir a história, plantando uma semente e deixando um legado.

11.2 O Que Fazem?

As atividades a serem articuladas e executados pelos membros do Comitê, com apoio da Prefeitura e Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS/SC) estão descritas no documento "Etapas de Implantação do Centro de Inovação" a figura a seguir.

Levando em conta que toda concepção dos Centros preconizou a Tríplice Hélice (Governo, Empresas e Academia) como pilar fundamental, os Comitês são a materialização dela enquanto instância de governança dos Centros.

Conforme comunicado em outras oportunidades, o Comitê deve ser composto 12 membros titulares com participação ativa, sendo:

- 4 Representantes de Governo (Prefeitura, Governo do Estado e Associação de Municípios);
- 4 Representantes de Instituições de Ensino;
- 4 Representantes das Entidades Empresariais.

Todos os membros do Comitê PODEM ter suplentes. A decisão de indicar suplências, ou não, fica a cargo das instituições locais envolvidas no processo.

As razões para indicar suplências são: (i) envolver novas instituições no processo, (ii) garantir que os titulares tenham substitutos e que se alcance quórum em todas reuniões de tomada de decisão e, especialmente, (iii) que o máximo de pessoas possa se envolver profundamente com o tema do empreendedorismo e inovação aumentando a probabilidade de surgimento de gestores de habitats de inovação capacitados para a região.

Em casos de tomada de decisão por votação, suplentes só votam se o titular não estiver presente. O equilíbrio da Tríplice Hélice deve ser sempre respeitado.

Figura 65: Comitê de Implantação do Centro de Inovação



Fonte: Elaborado pelos autores.

11.3 Critérios para Indicação dos Membros do Comitê

- Que representem instituições relevantes no ecossistema e interessadas em contribuir para o seu desenvolvimento;

- Disponibilidade de tempo para reuniões de trabalho e treinamentos dentro e fora da cidade;

- Possibilidade e interesse em engajar-se na implantação do Centro e no desenvolvimento do ecossistema de inovação da região;

- Conhecimento (mínimo) no tema de empreendedorismo e inovação;

- Interesse em contribuir com o desenvolvimento do Centro de Inovação e do ecossistema regional de empreendedorismo e inovação.

11.4 Passo a Passo para Formação do Comitê

Passo 1: Reunião Geral do Ecossistema
Prefeitura Municipal, convida
para reunião todos os atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação da região (usando o recorte da Associação de Municípios) para reunião com a seguinte pauta:

- Exposição sobre o Projeto de Implantação do Centro de Inovação;
- Exposição sobre o Comitê de Implantação e suas responsabilidades;
- Indicação de nomes para composição do Comitê;
- Escolha do Presidente do Comitê;
- Escolha do Secretário(a) do Comitê;
- Definição de agenda de trabalho do grupo.

Passo 2: Indicação Formal dos Membros e Doação de Horas
Por meio de ofício remetido ao Secretário de Desenvolvimento Econômico Sustentável, as entidades devem indicar formalmente seu representante no Comitê. O ofício da entidade deve liberar seu(s) representante(s) para as reuniões de trabalho, treinamento e eventuais viagens necessárias para a execução dos trabalhos do Comitê. Os ofícios devem ser reunidos e enviados à SDS junto com a Ata indicada no Passo 4.

***Minuta de documento de doação de horas de funcionários das entidades para o projeto Centro de Inovação está no Anexo K.

Passo 3: Escolha do(a) Presidente e do(a) Secretário(a) do Comitê
Após a definição de entidades e seus representantes, deve ser realizada a eleição do Presidente e do Secretário Executivo do Comitê por meio de votação. Apenas membros titulares têm direito a voto.

Passo 4: Validação do Prefeito Municipal e Governo do Estado
Realizar reunião com a presença do prefeito a fim de apresentar o cronograma de trabalho e os membros do Comitê, bem como o presidente e secretário eleitos. A Ata da reunião, assinada por todos deve ser enviada à SDS como modo de formalizar junto ao Governo do Estado as indicações do ecossistema e o "de acordo" do prefeito.

IMPORTANTE!

Não é necessário enviar novo ofício da entidade quando as pessaos indicadas permanecem as mesmas. Basta que os nomes que permaneceram constem na Ata de reunião com a assinatura do respectivo representante.

O Secretário deve encaminhar à SDS, aos cuidados da Diretoria de Ciência, Tecnologia e Inovação: (I) ata da reunião com a assinatura dos presentes; (II) ofício de cada uma das entidades que indicou representante para o Comitê, formalizando as nomeações e liberando parte do tempo dos profissionais para as atividades do Comitê; (III) quadro-resumo com as informações básicas do representante e sua entidade, conforme quadro abaixo.

Os ofícios de indicação dos membros titulares e suplentes dos Comitês devem vir assinados pelos presidentes/diretores das entidades e apresentar as seguintes informações:

- nome
- cargo
- entidade
- email
- telefone

O quadro-resumo elaborado pelo Secretário do Comitê deve contar as mesmas informações em forma de tabela.

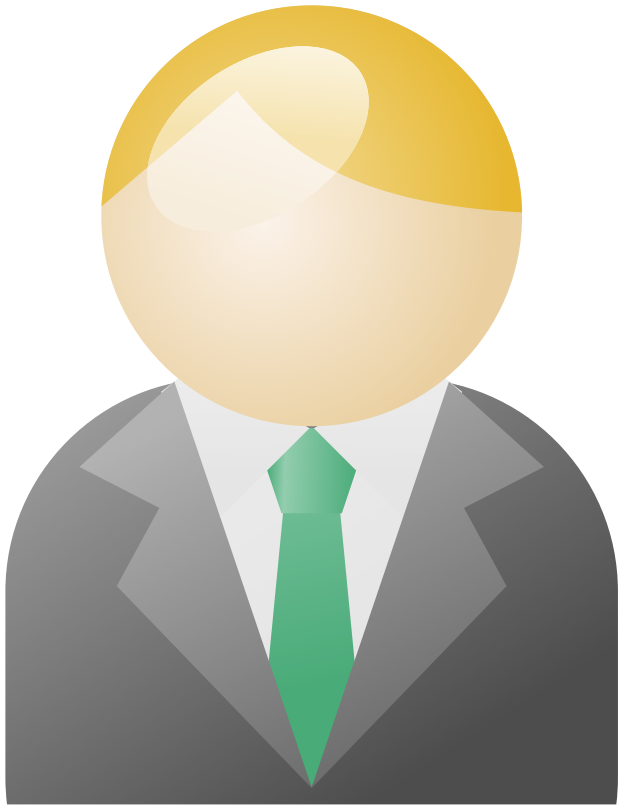
11.5 Substituição de Membros

Com a troca de governos e outras eventualidades, é comum que as pessoas mudem de cargos e instituições. Assim como é natural que haja necessidade de ajustes no quadro do Comitê com vistas à adequação dos perfis dos membros. Nesse sentido, fazemos os seguintes esclarecimentos:

- A vaga no Comitê pertence à Hélice, ou seja, ao Setor. Ela não pertence à entidade, tampouco à pessoa. As entidades e as pessoas podem mudar. O que é imutável são as vagas equivalentes para cada Hélice. Se o membro da Universidade X se desligar dela, pode-se substituir por outro membro da mesma Universidade X ou de uma Universidade ou Escola Técnica Y;

- Se um membro do Comitê muda de cargo dentro da mesma instituição, ele pode ser mantido. Apenas, o novo cargo deve ser comunicado à SDS.

11.6 Atribuições do(a) Presidente do Comitê



- Liderar as atividades para a implantação do Centro de Inovação;
- Mobilizar o Comitê e buscar mantê-lo coeso;
- Convocar e conduzir as reuniões;
- Liderar o planejamento do Centro até que entre em operação (conforme os passos previstos no Guia de Implantação dos Centros de Inovação);
- Mobilizar o Comitê para participar de capacitações e para o estudo do Guia de Implantação dos Centros de Inovação;
- Estabelecer e cobrar as metas pactuadas com o Comitê;
- Liderar o Comitê na prospecção de parceiros, patrocinadores, investidores e projetos para o Centro;
- Acompanhar diretamente (ou indicar responsáveis do Comitê) na entrega final da obra e na instalação do mobiliário e equipamentos a fim de que estejam compatíveis com as atividades e serviços que o Centro vai prestar;
- Responder pelo Comitê junto ao Governo do Estado e canais de comunicação;
- Liderar o processo de formação do Conselho de Administração do Centro bem como da seleção da entidade gestora (pública ou privada), lembrando que ambos devem estar definidos antes da inauguração do Centro.

11.7 Atribuições do(a) Secretário(a)

- Dar suporte operacional ao presidente e ao Comitê em todas as suas funções;
- Organizar as reuniões do Comitê;
- Responsabilizar-se pela convocação, lista de presença e ata das reuniões, quando necessário;
- Manter o grupo informado de todos os acontecimentos e compromissos pertinentes.




START UP
COSTS-RENT-MARKETING



12. GUIA PARA TRABALHO INTERSETORIAL COLABORATIVO

A colaboração vem sendo crescentemente reconhecida como estratégia eficiente no campo da administração governamental, do empreendedorismo, da inovação e em diversos outros campos. Ela pode ser útil, especialmente, para abordar desafios de caráter coletivo. Nos dias atuais, dificilmente a solução de um problema complexo ou o desenvolvimento de um projeto de alto impacto social ou econômico terá sucesso sem navegar entre diversos setores como entidades governamentais, empresas, instituições de ensino e sociedade civil organizada.

"Há necessidade, assim, de um novo setor: o intersetor, espaço onde a colaboração entre governo, negócios e entidades não-governamentais viabiliza o compartilhamento de recursos, expertise e autoridade para resolver problemas que não poderiam ser resolvidos por apenas um setor.". (THE INTERSECTOR PROJECT, 2016).

Certos de que a implantação do Centro de Inovação é um projeto de alta complexidade, que implica a colaboração de diversos setores e que traz grande potencial de impacto coletivo, traduzimos e adaptamos a seguir o kit de ferramentas desenvolvido pela Organização Não-Governamental norte-americana denominada The Intersector Project, dedicada a empoderar pessoas e organizações para atuar colaborativamente através dos setores. Sua missão é encontrar soluções mais eficientes para problemas complexos.

Para eles, a grande vantagem da colaboração intersetorial está na sua capacidade de alavancar os recursos e a expertise das partes envolvidas ampliando a eficiência e a probabilidade de resolver problemas.

A colaboração pode acontecer de inúmeras formas a partir da interação entre atores de organizações e setores distintos. Mas, esta ferramenta serve, especialmente, às colaborações onde a tomada de decisão e os objetivos são compartilhados.

Cabe lembrar que no trabalho intersetorial, o desafio número 1 a ser vencido são as diferenças culturais, de linguagem e de práticas de cada setor. Essa ferramenta é desenhada para ajudar os participantes a trabalhar em conjunto apesar das suas diferenças. Trata-se de um guia dividido em quatro seções: Diagnóstico, Design, Implementação e Avaliação, Como mostra a Figura 66, que podem ajudar a estruturar todo processo de implantação do Centro de Inovação, suas funções e suas parcerias.

Esta ferramenta apresenta pontos de negociação que nem sempre são considerados e que podem ser críticos no sucesso de um projeto com os níveis de colaboração implicados no desenvolvimento dos Centros de Inovação dentro dos moldes adotados em Santa Catarina.

É importante atentar que essa ferramenta não guia o desenho do projeto em si, mas apenas do desenho da governança colaborativa, ou seja, ela auxilia a formação e gestão do arranjo de pessoas e instituições que vai delinear e implementar o projeto.

Figura 66: Síntese da metodologia The InterSector Project



Fonte: The InterSector Project, 2016.

Diagnóstico

Mapear o Ecossistema

Mapear os agentes que já estão em campo é a fase que permite que se conheça quais são as redes a serem acessadas e os esforços já empenhados na área. O objetivo é conhecer as organizações e as pessoas chave que atuam na área e, ainda, quem pode ser impactado pelas ações do Centro.

*A orientação do Governo do Estado é que sejam mapeados e envolvidos todos os agentes circunscritos na Associação de Municípios a que pertence a municipalidade que recebeu o Centro de Inovação, conforme comentado no capítulo 2 deste Guia.

Engajar Parceiros

Depois de tomar conhecimento de quem são as organizações e as pessoas que formam o ecossistema e que tem conhecimento e experiência no tema do empreendedorismo e inovação (e em cada uma das funções que vão sendo implantadas no Centro), avaliar quais podem contribuir nas diferentes fases.

A seleção dos parceiros é momento crucial na "vida da colaboração". Para que ela seja bem feita é preciso que os líderes estejam conscientes das redes de relacionamentos e dos esforços já empreendidos naquele tema. Elaborar mapas das redes de relacionamento é uma ferramenta valiosa para avaliar a capacidade de contribuição financeira e não-financeira dos possíveis parceiros, sem negligenciar

atores-chave, sem os quais será muito mais difícil alcançar o impacto e a escala desejada.

Perguntas-Guia:

- Como podemos desenhar o mapa de parceiros potenciais que se relacionam com o assunto?
- Que critérios vamos utilizar para definir quem pode ser parceiro?
- Como podemos ter certeza de que não estamos negligenciando parceiros-chave?
- O que vamos apresentar aos parceiros como objetivos de colaboração?
- Pediremos aos parceiros para formalizarem a sua colaboração de alguma forma? Como?

Compartilhar uma Visão de Sucesso

Deixar claro a missão, os objetivos e resultados desejados para o projeto criando uma visão positiva que seja compartilhada por todos.

Cada parceiro, de maneira geral, chega no processo com suas próprias prioridades, que referenciam suas organizações e setores de origem. Mas, as parcerias mais efetivas reconhecem e acolhem estas diferenças. Os líderes podem tratar isso como complementaridade de recursos e conhecimento e não como um problema. Todos devem ser encorajados a expressar abertamente quais são suas prioridades e as formas como podem contribuir.

É improvável que uma organização se comprometa com um projeto cuja visão não esteja alinhada com a sua ou se o seu comprometimento com o projeto pode prejudicar os compromissos da sua própria organização.

Perguntas-Guia:

- Qual é a nossa visão de sucesso? [O que queremos alcançar? Descrever a situação atual, o projeto, os beneficiários e os resultados]
- O que fazer quando os parceiros diferem sobre a visão de sucesso do projeto? E quando concordam com a visão, mas não com a forma como se busca alcança-lo?
- Nossa visão de sucesso pode ser modificada? Estamos abertos a isso?

Examinar os Esforços Prévios na área

Tomar conhecimento do sucesso e das falhas de tentativas anteriores em iniciativas similares pode fornecer informações valiosas para o grupo melhorando a qualidade das escolhas no novo projeto colaborativo. Este cuidado é fundamental para que não se caia nos mesmos erros cometidos ao longo da história.

Perguntas-Guia:

- Quais exemplos de projetos passados similares os parceiros têm conhecimento?
- Que fontes podemos consultar para encontrar informações sobre eles?
- Quais foram as falhas percebidas nessas experiências? E quais acertos?

Realizar um Levantamento dos Recursos Disponíveis

Mapear os recursos financeiros e não-financeiros que podem ser disponibilizados pelos parceiros já existentes e os potenciais. O processo permite que os parceiros possam avaliar como suas redes, sua expertise e seus ativos podem compor o projeto e quais recursos adicionais serão necessários.

É preciso, ainda, avaliar quais os gaps existentes em termos de expertise, networking, recursos, infraestrutura, arcabouço legal, informação etc.. Essa avaliação serve para esclarecer quais recursos faltam para que se possa alcançar os objetivos desejados e para guiar a escolha de novos parceiros.

Perguntas-Guia:

- De quais recursos financeiros e não-financeiros nós precisamos?
- Como representar em uma imagem os recursos que os parceiros trazem à mesa?
- Como incentivar os parceiros a serem transparentes sobre os recursos que podem colocar à mesa?
- O que vamos fazer se concluirmos que não temos os recursos necessários para alcançar nossos objetivos?

Estabelecer Transparência nos Pontos de Vista

É fundamental criar um ambiente onde cada parceiro pode comunicar abertamente seus interesses e prioridades. Cada parceiro terá seu próprio ponto-de-vista e interesses e isso está tudo bem desde que eles estejam alinhados e concorram para o objetivo maior.

É crítico criar canais para ouvir e responder as preocupações dos parceiros. O papel das lideranças, neste caso, é reconhecer os interesses e prioridades conflitantes e dar vazão a isto por meio de fóruns para a construção de consensos. Também é preciso nutrir um ambiente aberto onde todos tenham as mesmas oportunidades de expressar suas opiniões sem ser retaliados de alguma forma e, especialmente, onde os parceiros confiem uns nos outros. Se os parceiros não sentem confiança, abertura e tratamento igualitário é difícil que se comprometam com o grupo e com o projeto.

Perguntas-Guia:

- Como deve ser um ambiente onde cada parceiro pode se expressar abertamente? Como vamos criar este ambiente?
- Como gerenciar parceiros dominantes e outros distúrbios que possam corromper o ambiente aberto e equilibrado?
- Como equilibrar o desejo de criar um ambiente aberto com a necessidade de tomar decisões e fazer progressos rápidos?

Design

Construir uma base de entendimento comum sobre o problema

Significa desenvolver as discussões necessárias para que todos os parceiros deem largada no projeto a partir do mesmo ponto.

Em geral, cada parceiro vem à mesa com uma visão parcial e setorial do problema e com seus distintos backgrounds. É natural que cada um aponte aspectos diferentes do problema como sendo os mais relevantes e que proponham soluções a partir de suas pró-

prias bases de entendimento. Considerando isso um fator positivo, a liderança deve ouvir e acomodar as visões de cada um criando um entendimento abrangente, aprofundado e consensuado do desafio que o projeto se propõe a resolver.

Perguntas-Guia:

- Quais são as diferentes maneiras de os parceiros perceberem o problema que pretendem resolver? Quais são os fatores que os parceiros acham mais relevantes para definir o problema? Como vamos tratar dessas diferenças e superar possíveis tendências setoriais quando se trata de definir o problema?
- Quais dados quantitativos e qualitativos usaremos para entender o problema e definir as prioridades?
- Onde nós iremos buscar esses dados?
- Como vamos decidir quando teremos desenvolvido um entendimento satisfatório do problema?

Pactuar os Indicadores de Sucesso

Definir quais indicadores serão utilizados para avaliar os progressos e resultados da colaboração a curto, médio e longo prazo.

Se os parceiros não chegarem em um acordo sobre os indicadores de sucesso, o resultado pode ser a responsabilidade diminuída dentro da colaboração e capacidade limitada de fazer alegações sobre o efeito da colaboração nos resultados-alvo.

Adicionalmente, é preciso questionar se os dados para estes indicadores são relevantes para monitorar os objetivos perseguidos, se estarão acessíveis, se haverá pessoas para coletá-los e gerenciá-los etc..

Perguntas-Guia:

- Ao discutir potenciais medidas de sucesso, como vamos garantir que nós consideraremos ambos os indicadores qualitativos e quantitativos? indicadores financeiros e não financeiros?
- Como vamos coletar e gerenciar os dados que acordamos? Será que um ou mais parceiros de colaboração serão responsáveis por estas tarefas? Ou vamos recorrer a terceiros?

Comprometer-se a Compartilhar Informação

Aqui, o convite é para que os parceiros partilhem o máximo de dados e informações relevantes para os esforços de colaboração, incluindo a divulgação de fatos sensíveis. Cada organização provavelmente dispõe de diferentes tipos de dados e trazer isso à mesa amplia a visão e o entendimento dos parceiros sobre o tema e aumenta a confiança.

Alguns parceiros trarão contribuições espontaneamente, outros provavelmente, precisarão ser estimulados. Optar por comunicar claramente como a informação vai promover os objetivos da colaboração, desenvolver protocolos de partilha de informação e estabelecer acordos de confidencialidade são táticas para que a dinâmica de socialização flua melhor.

Parceiros serão mais propensos a compartilhar informações se a colaboração poder transmitir confiança de que os dados serão geridos de forma segura.

Perguntas-Guia:

- Quais são os diferentes tipos de dados que nós podemos considerar compartilhar entre nós mesmos?
- Como vamos determinar quais dados cada parceiro possui e pode potencialmente compartilhar com a colaboração? Como nós vamos incentivar parceiros a compartilharem estes dados?
- Como vamos assegurar que os dados que nós compartilhamos serão gerenciados e armazenados em segurança? Nós iremos considerar acordos de confidencialidade entre os parceiros? Iremos identificar um parceiro ou terceiros para gerenciar os dados? Que outras medidas iremos tomar?

Atribuir Papeis

Distribuir papeis e autoridade para cada envolvido de acordo com sua área de conhecimento e experiência. Isso torna o processo mais eficiente, distingue com clareza as funções de cada um no processo e permite que todo o projeto se beneficie com a experiência única de cada um naquela área.

Por exemplo, representantes do governo podem se responsabilizar por questões ligadas à legislação e burocracia. Representantes universitários, por pesquisas e coletas de dados necessárias e assim por diante.

Perguntas-Guia:

- Quais são as áreas de trabalho e papeis que precisamos definir no grupo?
- Qual parceiro tem mais competência para cada papel?
- Como vamos lidar com desacordos que possam surgir sobre as decisões após o nosso modelo de tomada de decisão estar em vigor?

Estabelecer uma Estrutura de Governança

Significa estabelecer formal ou informalmente um sistema de tomada de decisão e gestão do projeto. A criação de uma comissão, grupo de trabalho ou comitê, por exemplo, vai ajudar a resolver desiquilíbrios de poder que, por ventura, apareçam.

O tempo pré-determinado para o projeto deve ajudar a definir se a estrutura deve ser mais ou menos formal. Em geral, quanto mais longo o projeto mais formal a estrutura para mitigar a perda de parceiros. Se o projeto tem várias saídas, grupos de trabalho independentes podem ser mais efetivos.

O The Intersector Project entende que o sentimento de equidade e inclusão de cada parceiro em relação ao projeto é o fator mais importante para uma colaboração de sucesso e que persevere no tempo. Se os parceiros perceberem a estrutura de governança sendo exclusiva, provavelmente se frustrarão e perderão a confiança na colaboração, o que pode motivar sua retirada do processo. É por essa razão que a definição clara da estrutura de governança e de papeis dentro dela são aspectos a serem tratados com tanto cuidado.

Perguntas-Guia:

- Quais estruturas de governança diferentes vamos considerar?
- Qual tipo de estrutura de governança é o melhor ajuste para a nossa colaboração?
- Como nossa estrutura de governança irá assegurar a equidade e inclusão?
- Vamos formalizar nossa estrutura de governança? Se sim, como?

Identificar um Gestor

Selecionar uma pessoa ou organização para coordenar as tarefas que permitirão o avanço do projeto.

Considerações para a escolha do gestor podem incluir: conhecimento e experiência alinhados com as necessidades da colaboração, experiência em trabalhos similares, remuneração e disponibilidade no período de tempo.

Perguntas-Guia:

- Será que um parceiro tem a capacidade de agir como um gerente? Ou precisamos envolver um terceiro para gerir a colaboração?
- Qual será o papel do gerente? Ele terá poder para tomada de decisão? E lugar na estrutura de governança?

Implementação

Falar sobre a Interdependência entre os Diversos Setores

É importante desenvolver um entendimento entre os parceiros sobre o quão benéfica é a complementaridade dos diferentes backgrounds, recursos e networking para a conquista do objetivo perseguido. Um parceiro pode ter acesso a informações ou fontes de financiamento que não estariam disponíveis para os demais. Outro pode ter experiência singular naquele item, enquanto parceiros do Governo podem ser os únicos com a autoridade ou o poder para bancar a iniciativa. E, desta forma, as expertises vão se complementando.

Perguntas-Guia:

- Quais são as contribuição “únicas” que cada parceiro pode trazer para o projeto?
- O que faremos se algum dos parceiros acredita que a sua contribuição não é valorizada pelos demais?

Garantir que os compromissos assumidos sejam executados

Isso é o que vai, mais do que tudo, demonstrar sua competência para liderar. Trata-se de competência

para administrar o processo garantindo que os parceiros cumpram as metas com que se comprometeram, inspirando confiança ao grupo e aumentando as chances de alcançar os resultados almejados.

Projetos Intersetoriais geralmente requerem que os parceiros trabalhem em ambientes que diferem do dia-a-dia do seu ambiente operacional, o que pode ser um desafio. Se um ou mais parceiros começam a não cumprir os acordos e metas, a confiança no projeto e no grupo começa a declinar e o progresso começa a perder velocidade. Assim, o caminho é manter claros os compromissos, metas, prazos e expectativas do grupo de todos para todos. Também, estar sempre acompanhando e informando os avanços, metas cumpridas, metas paralisadas e retrocessos.

Perguntas-Guia:

- Como incentivar os parceiros a se comprometerem realmente com as ações e metas que acordaram?
- De que modo vamos formalizar o acordos de cada parceiros com o projeto?
- Como saberemos que os parceiros não estão superestimando sua capacidade? E o que faremos se eles entenderem, no meio do caminho, que não serão capazes de cumprir o prometido?

Gerenciar as Expectativas e Resultados

Mantenha todos informados sobre os progressos, celebre as conquistas parciais, exorte paciência quando necessário. E esteja sempre disponível para mudar a estratégia, isso é crucial em projetos colaborativos. As colaborações mais efetivas são as que estão abertas ao novo, às informações inesperadas que trazem uma fotografia mais acurado do tema em questão e que estão constantemente avaliando os indicadores para saber se estão no caminho certo.

Perguntas-Guia:

- Como vamos comunicar os indicadores e os progressos a todos os parceiros? E para o ambiente externo?

Recrutar Aliados Influentes (Sponsors)

Pessoas ou organizações influentes e respeitadas podem ajudar a legitimar a causa. Podem trazer prestígio ao projeto e chamar atenção da imprensa, da sociedade, de outros parceiros, da classe política etc.. Isso pode ajudar a acessar diversos tipos de recursos com mais facilidade.

Perguntas-Guia:

- Quais são nossos gaps em termos de recursos, influências e competências onde a vinda de novos aliados ou sponsors pode ajudar?
Como vamos abordá-los? E que papel terão no projeto? Terão poder de decisão?

Avaliação

Definir a Intenção da Avaliação

Acordar entre os parceiros a finalidade da avaliação.

Alguns parceiros podem propor uma avaliação que se concentra em processo colaborativo para que outros possam replicar os esforços da colaboração, outros podem propor avaliar os resultados para relatar o sucesso aos seus eleitores ou clientes, outros podem propor avaliar o processo e os resultados a fim de ajustar a estratégia de colaboração (assumindo que ela está em curso). Mas, os parceiros devem conciliar estas perspectivas. A falta de clareza sobre a finalidade da avaliação cria confusão quanto a quais informações devem ser coletadas e como elas devem ser avaliadas, limitando a capacidade do processo avaliativo.

Perguntas-Guia:

- Quais são os diferentes objetivos dos parceiros para a avaliação? Como vamos conciliar as diferenças para chegar a uma compreensão clara do propósito da avaliação?
- Temos capacidade interna para realizar a avaliação que os parceiros acordaram? Ou vamos recorrer a terceiros?

Conte a História

Documentar e comunicar os resultados da colaboração e lições aprendidas interna e externamente. A partilha de resultados e insights sobre o processo colaborativo cria transparência, permite que os parceiros comuniquem o valor e legitimidade da colaboração intersetorial e permite que outros aprendam e repliquem a iniciativa.

Pode-se contar, por exemplo, a história de como escolhas de design, estruturas de governança ou métodos de compartilhamento foram decisivos no sucesso do projeto, além de tornar conhecido “Quem” e “Como” ele impactou.

Perguntas-Guia:

- Como vamos contar a nossa história de uma forma que é útil para futuras colaborações? O que pensamos é a informação mais importante para compartilhar?
- Como vamos comunicar nossos desafios ou falhas?
- Como vamos contar a nossa história se parceiros discordam sobre se a colaboração foi bem sucedida?
- A quem vamos contar a nossa história? Qual é o nosso público alvo?
- Quando vamos contar a nossa história? Ao longo do curso da colaboração? Após a sua conclusão? Em determinados intervalos?

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

22barcelona website. **22@CreaTalent pilot project ends a success.** Press Room-News, 2006. Disponível em <http://www.22barcelona.com/content/view/639/90/lang,en/>. Acesso em 03 set. 2016.

22barcelona website. **Space for citizens: 22@CreaTalent.** Social Innovation, s/d. Disponível em <http://www.22barcelona.com/content/view/488/804/lang,en/>. Acesso em 03 set. 2016.

ABDALA, L. N. et al. **Centro de inovação: alinhamento conceitual.** 1. ed. Florianópolis: Perse, 2016.

ACS, Z.J., SZERB, L., AUTIO, E.: **The global entrepreneurship and development index.** Springer [2015]

ALTOMONTE, C. et al. **Internationalization and innovation of firms: evidence and policy.** [S.l.], [201-]. Disponível em: <http://www.etsg.org/ETSG2013/Papers/301.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2016.

AMARAL, R. R. do. **A arquitetura da liderança nos Parques Científicos e Tecnológicos da Catalunha:** uma abordagem estratégica. 2014. Tese [Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento] – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

ARANTES, J. T. **Pesquisa mapeia principais atores e fluxos do sistema brasileiro de inovação.** Agência FAPESP. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://agencia.fapesp.br/pesquisa_mapeia_principais_atores_e_fluxos_do_sistema_brasileiro_de_inovacao/19037/>. Acesso em: 18 jun. 2016.

ARARANGUÁ. **Lei Complementar nº 168.** Dispõe sobre sistemas, mecanismos e incentivos à atividade tecnológica e de inovação, visando o desenvolvimento sustentável do município de Araranguá, em cumprimento às disposições do artigo 218 da CF, artigo 3º da Lei Federal nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004 e artigo 4º, iv, da Lei Estadual nº 14.328, de 14 de janeiro de 2008. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/a/ararangua/lei-complementar/2015/17/168/lei->. Acesso em: 14 jul. de 2016.

ASSIS, J.; HANEMAN, M. J. **Benchmarking Internacional de Redes de Cooperação.** [S.l.], 2014. Disponível em: <http://www.inovaria.pt/sites/default/files/projects/siacpae_internatbenchmk_report_20140916_final.compressed.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS ACELERADORAS DE INOVAÇÃO E INVESTIMENTO - ABRAII E STARTUP BRASIL. **Programa de Aceleração de Empresas.** [201-], [S. l]. Disponível em: <http://www.smartalk.com.br/ebook/aceleradora.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2016.

ATSUMI, S. Y. K.; VILLELA, L. E.; FREITAS, J. A. S. B. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras:** O Processo de Investimento Externo Direto. IN: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, 2007, São Paulo, SP. Anais... São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES125.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2016.

BARROSO, F. L. **A experiência da criação de habitats de inovação no setor de defesa brasileiro e seus potenciais impactos urbanos - a incubadora de empresas de base tecnológica do exército.** In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, XXIII, 2013, Recife, PE. Anais... Recife, 2013. Disponível em: <http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(64).pdf> Acesso em: 16 jun. 2016.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectation.** New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Developing transformational leadership: 1992 and beyond.** Journal of European Industrial Training, v. 14, n. 5, p. 21-27, 1990.

BEEP Site do Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Disponível em http://www.babson.edu/executive-education/expanding-entrepreneurship/beep/Pages/home.aspx. Acesso em Jun. 2016

BERGEK, A.; NORMAN, C. **Incubator best practice: a framework.** The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management, v. 28, n. 1-2, 2008, p. 20-28. Disponível em: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:18146/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2016.

BANCO MUNDIAL. **El Empreendimento en América Latina: muchas empresas y poca innovación.** Washington, D.C: Banco Mundial, 2014.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: manual do empreendedor: guia passo a passo para construir uma grande empresa.** Editora: Alfa Books, 2014.

BLEDOW, R.; FRESE, M.; MUELLER, V. **Ambidextrous leadership for innovation: the influence of culture.** Advances in Global Leadership, v. 6, p. 41–69, 2010.

BOCCIA S.; GOMES, T; WAISMANN, D. **Israel uma Nação de Empreendedores.** Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, Editora Globo, Março, 2014. Disponível em http://editora.globo.com/premios/2014/assets/Economia_e_Negocios/EconomiaeNegocios%20_IsraelUmaNacaoDeEmpreendedores_Marco2014_302.pdf Acesso em 23 Jul. 2016.

BOLDEN, R. **What is leadership? Leadership southwest research report.** Centre for Leadership Studies. University of Exeter, 2004.

BOYLE, Mark. **Culture in the Rise of Tiger Economies: Scottish Expatriates in Dublin and the 'Creative Class' Thesis.** International Journal of Urban and Regional Research, v. 30, p. 403-426, 2006.

BOLDEN, R. **Distributed leadership in organizations: a review of theory and research.** International Journal of Management Reviews, v. 13, n. 3, p. 251–269, 2011.

BOLDEN, R. et al. **A review of leadership theory and competency frameworks.** Centre for Leadership Studies, University of Exeter, p. 1-44, 2003.

BRASIL. **Lei de Inovação. Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em: 24 maio 2016.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm>. Acesso em: 24 maio 2016.

BROU, D.; RUTA, M. **"Economic integration, political integration, or both?"**; 2007. Em https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/gtdw_e/wkshop08_e/ruta_e.pdf. Acesso em 20 Maio 2017.

BURKE, J. **Making sense: can makerkspaces work in Academic Libraries?**. 2015. [S. l.]. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/confsandpreconfs/2015/Burke.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016.

CAMPOS, C. G. J.; SCHMITZ, A.; TEIXEIRA, **S. C. Coworking spaces: conceitos, tipologias e características.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO [Ciki], 2015, Joinville. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/282701860_Coworking_Spaces_Concepts_Types_and_Features>. Acesso em: 17 jun. 2016.

CARRILLO, M. **México en Busca de una Cultura Inovadora.** [2015], Disponível em https://www.entrepreneur.com/article/267856. Acesso em 25 Set. 2016.

CHAPECÓ. **Lei nº 6476, de 15 de outubro de 2013.** Dispõe sobre a política municipal de incentivo à inovação tecnológica; cria o conselho e o fundo municipal de ciência, tecnologia e inovação e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/c/chapeco/lei-ordinaria/2013/648/6476/lei-ordinaria-n-6476-2013-dispoe-sobre-a-politica-municipal-de-incentivo-a-inovacao-tecnologica-cria-o-conselho-e-o-fundo-municipal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 14 jul. de 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I.,; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico, Fundamentos e aplicações.** São Paulo: Elsevier, 2010.

CORREA, C.M. **Normativa nacional, regional e internacional sobre propiedad intelectual y su aplicación en los INIAS del Cono Sur.** Montevideo: PROCISUR, 1999. 38p.

COSTA, C. J. et al. **Sistemas de apoio a reuniões: limitações atuais e oportunidades de disseminação da tecnologia.** [S. l.]. Disponível em: <http://staff.sim.vuw.ac.nz/pedro-antunes/wp-content/uploads/coopmedia-00-sala.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016.

COVEY, S. **Principle-centred leadership.** New York: Summit Books, 1992.

CUKIER, D.; KON, F.; KRUEGER, N. **Towards a software startup ecosystems maturity model.** Department of Computer Science - University of São Paulo Technical Report RT-MAC, 2015.

DAY, D. V. **Leadership development.** The Leadership Quarterly, v. 11, n. 4, p. 581–613, 2000.

DAY, D. V. et al. **Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory.** The Leadership Quarterly, v. 25, n. 1, p. 63–82, 2014.

DAY, D. V; ANTONAKIS, J. **Leadership: past, present, and future.** The Nature of Leadership, v. 2, p. 3-25, 2012.

DIAS, M. A. **Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira.** 2007, 188f. Dissertação (Mestrado em Administração com Especialização em Marketing) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2007. Disponível em: <http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2016.

Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. Laboratório. Porto: Porto Editora, 2003-2016. Disponível em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/laboratório>. Acesso em 21 jul 2016.

DRATH, W. **Leadership principles and leadership Tasks.** In: DRATH, Wilfred H. The deep blue sea: rethinking the source of leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

DUARTE, R. P. **Cooperação Internacional para o Desenvolvimento e Ciência e Tecnologia: A Participação Brasileira na Organização Européia para Pesquisa Nuclear (CERN).** Journal of Technology Managment & Innovation, v. 3, n. 4, p. 133-151, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v3n4/art11.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2016.

E-ESTONIA.COM. **Foreign decision-makers visit e-Estonia Showroom.** 2015. [S. l.]. Disponível em: <https://e-estonia.com/international-decision-makers-visit-e-estonia-showroom/>. Acesso em: 22 jun. 2016.

ENDEAVOR BRASIL (2015). **8 coisas que você não sabia sobre as empresas que mais crescem no país.** Disponível em: https://endeavor.org.br/estudo-scale-ups/. Acesso em 23 Jul. 2016.

ESPER, A. J. F. **Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes.** 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. **The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations.** Research policy, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

FALSITTA, M. **Showroom.** Editora GG. 2005.

FINEP. **Financiadora de Estudos e Projetos. Internacional.** [S.l.], [20--]. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/cooperacao-internacional-externo/sobre-a-cooperacao-internacional>. Acesso em: 25 ago. 2016.

FIGLIOLI, A. - **Em busca da sustentabilidade econômico-financeira de organizações gestoras de parques tecnológicos: proposta de modelo de negócio no contexto brasileiro**, Tese (Doutorado) FEA/USP, São Paulo, 2013.

FLORIANÓPOLIS. **Lei Municipal de Inovação, 2011.** Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/26_10_2011_17.18.58.4137324edb0c4c03c21893b698d75a1f.pdf>. Acesso em: 14 jul. de 2016.

FUNDAP – Fundação de Desenvolvimento Administrativo do Estado de São Paulo. **Manual de apoio ao processo de credenciamento de um Parque Tecnológico no Sistema Paulista de Parques Tecnológicos.** [SPTec], São Paulo - SP, Fevereiro, 2013.

GASPAR, J. V.; EHLERS, A. C. S. T.; TEIXEIRA, C. S. T. **Os habitats de inovação em Santa Catarina.** São Paulo: Perse Editora, 2016.

GLOBO ESPORTE [2016]. **Série mostra por que a Jamaica reina nos pódios das provas de velocidade.** Disponível em http://globoesporte.globo.com/programas/esporte-espetacular/noticia/2016/02/serie-mostra-por-que-jamaica-reina-nos-podios-das-provas-de-velocidade.html. Acesso em 25 Ago. 2016.

GOBBLE, M. M. **Charting the innovation ecosystem.** Research-Technology Management, v. 57, n. 4, p. 55-59, 2014. Disponível em: <http://www.thefreelibrary.com/Charting+the+innovation+ecosystem.-a0375185622>. Acesso em: 8 jun. 2016.

GRAHAM, P. **How to start a startup.** Março 2005. Disponível em http://paulgraham.com/start.html. Acesso em 20 jun. de 2016.

GRAHAM, P. **Startup = Growth.** Setembro 2012. Disponível em http://www.paulgraham.com/growth.html. Acesso em 20 jun. de 2016.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers.** 8. ed. Cambridge: University Press, 1994. p. 1–48.

HEIFETZ, R. A; KANIA, J. V; KRAMER, M. R. **Leading boldly.** Stanford Social Innovation Review, v. 2, p. 20–31, 2004.

HERRMANN, B.L., GAUTHIER, J.F., HOLTSCHKE, D., BERMAN, R., MARMER, M.: **The Global Startup Ecosystem Ranking 2015.** Tech. rep., Compass [2015]

HWANG, V. **The Rainforest Blueprint: how to desing your own Silicon Valley?** Regenwalld: Los Altos Hills [USA], 2013.

HWANG, V. **Why Innovation is like a Rainforest?** In: Tedx University of Nevada, 2014. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=QZLZIFL5rsM. Acesso em 01.Out.2016.

HWANG, V. W.; HOROWITT, G. **The Rainforest: the secret to building the next Silicon Valley.** Los Altos Hills, CA: Regenwald, 2012.

IBGE, **Pesquisa de inovação: 2014.** Coordenação de Indústria. – Rio de Janeiro : IBGE, 2016. Disponível em http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/PUBLICA%C3%87%C3%83O%20PINTEC%202014.pdf. Acesso em 14 Jul. 2016.

IKENAMI, R. K.; GARNICA, L. A.; RINGER, N. J. **Ecossistemas de inovação: abordagem analítica da perspectiva empresarial para formulação de estratégias de interação.** Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, v. 7, n. 1, p. 162-174, 2016.

INOVAÇÃO. **Cooperação Internacionais em ID+I.** [S.l.], [20-1]. Disponível em: <http://inovacao.vlm.pt/servicos/consultoria/cooperacao-internacional-em-idi/>. Acesso em: 10 ago. 2016.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Internacionalização de Empresas: experiências internacionais selecionadas.** Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_internacionalizacao.pdf>. Disponível em: 12 ago. 2016.

ISENBERG, D. J. **The Big Idea – How to Start a Enterpreneurial Revolution.** Harvard Business Review, June 2010

ISENBERG, D. J. **Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four efining Characteristics (2011).** Site Forbes. Disponível em https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/#19796eae5fe8
Acesso em 10 Maio 2016.

ISENBERG, D. J. **Focus Entrepreneurship Policy on Scale-up not Startup, 2012.** Disponível em https://hbr.org/2012/11/focus-entrepreneurship-policy/. Acesso em 10 Maio 2016

ISENBERG, D. J. **Not so Tech; Not so Startup** [2014], The Economist. Disponível em http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2014/01/invitation-daniel-isenberg/ Acesso em 20 Maio 2016.

ISENBERG, D.J. **Driving Economic Growth Through Entrepreneurship Ecosystems (2015)** – Harvard Innovation Summit, disponível em https://theinnovatorsforum.org/sites/default/files/Harvard%20Innovation%20Summit%20Sept%202015.pdf. Acesso em 20 Maio 2016.

ISENBERG, D. J. **Do Startups Really Create Lots of Good Jobs (2016).** Disponível em http://entrepreneurial-revolution.com/2016/06/15/do-startups-really-create-lots-of-good-jobs-harvard-business-review/. Acesso em 20 Maio 2016.

ISENBERG, D.J., LAWTON, D. **How to Finance the Scale-Up of your Company** [Agosto, 2014]. Disponível em https://hbr.org/2014/08/how-to-finance-the-scale-up-of-your-company. Acesso em 20 Maio 2016.

ISHIKAWA, G. et al. **Habitats de inovação tecnológica.** V Connepi, n. 1, 2010.

ISHIKAWA, R. V. et al. **Habitats de Inovação Tecnológica: um estudo sobre a importância das Agências de Inovação em Curitiba no desenvolvimento regional.** In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 23, 2013, Recife, PE. Anais...Recife, 2013. Disponível em: <http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20[35].pdf>. Acesso em: 28 ago. 2016.

ISMAIL, S., MALONE, M. S., GEEST, Y. V. **Organizações exponenciais: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito).** São Paulo: HSM Editora, 2015.

JACKSON, D. J. **What is an innovation ecosystem? Research paper.** Engineering Research Centers, National Science Foundation, 15 March 2011. Disponível em: <http://erc-assoc. org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation% 20Ecosystem_03-15-11>. Acesso em: 08 jun. 2016.

KAPLAN, S. **The business model innovation factory: how to stay relevant when the world is changing.** John Wiley & Sons, 2012.

KAPLAN, R, S & NORTON, D.P. **"The balanced Scorecard – measures that drive performance".** Harvard Business Review. 1992.

KORTELAINEN, S.; JÄRVI, K. **Ecosystems: systematic literature review and framework development.** In: ISPIM Conference Proceedings. The International Society for Professional Innovation Management [ISPIM]. Dublin, Ireland, jun, 2014

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10a ed. [edição do novo milênio]. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P., **Marketing de A a Z**, Editora Campus, 2003.

LA VANGUARDIA website. **Memòria virtual de la gent gran de Sant Martí,** nov 2005. Disponível em: <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20051124/51262817478/memoria-virtual-de-la-gent-gran-de-sant-marti.html>. Acesso em 03 set 2016.

LABIAK JÚNIOR, S. **Método de análise dos fluxos de conhecimento em sistemas regionais de inovação.** Tese [Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento] – Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

LABORDE, A. **¿Cómo crear una cultura de innovación?** [2016] Disponível em http://www.massociedad.org.mx/como-crear-una-cultura-de-innovacion/. Acesso em 23 Jul. 2016.

LALKAKA, R. **Technology business incubation: role, performance, linkages, trends.** In: UNESCO, 2006, Paris, França. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001430/143008e.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2016.

LEFORESTIER, A. **The coworking space concept.** 2009. CINE Term Project. Indian Institute of Management [IIMAHD]. Ahmedabad. Disponível em: <http://www.iimahd.ernet.in/users/anilg/files/Articles/Co-working%20space.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2016.

LIMEIRA, V. M. T. **O papel das aceleradoras de impacto no desenvolvimento dos negócios sociais no Brasil.** 2014. São Paulo: Instituto de Cidadania Empresaria e Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/O_papel_das_aceleradoras.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2016.

LISBOA, E.; CASTRO, M. **O Papel da incubadora de empresas como facilitadora no processo de aquisição de recursos financeiros de terceiros pelas empresas incubadas no Distrito Federal.** In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, XXIV, 2014, Belém, PA. Anais... Belém,2014. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompletos/ID%20145.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2016.

LUZ, A. A. et al. **Habitats de inovação e a sinergia do potencial acadêmico, tecnológico e inventivo em Ponta Grossa, Paraná, Brasil.** Espacios, v. 35, n. 6, 2014. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n06/14350601.html>. Acesso em: 16 jun. de 2016.

MAKERSPACE. **Makerspace playbook: school edition.** 2013. [S. l.]. Disponível em: <http://makered.org/wp-content/uploads/2014/09/Makerspace-Playbook-Feb-2013.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016.

MARCHIORI, M. **Liderança e Comunicação Interna.** vol. 6, Senac São Paulo, 2014.

MARCONDES, C. F. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos? Uma reflexão sobre o processo de individuação e formação.** São Paulo, Ed. Paulus. 2004.

MARTIN, A. R. **A atividade de P&D na empresa: o caso da indústria petroquímica.** Polímeros: Ciência e Tecnologia, v. 11, n. 2, 2001.

MATIAS, M. **Organização de Eventos - Procedimentos e Técnicas.** Manole, 6 edição, 2013.

Memoria Activa. **3ª Trobada intergeneracional amb la Ludoteca Verneda,** jun 2016. Disponível em: <http://www.memoriavital.com/memoriactiva/14535-2/#sthash.i0gr4bf8.dpuf>. Acesso em 03 set 2016.

Memoria Activa. **Diálogo intergeneracional con los estudiantes de la Northeastern University of Boston,** EEUU, jun 2016. Disponível em: <http://www.memoriavital.com/memoriactiva/14535-2/#sthash.i0gr4bf8.dpuf>. Acesso em 03 set 2016.

MERIN, C., NIKOLOV, A., VIDLER, A. **Manual de Gobierno local para crear una ciudad inovadora,** Wharton University of Pennsylvanya. Disponível em: http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/manual-de-gobierno-local-para-crear-una-ciudad-innovadora/. Acesso em 25 Jun. 2016.

MIT. **FabLab**, 2016. Disponível em: <http://fab.cba.mit.edu/>. Acesso em: 21 jul. 2016.

MOORE, J. F. **Predators and prey: a new ecology of competition.** Harvard Business Review, v. 71, n. 3, p. 75-83, 1993.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração.** Thomson Pioneira, 2012

MUNROE, T. **Is Silicon Valley's ecology of innovation sustainable?** Disponível em: <https://catholicbusinessjournal.biz/content/silicon-valley%E2%80%99s-ecology-innovation-sustainable>. Acesso em: 13 jun. 2016.

MUNROE, T.; WESTWIND, M. **El ecosistema de innovación de Silicon Valley. In: Silicon Valley: ecología de la innovación.** Malaga, España: Euromedia Comunicación, 2008. Cap. 3, p. 46-91.

NEVEU, J. P., et al. **Comportamento Organizacional.** v.2, Justiça Org. Expectat. Editora Instituto Piaget. 2006

NORONHA, D. S. N.; SANTOS, S. D. C. T.; CASTRO, D. C. C. **Estratégias das incubadoras de empresas de base tecnológica para mitigar as incertezas da ação empreendedora.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2013, Bento Gonçalves, RS. Anais... Bento Gonçalves, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es147.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2016.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice.** 3th ed. Thousand Oaks; London; New Dehli: Sage Publications, 2004.

OCDE. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Approaches to Internationalisation and Their Implications for Strategic Management and Institutional Practice.** [S.l.], 2012. Disponível em: <https://www.oecd.org/edu/imhe/Approaches%20to%20internationalisation%20-%20final%20-%20web.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2016.

OCDE, 2013. **"Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialization".** Em: <http://www.oecd.org/innovation/inno/smart-specialisation.pdf>. Acesso em: 25 de set 2016.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation.** New Jersey: John Wiley & Sons - USA, 2010.

OPPENHEIMER, A. **Crear o Morrir: como reinvenmtarnos y progresar em la era de la innovación.** Barcelona: Debate Ensayo, 2014.

PAREJA-EASTAWAY, M., PIQUÉ, J. M. **Urban regeneration and the creative knowledge economy: The case of 22@ in Barcelona.** Henry Stewart Publications 1752-9638 (2011) Vol. 4, 4, 000–000 Journal of Urban Regeneration and Renewal.

PATEL, H. **SC tem Potencial para ser Líder em Inovação.** Entrevista à Estela Benetti. Disponível em:http://dc.clicrbs.com.br/sc/colunistas/estela-benetti/noticia/2016/09/sc-tem-potencial-para-ser-lider-em-inovacao-afirma-especialista-internacional-7568445.html. Acessado em 25.Set.2016.

PDIC. **Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense.** Disponível em: <http://www4.fiescnet.com.br/homepdic>. Acesso em: 25 Set. 2016.

PERIPHÈRIA, **The Human Smart Cities CookBook, Planum.** The Journal of Urbanism, n. 28, v. 1, 2014.

PIFFER, Carla. **Organizações Internacionais: um breve estudo sobre a Organização dos Estados Americanos.** Revista Eletrônica Direito e Política, Itajaí, v.2, n.2, 2007. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/buscalegis1.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2016.

PINTO, M. M.; FONSECA, L. **Profundizando la comprensión de los Living Labs de Brasil.** Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad, v. 8, n. 23, 2014.

PIQUÉ, J. M. **Metamodelo de Gestão dos Centros de Inovação de Santa Catarina.** Material de trabalho, II Workshop de Gestão de Habitats de Inovação de Santa Catarina. Florianópolis. Jan. 2015

PONCE, M. **¿Como crear la cultura de la innovacion em la empresa? Partner Consulting.** Disponível em: http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Articulos/Procesos/COMO%20CREAR%20LA%20CULTURA%20DE%20LA%20INNOVACION%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf Acesso em 20 Jun. 2016

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Trad. Elizabeth Maria Pinho Braga. – Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PROZCZINSKI, D; STEINBRUCH, A. M. **Os obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos Ambientes de Inovação no Brasil.** In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 24, 2014, Belém, PA. Anais... Belém, 2014. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompletos/ID%2036.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2016.

QIAN, H. **Talent, creativity and regional economic performance: the case of China.** Ann Reg Sci, v. 45, p. 133–156, 2008.

RAHMAN, H.; RAMOS, I - **Open Innovation in SMEs: From closed boundaries to networked paradigm,** 2010. Disponível em http://www.academia.edu/1548116/Open_Innovation_in_SMEs_From_closed_boundaries_to_networked_paradigm. Acesso em 12 Jun. 2016.

RIES, E. **A startup Enxuta. Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** São Paulo : Lua de Papel, 2012.

RIZZO, F., DESERTI, A., COBANLI, O. **Design and social innovation for the development of human smart cities.** Nordes 2015: Design Ecologies, número 6, Estocolmo, 2015. ISSN 1604-9705.

ROCHA, M. B. **Complexidade e improvisação em arquitetura.** 2015. 256p. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16134/tde-08032016-152801/pt-br.php>. Acesso em: 16 jun. 2016.

ROCHA, D. T.; SLUSZZ, T.; CAMPOS, M. M. **Metodologia de-Qualificação de Produtos – Caso Embrapa de avaliação e indicação da modalidade de negócio para transferência de produtos.** Locus científico, 2009.

ROHAN, M. J. **A rose by any name? The values construct.** Personality and Social Psychology Review, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

ROSSI, G.; MATIAS, L. **O que é patrocínio.** ESPM na Mídia. Disponível em: <http://www2.espm.br/espm-na-midia/artigos/o-que-e-patrocinio>. Acesso em: 15 de jul. de 2016.

RÜDIGER, F. **Introdução à teoria da comunicação.** São Paulo, Ed. Edicon. 1998.

SANTA CATARINA. **Lei nº 14.328, de 15 de janeiro de 2008.** Dispõe sobre incentivos à pesquisa científica e tecnológica e à inovação no ambiente produtivo no Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Disponível em: <www.sds.sc.gov.br/cecop/index.php/download/doc.../22-lei--n-14-328-2008>. Acesso em: 14 jul. de 2016.

SÃO PAULO. **Secretaria Municipal do Desenvolvimento, Trabalho e Empreendedorismo. O que é um ambiente de pré-incubação.** [2012]. [S. l.]. Disponível em: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/trabalho/empreendedorismo/pre_incubacao/index.php?p=38454. Acesso em: 16 jun. 2016.

SCHOLL, C.; KEMP, R. (2016). **City Labs as vehicles for innovation in urban planning and governance,** Urban Planning 1(4): 89-102.

SCHWAB, K.: **The Global Competitiveness Report 2013-2014: Full Data Edition.** Tech. rep., World Economic Forum (2013), Disponível em http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf. Acesso em 20 Jun. 2016

SCHWAB, K.: **The Global Competitiveness Report 2016-2017: Full Data Edition.** Tech. rep., World Economic Forum (2016). Disponível em : https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1. Acesso em 20 Jun. 2016

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Taxas de sobrevivências das empresas no Brasil.** 2011. [S. l.]. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em: 16 jun. 2016.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (2015) – **Ecossistema das Startups no Paraná.** Disponível em http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/sebraeaz/Projeto-Startup-2015-PR-%E2%80%93-Pagina-4-%E2%80%93-Ecossistema. Acesso em: 16 jun. 2016.

SENOR, D.; SINGER, S. **Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle**, Editora Twelve. 2011

SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. **The evolution of leadership theory.** Journal of Organizational Change Management, v. 3, n. 3, p. 29–45, 1990.

SILVA, D. D. **Articulação do Sistema de Inovação no município de Sorocaba. Um estudo com base na experiência nacional de ambientes de Inovação e nos polos franceses de competitividade.** 2009. 409 f. Tese (Doutorado em Ciências na área de Tecnologia Nuclear - Aplicações) - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

SOLER, C. A.; KOWALTOWSKI, C. C. P. D; MIKAMI, A. G. S. **Conforto em auditórios: proposta de procedimento para o projeto.** In: ENCAC - ELAC, 2005, Maceió, AL. Anais...Maceió, 2005. Disponível em: <http://www.iar.unicamp.br/lab/luz/ld/Arquitetura%20teatral/Artigos/conforto_em_auditorios_proposta_de_procedimento_para_o_projeto.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016.

STEINER, J. E. ; CASSIM, M. B.; ROBAZZI, A. C. **Parques Tecnológicos: Ambientes de inovação.** Instituto de Estudos Avançados da USP, 2008. http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/steinercassimrobazziparquestec.pdf. Acesso em 26 Maio 2016.

STARTUP BIZ MODEL. **Será mesmo que seu negócio é uma startup?.** Disponível em: https://startupbizmodel.com/tag/steve-blank/ . Acesso em 15. Fev.2017.

STRAMAR, R. A. et al. **A influência das competências organizacionais de um Parque Tecnológico sobre as empresas incubadas.** In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, XXIII, 2013, Recife, PE. Anais... Recife, 2013. Disponível em: <http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(18).pdf>. Acesso em: 16 jun. 2016.

TAKASHINA, N.T. & FLORES, M.C.X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer e medir resultados.** Rio de Janeiro, QualityMark, 1996.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

TEIXEIRA, C. S. et al. **Ecossistema de inovação na educação de Santa Catarina.** In: TEIXEIRA, C. S.; SOUZA, M. V. (Orgs). Educação Fora da Caixa. Florianópolis: Perse, 2016.

TEIXEIRA, C. S.; HOLTHAUSEN, F. Z.; MORÉ, R. P. O. **As leis municipais de inovação: um estudo de Santa Catarina.** 25ª Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação, 2015. Disponível em: <http://anprotec.org.br/Relata/AnaisConferenciaAnprotec2015/ArtigosCompletos/ID_156.pdf>. Acesso em: 15 Jul. 2016.

THE INTERSECTOR PROJECT. **The intersector toolkit: tools for cross-sector collaboration.** Disponível em: <https://www.collectiveimpactforum.org/sites/default/files/The%20Intersector%20Project%20Toolkit.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2016.

TOWNSEND, H. **Networking Profissional** - Guia Financial Times, M. Books. 2012.

TRZECIAK, D. S.; TEIXEIRA, C. S.; VARVAKIS, G. **Ecossistema de inovação: alinhamento conceitual.** Florianópolis: Perse, 2016.

UNESC. **Laboratórios instalados, por área de conhecimento a que se destinam, área física e equipamentos**, s/d. Disponível em <http://unesc.br/downloads/diversos/informacoes_complementares/LABORAT%C3%93RIOS%20INSTALADOS.pdf>. Acesso em 21 Jul. 2016.

WAGNER, T. **Creating Innovator: the making of Young people who will change the world.** Scribner/Simon&Shuster: Boston, 2012.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação.** São Paulo, Ed. Paulus. 2006.

YEKUTIEL, R. **O que torna um país inovador?** In: http://startupi.com.br/2014/09/o-que-torna-um-pais-inovador/#sthash.OfyrfFme.dpuf. Acesso em: 18.Set.2016.

ZANELLA, L. C. **Manual de Organização de Eventos** - 5ª Ed. 2012. Ed. Atlas.

ZURBRIGGEN, C., LAGO, M. G. **Innovación y Co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas.** Revista de Gestión Pública, volume III, número 2, dez 2014. pp. 329-361.

leonel.carlos@gmail.com



REDE CATARINENSE
DE CENTROS DE
INOVAÇÃO



GOVERNO
DE SANTA
CATARINA

Secretaria do Desenvolvimento
Econômico Sustentável

APOIO

VIA
Estação Conhecimento

UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

FAPESC