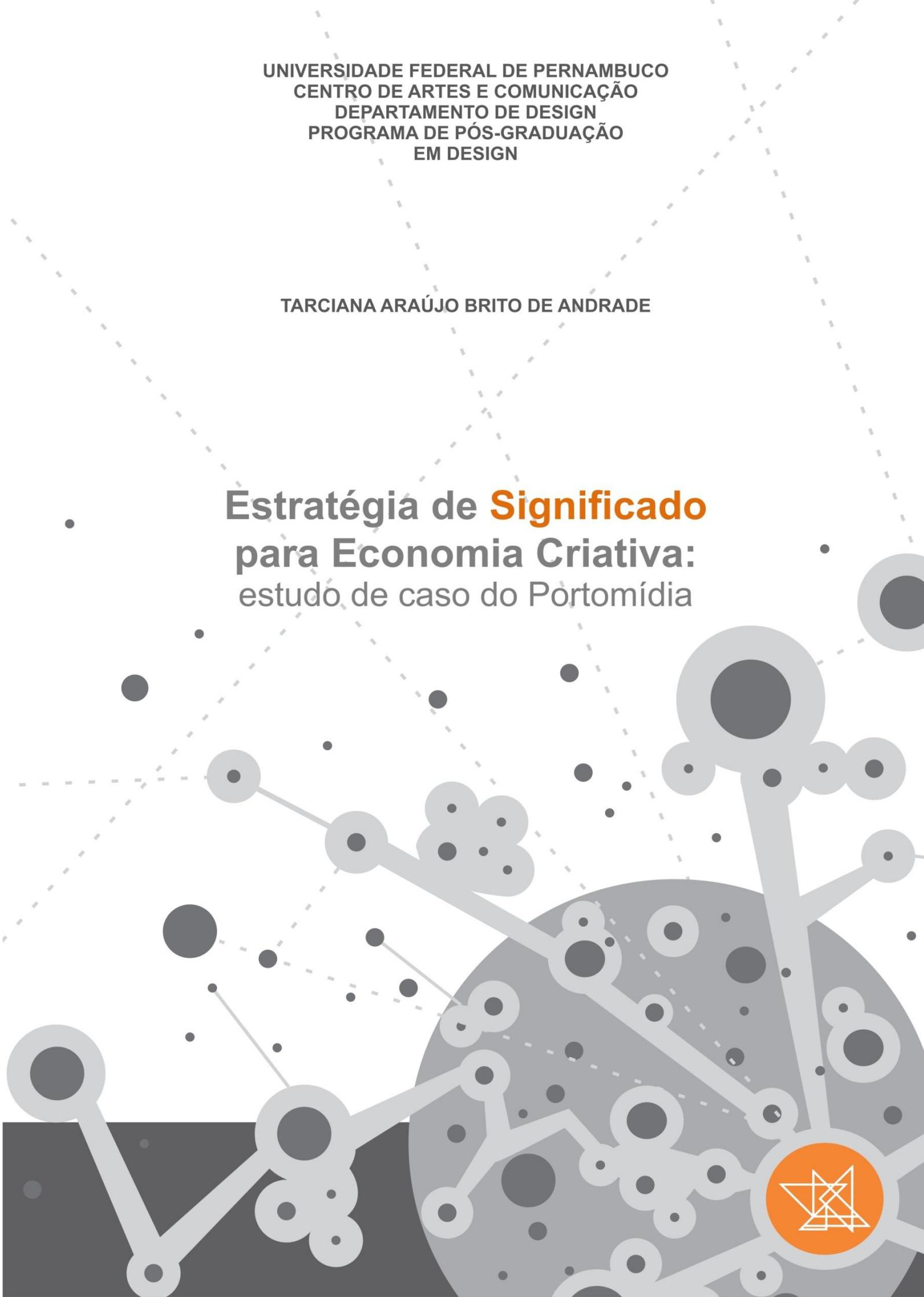


UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM DESIGN

TARCIANA ARAÚJO BRITO DE ANDRADE

Estratégia de **Significado**  
para **Economia Criativa**:  
estudo de caso do Portomídia



**TARCIANA ARAÚJO BRITO DE ANDRADE**

**Estratégia de Significado  
para Economia Criativa:  
estudo de caso do Portomídia**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para aprovação do mestrado no Programa de Pós Graduação de Design da UFPE, para a obtenção do grau de mestre. Linha de Pesquisa: Design, Tecnologia e Cultura. Orientador: Prof. PhD. Leonardo Augusto Gómez Castillo.

RECIFE

2014

Catálogo na fonte

Bibliotecária Maria Valéria Baltar de Abreu Vasconcelos, CRB4-439

A553e Andrade, Tarciana Araújo Brito de  
Estratégia de Significado para Economia Criativa: estudo de caso no  
Portomídia / Tarciana Araújo Brito de Andrade. – Recife: O Autor, 2014.  
202p.: il.  
  
Orientador: Leonardo Augusto Gómez Castillo.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco.  
Centro de Artes e Comunicação. Design, 2014.  
Inclui referências e apêndice.  
  
1. Desenho (Projetos). 2. Significação (Psicologia). 3. Estratégia. 4.  
Desenvolvimento organizacional. I. Gómez Castillo, Leonardo Augusto  
(Orientador). II. Título.  
  
745.2 CDD (22.ed.) UFPE (CAC 2014-141)



# UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

## PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

### PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO DE

**Tarciana Araújo Brito de Andrade**

“Estratégia de Significado para Economia Criativa: estudo de caso do Portomídia.”

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: DESIGN E ERGONOMIA

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o(a) candidato(a) **Tarciana Araújo Brito de Andrade**

\_\_\_\_\_.

Recife, 20 de outubro de 2014.

Prof. Leonardo Augusto Gomez Castillo (UFPE)

Prof. Amilton José Vieira de Arruda (UFPE)

Prof<sup>a</sup>. Mariana Arruda Carneiro da Cunha (University of London)

## **DEDICATÓRIA**

**Ao meu pai**

## AGRADECIMENTO

Primeiramente a **Deus**. Aos meus amados pais, **Maria Aparecida** e **Bartolomeu José**, pelo amor incondicional, por me estimularem a crescer e acreditar que a conquista de um sonho é possível. A minha irmã amada **Julinha**, por ser uma grande dádiva na minha vida. Ao meu querido orientador **Leonardo Castillo** por estar sempre pronto para me orientar não só na construção deste estudo, mas sobretudo em toda minha formação. A banca examinadora que gentilmente aceitaram o convite para compartilhar conhecimento e tecer contribuições para com meu estudo, os professores: **Amilton Arruda** e **Mari Cunha**. E aos professores que durante minha caminhada puderam contribuir com este desenvolvimento: Ney Dantas, Fernando Paiva, Genésio Gomes e Clóves Parísio.

A **Tichinha** pela compreensão e lanchinhos. A **Guigui** pela ajuda e companheirismo durante sempre. A minha tia querida **Fátima** por sempre rezar e torcer por minhas conquistas. A tia **Tôta**, meu amor jovem. A todos meus familiares, em especial **minhas 'primãs'** e meu primo **Marcelo**, que no momento em que estava sem poder escrever se predisporam a digitar por mim (Lindos, amo-os). Em especial a **Cela, Gabi, Lu, Lili, Nana** e **Gui**. A **Fátima Silva** que me deixa gordinha. Flávia pela ajuda nas análises. A **Déa** e **Teca** por diminuírem minhas dores. A **Cacau** pelas sessões de Reiki. A **Helena** por sempre tirar minhas dúvidas e meem relação a ABNT. A Chico Saboya, Ugo Portela, Poly Cintra, Mari Cunha, Mari Valença, Eiran Simis, Joana Mendonça, Marcos Oliveira, Flávio Barbosa, Sérgio Hirata, Maurício Côrrea, Marcus Braz, Chaps, Leo Salazar, Yuri Zaidan, Marcos Lopes, Denise Lopes, Patrícia Raposo, Tarciana Portela, Fred Jordão, Paulo André, André Neves, Gabriella Martins e Marcelo Pedroso, pelo apoio e colaboração. A todos os que fazem a UFPE: professores e funcionários, pelo profissionalismo, em especial: Flávia e Marcelo que tanto os aperreios. E aos que fazem o Portomídia, o NGPD, objeto de estudo da presente pesquisa. Aos amigos, que estão sempre prontos para dizer uma palavra de carinho: Rafa Vieira, Jujoca, Tici, Nando, Rafinha Queiroz, Pipo, Zaca, Dé, Nandes, Ju Feitosa, Tia Ana, Carlito, Ju Azevedo, Perolite, Tatá, Mari, Rapha, Xulhipa, Carobina, Cati, Ciro, Leiloca, Line, Mayra, Duda, Guigui, Vini e Aline. Em especial, gostaria a minha amiga irmã Line, pois se não fosse por empurrãozinho dela, não estaria aqui. Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para o meu crescimento enquanto pessoa e profissional.

**Muito Obrigada!**

"Uma verdadeira obra de projeto deve ser capaz de mover as pessoas, para **transmitir sentimentos**, para acionar **memórias**, para **surpreender**, para ir **contra** a corrente [...]"

Alessi (2013) [**grifo nosso**]

## RESUMO

A nova lógica econômica do mundo pede flexibilidade, se alimenta dos ativos culturais e criativos, buscando inclusive legitimar o uso da imaginação nas esferas pública, privada e na sociedade. Qualquer instituição, conglomerado de empresas ou cidade, tem potencial para investir em Economia Criativa. Para tanto, enxerga-se cada vez mais a necessidade de estimular a promoção de significados para prospectar novas atuações de mercado, já que as inovações tecnológicas parecem não ser mais suficientes como fonte de vantagem competitiva a longo prazo. Neste sentido, o propósito do *Design Driven Innovation* (DDI) tira o foco da quantidade de ideias e volta-se à quem pode contribuir para a criação de novos significados. O DDI pauta-se na criação de significados para produtos de uma empresa, enquanto que a Estratégia de Significado apresenta uma abordagem semântica para todos os componentes de um modelo de negócio institucional. Assim as redes colaborativas, o network e a identificação dos intérpretes tornam-se a fonte de criação de significados. No entanto, tem-se ciência que envolver diferentes *stakeholders*, dos diversos setores criativos, é uma tarefa árdua, não obstante estratégica, para uma economia emergente não estar tão dependente das *commodities*. Neste sentido, o presente estudo figura-se como um estudo de caso do Centro de Empreendedorismo e Tecnologias da Economia Criativa - o PORTOMÍDIA, uma recente iniciativa do Porto Digital, que almeja promover a Economia Criativa no Recife-PE. Esta pesquisa conta com o apoio do Ministério da Cultura do Brasil e do Núcleo de Gestão do Porto Digital - NGPD, e busca entender os objetivos, processos e perspectivas do Portomídia, sob a perspectiva do DDI e da estratégia de significado. A relevância da pesquisa encontra-se em sublinhar a promoção dos aspectos simbólicos para o modelo do negócio do Portomídia, como meio para criar valor à economia local. Ao final do estudo, apresentam-se diretrizes que possam vir a corroborar com o fomento de significados.

Palavras-Chave: Criação de Significado. Inovação Guiada pelo Design. Modelo de Negócio. Estratégia de Significado. Economia Criativa.

## ABSTRACT

The world's new economic logic demands flexibility, feeds itself from creative and cultural agents, aiming to legitimate the use of imagination on both public and private sectors, and in the society as well. Any company, or a cluster of companies or cities, is potentially able to invest in creative economy. For such it has been increasingly seen the need to stimulate the meaning promotion to prospect new market situations, since the technological innovations seem to be no longer sufficient as a competitive advantage source in the long run. In this sense, The Design Driven Innovation (DDI) takes the focus off the amount of ideas and turns to whom can contribute to the new meanings creation. The DDI is guided in the meanings creation for a company's products, while the Meaning Strategy presents a semantic approach for all the components of an institutional business model. Thus, the collaborative net, the network and the identification of the interpreters become the meanings creation source. However, It is aware that involving different stakeholders is not an easy task, despite strategic, so that an emerging economy can not keep so dependent on commodities. With this purpose this present research figures itself as a case study of the Entrepreneurship and Creative Economy Technologies Center – the PORTOMÍDIA, a recent initiative of Porto Digital, that longs for promoting Creative Economy in Recife-PE. This research counts on the support of both The Ministry of Culture of Brazil and the Porto Digital Management Core – NGPD (in Portuguese), and aims to understand the goals, processes and perspectives of Portomídia, under the perspective of DDI and the Meaning Strategy. The relevance of this research is to emphasize the promotion of symbolic aspects of the business model of Portomídia, as a way to create value to the local economy. By the end of this study, guidelines are going to be presented that may corroborate the meanings creation.

Keywords: Meanings Creation. Design-Driven Innovation. Business Model. Meaning Strategy. Creative Economy.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Síntese de etapas metodológicas e técnicas de pesquisas utilizadas para o estudo de caso do Portomídia.	29
FIGURA 2 -	Estrutura do presente estudo.	29
FIGURA 3 -	O modelo baseado em recursos com retorno acima da média.	36
FIGURA 4 -	As etapas do processo de comunicação.	41
FIGURA 5 -	Decomposição da estrutura do signo para efeito didático.	42
FIGURA 6 -	As diversas instâncias indivíduo/produto e áreas de conhecimento que estudam essa relação sob diferentes ângulos.	43
FIGURA 7 -	Da funcionalidade para semântica no século XX.	48
FIGURA 8 -	Conceito do Modelo Offenbach Teoria da Linguagem do Produto.	49
FIGURA 9 -	Resumo das diferentes expressões do produto.	53
FIGURA 10 -	As três estratégias de inovação.	56
FIGURA 11 -	The hill-climbing paradigm applied to incremental and radical innovation.	57
FIGURA 12 -	Epifania Tecnológica = Desempenho tecnológico + mudança radical de significados.	59
FIGURA 13 -	O Processo de inovação Guiada pelo Design.	60
FIGURA 14 -	Intérpretes de um laboratório de pesquisa coletivo.	62
FIGURA 15 -	Projeto de Pesquisa <i>Tea and Coffee Piazza</i> da Alessi e o desenvolvimento da chaleira Kettle 9093.	64
FIGURA 16 -	O projeto de pesquisa <i>Beyind Primo Piatto</i> da Barilla.	65
FIGURA 17 -	Modelo de Valor da inovação guiada pelo design.	66
FIGURA 18 -	A inovação radical de significados e a criação de clássicos.	68
FIGURA 19 -	O quadro do Modelo de Negócios.	70
FIGURA 20 -	Estendendo os significados para o modelo de negócio.	72
FIGURA 21 -	Evolução de produção de produto ou serviço para product-service system.	75
FIGURA 22 -	Tipologia do PSS.	76
FIGURA 23 -	Formato resumido das categorias de análise do discurso.	76

FIGURA 24 -	Linha do tempo desde a concepção do Portomídia.	95
FIGURA 25 -	Processo de seleção das áreas de atuação do Portomídia.	100
FIGURA 26 -	Discriminação dos atores responsáveis pelo o aporte para desenvolvimento do Portomídia.	101
FIGURA 27 -	Pilares do Portomídia.	103
FIGURA 28 -	Laboratórios do Portomídia.	104
FIGURA 29 -	Público-alvo do Portomídia disseminado no mercado interno e externo ao Porto Digital.	106
FIGURA 30 -	Atores do Portomídia.	107
FIGURA 31 -	Público-alvo do Portomídia disseminado no mercado interno e externo ao Porto Digital.	108
FIGURA 32 -	Oferta de Cursos pelo Portomídia de agosto de 2013 a abril de 2014.	118
FIGURA 33 -	Oferta de Cursos pelo Portomídia de agosto de 2013 a setembro de 2014.	120
FIGURA 34 -	Experimentos do Programa Designers & Makers, utilizando: Arduíno; Laser Cutter Trotec e Impressora 3D.	122
FIGURA 35 -	Processo de Incubação.	127
FIGURA 36 -	A ideia do empreendimento incubado já existe?	132
FIGURA 37 -	Representação gráfica do processo de Incubação e Apoio a Startups.	136
FIGURA 38 -	A criação de significados para as empresas incubadas, sob o ponto de vista delas mesmas.	149
FIGURA 39 -	Primeiro momento: O Portomídia está criando significados?	149
FIGURA 40 -	Segundo momento: O Portomídia está criando significados?	150
FIGURA 41 -	Ações de indução identificadas durante o presente estudo.	164
FIGURA 42 -	Etapas do Movimento HotSpot.	169
FIGURA 43 -	Pesquisa design-driven para o Projeto Pernambuco em 100 vídeo.	172

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	Recursos Intangíveis.	35
TABELA 2 -	Fonte para vantagem competitiva.	36
TABELA 3 -	C apacidade versus Recursos para análise da vantagem competitiva.	38
TABELA 4 -	The concepts used in the theory of product language by Jochem Gros.	49
TABELA 5 -	Pontos de vista do DDI X BMG.	71
TABELA 6 -	Identificação da Empresa.	77
TABELA 7 -	Identificação do Produto.	78
TABELA 8 -	Identificação do Usuário.	79
TABELA 9 -	Identificação do Mercado.	80
TABELA 10 -	Startups incubadas entrevistado.	85
TABELA 11 -	NGPD entrevistado.	86
TABELA 12 -	Profissionais do mercado.	87
TABELA 13 -	Como surgiu o Portomídia?	93
TABELA 14 -	Relação entre o PM e a promoção cultural.	97
TABELA 15 -	Propósito de Portomídia.	102
TABELA 16 -	Utilização da infraestrutura do Portomídia pela demanda externa.	110
TABELA 17 -	Cursos lançados em 2012 x status de realização até abril de 2014.	117
TABELA 18 -	Cursos e Palestras ofertados no Programa Designers & Makers.	121
TABELA 19 -	Critérios de seleção das propostas.	124
TABELA 20 -	Etapas para seleção dos projetos do segundo ciclo de incubação da Incubadora do PM.	124
TABELA 21 -	Critérios de seleção.	125
TABELA 22 -	Modelo de cobrança da Incubadora do Portomídia.	127
TABELA 23 -	Critérios de avaliação do primeiro ciclo de Incubação do Portomídia.	129
TABELA 24 -	O primeiro ciclo de Incubação do Portomídia e as áreas abordadas por cada empreendimento.	129
TABELA 25 -	Situação das Incubadas com relação a metodologia empregada na	135

	Incubadora do PM, após 16 meses.	
TABELA 26 -	Tabela de Preços para que haja a Incubação.	138
TABELA 27 -	Comparação entre o Método de Incubação do primeiro e do segundo ciclo.	138
TABELA 28 -	A proposta do PM é inovadora?	143
TABELA 29 -	O PM conseguiu criar inovações de ruptura?	145
TABELA 30 -	O NGPD conhece a Teoria de Verganti?	145
TABELA 31 -	O Portomídia possui a pretensão de criar significados?	146
TABELA 32 -	Pretensão do PM de gerar novas linguagens e significados.	146
TABELA 33 -	Ações do Portomídia para gerar novos significados e linguagens.	147
TABELA 34 -	Opinião dos incubados com relação a se o Portomídia está criando significados ou não.	151
TABELA 35 -	Avaliação do Portomídia dos Incubados.	152
TABELA 36 -	Como os atores do mercado enxergam a proposta do Portomídia.	155
TABELA 37 -	Futuro do Portomídia segundo os atores do mercado.	158
TABELA 38 -	Capacidade versus Recursos para análise da vantagem competitiva aplicado às áreas do Portomídia.	159
TABELA 39 -	Capacidade versus Recursos para análise da vantagem competitiva aplicado aos 4Es do Portomídia.	160
TABELA 40 -	Como o PM estará daqui a 10 anos?	162

## LISTA DE SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
AD Diper	Agência de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco
ANPROTEC	Associação dos Parques Tecnológicos Brasileiros
Arpe	Agência Reguladora de Pernambuco
ATI	Agência Estadual de Tecnologia da Informação do Estado de Pernambuco
BMG	<i>Business Model Generation</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CICTEC	Centro de Inteligência Competitiva para Parques Tecnológicos
C.E.S.A.R	Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
CGE	Controladoria Geral do Estado
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CVA	Cinema-Vídeo-Animação
DES	<i>Design</i>
DDI	<i>Design-driven Innovation</i> (Inovação Guiada pelo Design)
DDW	<i>Design Direction Workshops</i>
DIY	<i>Do It Yourself</i>
EC	Economia Criativa
Facepe	Fundação do Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco
Finep	Agência Brasileira de Inovação
FOT	Fotografia
FUNCULTURA	Programa Fundo Pernambucano de Incentivo à Cultura
FUNDAJ	Fundação Joaquim Nabuco
FUNDARPE	Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco
GAM	<i>Games</i>
ILP	Instituição de Longa Permanência
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano

IPVA	Imposto Sobre a Propriedade de Veículos Automotores
ISSQN	Imposto Sobre o Serviço de Qualquer Natureza
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MCTI	Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MInC	Ministério da Cultura
MPV	Mínimo Produto Viável
MUS	Música
MULT	Multimídia
NAGI-PE	Núcleo de Apoio à Gestão da Inovação de Pernambuco
NGPD	Núcleo de Gestão do Porto Digital
OECD	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não Governamental
OS	Organização Social
PE	Pernambuco
PD	Porto Digital
PIB	Produto Interno Bruto
PM	Portomídia
PSS	<i>Product-system Service</i> (Sistemas Produto-Serviço)
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SDEC	Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de PE
SEBRAE/PE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco
SEC	Secretaria da Economia Criativa
SECTEC	Secretaria de Ciência, Tecnologia do Estado de Pernambuco
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UDESC	Universidade estadual de Santa Catarina
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
VALETEC	Parque Tecnológico do Vale dos Sinos
4Es	Pilares do Portomídia:

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	17
1.1	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	20
1.2	OBJETIVOS E OBJETO DE ESTUDO	26
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b>	26
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b>	26
1.2.3	<b>Objeto de Estudo</b>	26
1.3	METODOLOGIA GERAL	27
2	<b>ECONOMIA CRIATIVA E A CRIAÇÃO DE SIGNIFICADOS</b>	30
2.1	ECONOMIA CRIATIVA: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO	30
2.1.1	<b>Economia Criativa como tábua de salvação?</b>	31
2.1.2	<b>Economia Criativa no Brasil</b>	32
2.1.3	<b>Contextualização da Economia Criativa no Brasil</b>	33
2.2	FATOR COMPETITIVO DOS SIGNIFICADOS	35
2.3	SIGNO, SÍMBOLO E SIGNIFICADO	38
2.3.1	<b>Signo</b>	38
2.3.2	<b>Símbolo</b>	43
2.3.3	<b>Significado</b>	43
2.4	O PROCESSO HISTÓRICO: O PROCESSO DE SIGNIFICAÇÃO	44
2.4.1	<b>Abordagem Funcionalista</b>	45
2.4.2	<b>Abordagem Estética</b>	46
2.4.3	<b>Abordagem Semântica</b>	47
2.5	A TEORIA DA LINGUAGEM DO PRODUTO: A ABORDAGEM DE OFFENBACH	48
2.5.1	<b>Função Semântica</b>	50
2.5.1.1	Função Indicativa	51
2.5.1.2	Função Simbólica	51
2.6	CONTRIBUIÇÕES PARA O SIGNIFICADO: NA PERSPECTIVA DO PRODUTO	52
2.7	CAPÍTULO 2 EM POUCAS PALAVRAS	53
3	<b>INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO <i>versus</i> ESTRATÉGIA DE</b>	54

	<b>SIGNIFICADO</b>	
3.1	<i>DESIGN-DRIVEN INNOVATION</i> (INOVAÇÃO GUIADA PELO DESIGN)	55
3.1.1	<b>As estratégias da inovação</b>	55
3.1.2	<b>Ambiente para emergência de significado</b>	59
3.1.3	<b>O design-driven innovation como estratégia</b>	62
3.1.4	<b>O valor da inovação de significados</b>	65
3.2	SERÁ O DDI A SALVAÇÃO DA LAVOURA?	68
3.2.1	<b><i>Business Model Generation</i> (BMG)</b>	69
3.3	<i>MEANING STRATEGY</i> (ESTRATÉGIA DE SIGNIFICADO)	71
3.4	CONTRIBUIÇÕES PARA O SIGNIFICADO: NA PERSPECTIVA DO PSS	74
3.4.1	<b>Identificação da Empresa</b>	76
3.4.2	<b>Identificação do PSS</b>	77
3.4.3	<b>Identificação do Usuário</b>	78
3.4.4	<b>Identificação do Mercado</b>	79
3.5	CAPÍTULO TRÊS EM POUCAS PALAVRAS	80
4	<b>METODOLOGIA GERAL DA PESQUISA</b>	81
4.1	CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DO SUJEITO E COLETA DE DADOS	81
4.1.1	Amostra Incubados	84
4.1.2	Amostra NGPD	85
4.1.3	Amostra do Mercado	87
4.2	TRATAMENTO DOS DADOS	88
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	90
5	<b>O CASO PORTOMÍDIA</b>	91
5.1	O PORTO DIGITAL	91
5.2	O PORTOMÍDIA	92
5.2.1	<b>Como surgiu a ideia do Portomídia?</b>	92
5.2.2	<b>O conceito de Economia Criativa para o Portomídia?</b>	96
5.2.3	<b>Aproximação de TI com a área cultural</b>	97
5.2.4	<b>Definição das áreas de atuação</b>	99
5.2.5	<b>Mas, afinal do que se trata o Portomídia?</b>	101

5.2.6	<b>Os Pilares</b>	103
5.2.7	<b>Como surgiu a ideia dos quatro pilares?</b>	105
5.2.8	<b>Público-alvo</b>	106
5.2.9	<b>Demanda Externa</b>	109
5.2.10	<b>Modelo de Negócio</b>	113
5.2.11	<b>Programa de Capacitação</b>	114
5.2.11.1	Cursos Ofertados	116
5.2.12	<b>Empreendedorismo</b>	122
5.2.12.1	Processo Seletivo	124
5.2.12.2	Processo de Incubação	126
5.2.12.2.1	<i>Primeiro Ciclo de Incubação</i>	126
5.2.12.2.2	<i>Como foi o primeiro ciclo?</i>	131
5.2.12.2.3	<i>Segundo Ciclo de Incubação</i>	133
6	<b>O PORTOMÍDIA SOB O PONTO DE VISTA DOS SIGNIFICADOS</b>	142
6.1	FEEDBACK DO NGPD	142
6.2	FEEDBACK DAS INCUBADAS	148
6.2.1	<b>Primeiro momento: Entrevista com as Incubadas</b>	149
6.2.2	<b>Segundo momento: Questionário com as Incubadas</b>	150
6.3	FEEDBACK DO MERCADO	153
6.4	VANTAGEM COMPETITIVA DO PORTOMÍDIA	159
6.5	E O FUTURO DO PORTOMÍDIA?	161
6.6	ANÁLISE E PROPOSIÇÕES PARA O PORTOMÍDIA	164
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	176
	<b>REFÊNCIAS</b>	181
	<b>APÊNDICES</b>	191

## 1 INTRODUÇÃO

A economia de mercado atual delineou um ambiente competitivo que almeja superar marcas já estabelecidas, reafirmar o posicionamento de mercado, ou até conquistar novas fatias do mesmo. As demandas crescem e as instituições precisam desenvolver modelos de negócio com diferenciais competitivos.

O cliente, por sua vez, encontra-se mais exigente, informado e tendo acesso a uma variedade de produtos, que em sua maior parte possuem distinção apenas sob o ponto de vista incremental, ou seja, fazer melhor o que já fazemos (VERGANTI, 2012; NORMAN & VERGANTI, 2012). Esses veem em busca de tendências que incentivam a individualização, personalização, cocriação e o *DIY - do it yourself* (faça você mesmo), por exemplo.

As barreiras produtivas não são mais intransponíveis e percebe-se que está cada vez mais difícil de se conferir características competitivas sob o ponto de vista tecnológico, pois: “as características técnicas são hoje em dia entendidas como indiscutíveis e não são mais suficientes como elementos de diferenciação” (BÜRDEK, 2006, p. 367). Já a matéria-prima torna-se, em sua essência, uma fonte esgotável de recursos, enquanto que: “a criatividade é um combustível renovável e cujo estoque aumenta com o uso” (REIS, 2008, p.15).

A atividade cultural, de acordo com Newbiggin (2010), não esteve incluída como componente econômico durante boa parte da história. Em consonância com essa linha de raciocínio, Jacobs (2007) afirmou que em todas as discussões sobre a economia baseada em conhecimento, inovação está sempre relacionada com tecnologia, enquanto que a cultura aparece moderadamente. Isto leva a destinação indevida de atenção às inovações que se baseiam nos aspectos culturais.

O mundo começa a inserir os valores criativos, culturais e inovadores aos econômicos, como meio para criar valor a um dado modelo de negócio, e desmitificar realidades de mercado que já apresentam desde a década de 70 indícios de que deveria se reestruturar para um novo caminho, segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2010).

Neste cenário, surge, no início do século XXI, o conceito da economia do intangível, do simbólico - Economia Criativa - que se alimenta dos talentos criativos,

culturais e inovadores, para ampliar o potencial econômico e os diferenciais competitivos de uma dada instituição, cidade, região, país ou bloco de países (UNCTAD, 2010; BRASIL, 2011).

Concomitantemente, o mundo passa a perceber que o valor do Design está na promoção dos aspectos intangíveis, seja para um produto, serviço ou sistema como um todo, no intuito de "dar sentido (às coisas)" (KRIPPENDORFF, 1989, p. 09). Segundo Mozota (2011), o Design pode assumir um papel de apresentar-se como veículo para transformação, que pode possibilitar uma melhor relação entre a empresa e seu ambiente, antecipando uma visão dos futuros mercados e da concorrência.

Tal entendimento, não é universal, pois, para muitas áreas, o design não é visto de modo estratégico, mas sim como uma técnica ou ferramenta da engenharia (CRUICKSHANK, 2010; HOBDAY *et al.*, 2011). Todavia, na opinião de Hobday, tal cenário está se modificando com estudos que relacionam design e inovação, ampliando reconhecimento do papel que o design pode exercer nos negócios e atividades econômicas.

Nas últimas décadas do século XX cresce a relevância para significação no desenvolvimento de projeto de uso e nos sistemas de informação. Não basta ser funcional, formalmente agradável ou prover uma boa interface. O produto deve portar uma mensagem adequada, carregando expressões provenientes do processo de elaboração e produção, como: cultura e tecnologia. Ao entrar em circulação, detém essas expressões e passa a ser também elemento de comunicação, para si e para os outros. "Assim, o produto além das funções prática, estética e de uso, tem a função significativa. [...] difunde valores e características culturais no âmbito que atinge" (NIEMEYER, 2003, p.14).

A visão de Verganti (2012, p.03) defende o design sob o ponto de vista estratégico, sendo insumo inclusive para sua teoria - o *Design-driven Innovation* - DDI (Inovação Guiada pelo Design). Para ele a partir das últimas décadas, a gestão da inovação pode ser caracterizada pela descoberta de que as pessoas não compram produtos, mas sim significados, pois as "pessoas se valem de razões emotivas, psicológicas e socioculturais, da mesma forma que para atender uma necessidade funcional". Os significados refletem "as dimensões psicológicas e culturais do ser humano", dependendo fortemente dos nossos valores, crenças, normas, e tradições (VERGANTI, 2012. p. 52).

A essência da inovação guiada pelo design está em desenvolver redes de parceiros-chaves (intérpretes) a fim de gerar novas interpretações do mundo, que sejam capazes de quebrar paradigmas (VERGANTI, 2012). Em seguida, Battistella, Biotto e De Toni (2012) apresentam um redimensionamento do DDI. Já que o DDI defende uma abordagem de fomento de significado para os produtos de uma instituição. Enquanto que estes autores veiculam a promoção dos significados para o modelo de negócio da empresa como um todo, ou seja, *Meaning Strategy* (Estratégia de Significado).

Assim, o presente estudo busca elucidar a promoção dos significados como fonte de vantagem competitiva. Para tanto, realiza um estudo de caso no Centro de Empreendedorismo e Tecnologias da Economia Criativa - o **PORTOMÍDIA**, uma recente iniciativa do Porto Digital em Pernambuco-BR, para alavancar a promoção da Economia Criativa no Recife, que façam uso intensivo de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação, nas seguintes áreas: design, jogos digitais, multimídia, cine-vídeo-animação, música e fotografia.

Para tanto, acredita-se que o fomento da estratégia de significado, atrelado à promoção da Economia Criativa, pode possibilitar o surgimento de novas linguagens e significados, e até mesmo prospectar novos cenários de atuação, tendo em vista o desenvolvimento de estratégias para longo prazo que visem ampliar os potenciais econômicos do estado, do país.

## 1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O Relatório de Economia Criativa de 2010 evidencia que apesar da economia mundial ter sofrido a mais severa recessão econômica dos últimos 70 anos, entre 2008 e 2009, os “setores criativos - baseados em conhecimento - se mostraram mais resilientes aos choques externos”, apresentando maiores taxas de crescimento que as indústrias tradicionais (UNCTAD, 2010).

Segundo Duinseberg (2008), a Economia Criativa (EC) surge como uma opção de desenvolvimento viável não apenas para as economias desenvolvidas, mas, sobretudo, para as economias emergentes, já que cerca de 59,7% destas ainda têm nas *commodities* mais da metade das suas receitas de exportação. Conforme Brasil (2013), a Economia Criativa representa entre 6% e 8% do PIB de países em desenvolvimento. Países como a China, África e alguns países da América Latina despertaram para essa tendência e vêm se destacando com a exportação de bens criativos.

Para Ger (1999), as empresas globais são instruídas a utilizar códigos culturais que primem por uma linguagem universal, no intuito de tornar indistintas as fronteiras de participação e de envolvimento, entre os *stakeholders* sediados em diferentes partes do mundo. Sendo assim, Ger considera que é possível que empresas locais atuem e se destaquem no mercado global, desde que entendam sua identidade cultural como fonte de vantagem intrínseca em relação às empresas transacionais. Do contrário, fica difícil das empresas locais apresentarem diferenciais competitivos que não sejam fáceis de serem copiados pelas grandes corporações.

Segundo o Plano da Secretaria da Economia Criativa, Brasil (2011), o Brasil não figura nas pesquisas internacionais entre os 10 primeiros países em desenvolvimento, produtores e exportadores de bens e serviços criativos. Deste modo, precisa encontrar uma opção viável para o desenvolvimento, que leve em consideração: “sua realidade e, em especial, seus limites em termos de escassez de mão-de-obra qualificada, falta de infraestrutura básica e influxos de investimento estrangeiro direto”, segundo Duinseberg (2008, p.54), de modo a potencializar seus ativos criativos, culturais e seu capital intelectual, como meio para não estar tão dependente das *commodities*.

Experiências de Incubação no Brasil iniciaram ainda nos anos 80, sendo realizada em quase todo mundo como uma importante tendência econômica, a qual pode proporcionar que o empreendedor seja protagonista da sua própria vida (ANPROTEC, 2012a). A ideia de empreendedorismo inovador no país vem desencadeando, no Brasil, a consolidação de um dos maiores sistemas mundiais de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Atualmente, o Brasil conta com cerca de 90 iniciativas de parques tecnológicos e 400 incubadora de empresas, (ANPROTEC, 2013a).

Uma incubadora de empresas visa “oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso” (ANPROTEC, 2013b). Para isso, oferece suporte gerencial e infraestrutura, orientando os empreendedores quanto à competitividade e à gestão do negócio, entre outras questões essenciais empresa. As incubadoras inicialmente eram focadas em levar ao mercado tendências tecnológicas e novas ideias. Nos dias atuais, são voltadas também para o desenvolvimento local e setorial (ANPROTEC, 2013b). Tal fato igualmente se aplica ao desenvolvimento dos parques tecnológicos.

Um parque tecnológico consiste em “um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, têm caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)” (ANPROTEC, 2013b). Tais parques atuam como promotores da competitividade, da capacitação empresarial, da inovação e da cultura, baseando-se na transferência de conhecimento e tecnologia, no intuito de contribuir para elevar a produção de riqueza de uma dada região.

Percebendo o potencial da EC para inovação e empreendedorismo, alguns parques tecnológicos passam a investir neste segmento (ANPROTEC, 2012b) e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Indústria (ABDI, 2011).

O Sapiens Parque, por exemplo, localizado em Florianópolis–SC, desde 2009 começou a investir no setor de EC, chegando em 2012 a possuir cinco empresas pertencentes ao setor em questão, que mantém relação com outras 35 instituições da Grande Florianópolis. São equipes que trabalham com games, sistemas interativos e entretenimento. A ABDI afirma ainda que entre as 500 empresas na área de TI do Sapiens Parque, pelo menos 150 estão direcionadas para projetos criativos. O complexo possui o intuito de, nos próximos quatro anos,

abrigar 50 novas empresas do setor. Por meio do projeto de centro de design e moda, com foco em tecnologia para vestuário almeja ampliar sua atuação. Orçado em 1,5 milhões, conta com a participação da Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC) e obteve investimentos de grandes empresas como Nike Philips e Adidas. Firmou também parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e prevê inaugurar em 2013 um centro de audiovisual estimado em R\$ 7 milhões. A unidade contará com estúdio para computação gráfica e será usada para incubar novos negócios.

Já no Rio Grande do Sul, o Parque Tecnológico do Vale dos Sinos (VALETEC) iniciou a busca por empreendedores criativos em 2011 (ABDI, 2011). Contava com três empresas na área de EC, pretendendo ampliar sua atuação para 15 instituições incubadas. O complexo investiu mais de R\$ 300 mil em infraestrutura para receber as novas iniciativas do setor criativo, contando inclusive com o apoio do Governo do Rio Grande do Sul que criou um comitê para realizar políticas de prospecção de negócios da economia criativa.

O Rio de Janeiro conta o Rio Criativo, citado inclusive no UNCTAD (2010) como iniciativa para fomentar EC no estado, em cerca de vinte setores da EC, como artesanato, cultura popular, games, artes cênicas, dentre outros. Tal iniciativa estrutura-se a partir de quatro núcleos, que atuam de modo interligado: Incubadora, Núcleo de Conhecimento, Núcleo de Negócios e Laboratório de Produção de Conteúdos Digitais (RIO CRIATIVO, 2014).

Já Pernambuco, uma região atrativa para inovação e diversidade cultural, busca promover ações para consolidar-se como referência de política pública em economia criativa. No primeiro semestre de 2014, tal estado apresenta um crescimento econômico superior ao do Brasil, Enquanto o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro cresceu 1,9%, o de pernambucano aumentou para 5,2%, para o mesmo período em questão (CONDEPE/FIDEM, 2014; Pernambuco, 2013a).

Neste contexto, o Recife possui, desde 2000, o **Porto Digital**, parque tecnológico urbano, que passou a se apresentar como um dos principais ambientes de inovação do país, sendo reconhecido internacionalmente como **um dos dez parques do mundo onde o futuro está sendo criado**, de acordo com a *Business Week* (2009). Juntamente com **C.E.S.A.R** (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), o Porto Digital possui o propósito de retardar a emigração dos pernambucanos tecnicamente treinados, principalmente na área de TI, que

muitas vezes deixam o estado com o propósito de encontrar melhores oportunidades de emprego (TANKHA, 2012). Ambas iniciativas têm sido bem sucedidas em manter uma parte dessa mão-de-obra qualificada. Contudo, existe também uma significativa migração dos profissionais, ainda segundo Tankha.

Em 2012, amplia seu escopo de atuação de TI para TI e EC, e inaugura em 2013 a primeira sede de uma das suas mais recentes iniciativas, o **Portomídia**, a fim de fomentar a EC no Recife (PERNAMBUCO, 2013b). Por meio deste oferece infraestrutura com elevado nível tecnológico e programas de qualificação, cujo intuito é contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços pertencentes ao seu escopo de atuação.

Sediado na Rua do Apolo, o Portomídia, o então objeto de estudo da presente pesquisa, integra o Projeto de *Cluster* Metropolitano de Negócios Criativos, como um dos seus cinco pontos de apoio. Projeto encomendado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Pernambuco (SDEC), em parceria com as prefeituras de Recife e Olinda (MARINHO, 2013). Abaixo seguem os outros pontos:

- **Marco da Moda de Pernambuco** (une o design de moda à cadeia têxtil e de vestuário, sediado na Rua da Moeda);
- **Centro Cultural Cais do Sertão Luiz Gonzaga** (obra inaugurada em abril de 2014, no Armazém 10 do Porto do Recife, que utiliza recursos de alta tecnologia, para proporcionar aos visitantes uma experiência de imersão no universo do sertão nordestino);
- **Museu do Futuro Imaginário** (espaço de interação a ser instalado no Alto da Sé. Iniciativa ainda em negociação).

O quinto ponto seria o da **Fábrica Tacaruna**, proposto inicialmente para ser a Fábrica DIY, onde um indivíduo poderia ter acesso a uma unidade de produção (MARINHO, 2013). Contudo, a partir de abril de 2014, tal espaço foi destinado para construção do Centro de Pesquisa, Desenvolvimento, Inovação e Engenharia Automotiva da Fiat Chrysler (PERNAMBUCO, 2014), deixando de ser pensado para Fábrica DIY.

O processo de significação é um tema de estudo relativamente recente, o qual desponta na busca por diferenciação do sistema capitalista, no intuito de desenvolver produtos e serviços que carreguem em si uma carga simbólica

(BÜRDEK, 2006). Os significados subsidiam conhecimento para além de uma visão centrada nas características, funções e desempenho, no intuito de compreender o real significado que as pessoas dão às coisas (VERGANTI, 2012).

Assim, percebe-se o potencial estratégico dos recursos intangíveis e dos aspectos simbólicos, da cultura e da criatividade como insumos para a promoção dos significados no Portomídia, no intuito de promover a identificação do sujeito com este equipamento e com seus produtos.

A teoria de *Design-Driven Innovation* (DDI) apresentou cases bem sucedidos de empresas como: a Nintendo (com o lançamento do vídeo-game Wii), a Alessi (com a linha de produtos para cozinha *Family Follow Fiction*), a Artemide (que transformou o conceito de iluminação, com a *Metamorfosi*) e a *Apple* (com o *iPod* ao lado do *iTunes* revolucionaram a indústria de música), dentre tantos outros exemplos de relevância (VERGANTI, 2012).

Os autores Battistella, Biotto e De Toni demonstram estudos a partir de cases de sucesso exemplos de empresas que desenvolveram a estratégia de significado para seu modelo de negócio, como a *Apple*, e o estudo de caso apresentado a partir da *Illycaffé*, empresa líder no negócio do café. Estes exemplos serão detalhados posteriormente, durante o desenvolvimento do referencial teórico.

Tais estudos acontecem no cerne de uma empresa, enquanto que o presente estudo almeja fomentar estratégias de significado para o Portomídia, um *Product-system Service* (PSS) que visa configurar um *cluster* criativo. De acordo com Evans (2013), *Cluster* Criativo precisa mais do que uma visão ligada à tecnologia, pois inclui: instituições culturais, empresas sem fins lucrativos, salas de artes e artistas individuais, ao lado de parques tecnológicos e centros de mídia.

São espaços para se viver, bem como para trabalhar. Espaços onde os produtos culturais são consumidos, bem como confeccionados, que estão abertos o tempo todo, para trabalhar, se divertir e para interagir. Esses espaços se alimentam de diversidade e da mudança. Competem, mas também cooperam entre si. Prosperam em ambientes urbanos ocupados, multi-culturais que têm a sua própria identidade local, mas também estão conectados com o mundo.

Assim, fomentar a formação de *clusters* criativos, mesmo que em áreas geograficamente dispersas, mas que possuam uma relativa proximidade e tenham por base o acesso a estruturas de ensino de qualidade, profissionais qualificados e a infraestrutura, reduzindo os custos de transação, devido à proximidade, segundo

Greffe (2013), e estando em consonância com a promoção de parcerias e de redes (*networking*), muito provavelmente irão configurar um cluster que exercerá um poder de atração para novas iniciativas, como um ímã, que catalisa as atenções para o desenvolvimento dos potenciais competitivos para aquela localidade.

Em conformidade com as considerações de Verganti (2012); Battistella, Biotto & De Toni (2012) e sob a ótica da Economia Criativa, a presente pesquisa surge com a seguinte questão: como o Portomídia pode fomentar estratégias de significado para que o Portomídia possa daqui a dez anos continuar sendo reconhecido como o local onde o futuro está sendo criado?

Acredita-se que um meio para responder a questão de pesquisa é valer-se do modelo cultural local e das expertises das pessoas, a fim de desenvolver um ambiente para que haja emergência de significado. Assim, o presente estudo almeja contribuir para o desenvolvimento de estratégias de significado para o Portomídia. Para tanto, precisa entender suas pretensões, processos e identificar seus atores, para enfim propor diretrizes que venham corroborar com o fomento dos significados.

## 1.2 OBJETIVOS E OBJETO DE ESTUDO

### 1.2.1 Objetivo Geral

Entender o processo de significação para o modelo de negócio do Portomídia.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o processo de concepção, o contexto e as metodologias do Portomídia;
- Identificar os atores do Portomídia em relação ao processo de significação;
- Propor diretrizes que contribuam para a geração de novos significados para os produtos e serviços do Portomídia dentro do contexto da Economia Criativa.

### 1.2.3 Objeto de Estudo

O Centro de Empreendedorismo e Tecnologias da Economia Criativa - o PORTOMÍDIA.

### 1.3 METODOLOGIA GERAL

O presente estudo é uma **abordagem qualitativa**, por considerar que o capital intelectual do Portomídia pode influenciar diretamente na concepção e desenvolvimento de propostas inovadoras sob o ponto de vista do significado.

No entanto, segundo Richardson (2008, p.79-80), “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.”

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2008, p.79-80).

Pois, entende-se que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, tendo na pesquisa qualitativa uma perspectiva que “em vez de partir das teorias e testá-las, [...] [pauta-se em] ‘conceitos sensibilizantes’ para a abordagem dos conceitos sociais a serem estudados” (FLICK, 2009, p.20-21).

A pesquisa caracteriza-se como **descritiva**. Para Gil (2008), tais pesquisas possuem o objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

[...] a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características (CERVO; BERVIAN & SILVA, 2007, p. 61).

O estudo procura descrever por meio da precisão dos detalhes, da análise reflexiva e da correlação dos fatos com a teoria em questão, como podemos acelerar fomentar a criação de significados no Portomídia? Na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Quanto à estratégia de pesquisa optou-se pelo **Estudo de Caso**, que consiste segundo Yin (2005) define a princípio como uma investigação empírica que: "**investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto**

**da vida real**, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2005, p.32) [**grifo nosso**]. Neste sentido, a presente estratégia mostra-se de modo apropriado para compreensão do fenômeno estudado: o Portomídia, a fim de potencializar o desenvolvimento significados para o mesmo e para as produções dos que fazem uso do equipamento em questão. Para Yin (2005), existe um conjunto de outras características técnicas, como coleta de dados e estratégias de análise de dados, que vem a contribuir para a definição da segunda parte do estudo de caso, a investigação a qual:

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com dados precisando convergir em formato de triângulo, e, como, outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2005, p. 33).

Contudo, apesar de um estudo de caso incidir sempre em um estudo profundo de um caso particular, não exime-se a possibilidade de haver generalizações. Na opinião de Laville & Dionne (1999, p. 156), “com efeito, o pesquisador seleciona um caso, na medida em que lhe pareça típico, representativo de outros casos análogos”, visando-se sobretudo à profundidade,

[...] a vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na **possibilidade de aprofundamento** que oferece, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 156) [**grifo do autor**].

Entre as variações de estudo de caso, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso único incorporado, o qual acontece quando dentro de um caso único dá-se atenção a várias subunidades, sendo considerada como unidade de análise as ações do Portomídia de 2012 a agosto de 2014. A Figura 1 apresenta uma síntese das etapas metodológicas e técnicas de pesquisa, a fim de suscitar uma melhor compreensão do que vem a ser abordado posteriormente.

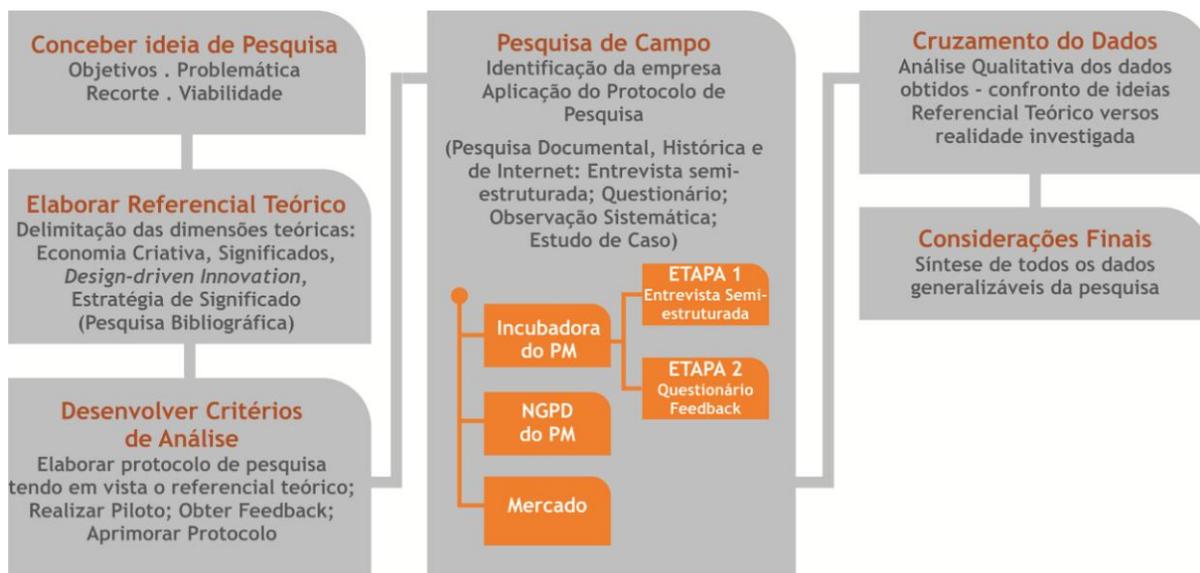


Figura 1: Síntese de etapas metodológicas e técnicas de pesquisas utilizadas para o estudo de caso do Portomídia. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Deste modo, o segundo e o terceiro capítulo explicitam o referencial teórico do presente estudo, estando o capítulo dois voltado a esclarecer: o contexto de Economia Criativa e Criação de Significados como fonte de vantagem competitiva, seja para Produtos e/ou para PSS; e o terceiro capítulo para esclarecer a perspectiva do DDI e da estratégia significados. O quarto evidencia os aspectos metodológicos do presente estudo. Por fim, os dois últimos capítulos (capítulo cinco e seis) demonstram a análise Portomídia, a partir da pesquisa documental, histórica, de internet; da realização da análise qualitativa da pesquisa de campo com os atores do Portomídia (Incubadora, NGPD e Mercado); e da observação sistemáticas do objeto de estudo em questão. Estando o capítulo cinco focado no processo concepção, objetivos e processos metodológicos; e o sexto capítulo direcionado para análise da perspectiva de criação de significados no Portomídia. Ao final, são apresentadas as considerações finais que ensejam o fomento da dimensão simbólica nesse novo ambiente de Economia Criativa do Recife, o Portomídia, Figura 2.



Figura 2: Estrutura do presente estudo. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

## 2 ECONOMIA CRIATIVA E CRIAÇÃO DE SIGNIFICADOS

Constata-se na atualidade, o crescimento da relevância, no ambiente acadêmico e de mercado, das pesquisas relacionadas ao significado (como: design e cultura, economia criativa, *emotional design*, *design thinking* e *design-driven innovation*), já que as mesmas subsidiam conhecimento para além de uma visão centrada nas características, funções e desempenho, no intuito de compreender o real significado que as pessoas dão às coisas (BÜRDEK, 2006; REIS, 2008; BROWN; 2010; VERGANTI, 2012).

Todos estes temas se apresentam de maneira complementar e colocam em discussão o contexto social, a cultura, os processos complexos, os signos, os símbolos, as mensagens, as experiências e as emoções dos envolvidos na cadeia de valor de um produto, serviço ou *Product-system Service* (PSS).

O presente capítulo dedica-se a defender a importância de novos significados e linguagens como fator competitivo, devendo ser aprofundado na busca de melhor compreender os aspectos simbólicos atribuídos a um dado produto, um serviço, como também para um PSS. Para tanto, faz-se necessário iniciar a abordagem procurando entender o que vem a ser Economia Criativa, sobretudo para contexto Brasileiro, para posteriormente ter em vista a criação de significados.

### 2.1 ECONOMIA CRIATIVA: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

A primeira definição para este termo foi desenvolvida em 2001, por Jonh Howkins, que definiu a Economia Criativa como sendo as atividades que exploram seu valor econômico a partir do exercício da imaginação. Segundo afirma Howkins (2001), as pessoas possuidoras de ideias são mais poderosas do que as pessoas que trabalham com as máquinas e, em muitos casos, mais poderosas do que pessoas que são as donas das máquinas. Howkins afirma que a EC consiste na ciência das transações em produtos criativos, que recebem proteção por meio de quatro setores: direitos autorais, patente, marcas e design industrial - que juntas constituem as indústrias criativas.

Já Hartley (2005), definiu em seu livro *Creative Industries*, a Economia Criativa como a: convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com indústrias culturais (escala de massa), no contexto das novas tecnologias de mídia em uma nova economia do conhecimento, para uso de novos consumidores-cidadãos interativos. Tal conceito reflete um direcionamento da EC

voltado à promoção da tecnologia, da conectividade, e por que não dizer de TIC. Este é o conceito adotado pelo Portomídia, o objeto de estudo da pesquisa em questão.

No entanto, de acordo com a UNCTAD (2010) e o Plano da Secretaria de Economia Criativa, Brasil (2011), não existe consenso para a definição de Economia Criativa podendo ser moldado aos interesses institucionais a depender da organização ou país. Mas há uma convergência para a utilização do conceito da UNCTAD, que define EC como uma opção de desenvolvimento viável, que pode fomentar o crescimento econômico, a criação de empregos e os ganhos de exportação, ao mesmo tempo em que promove a diversidade cultural, a inclusão social e o desenvolvimento humano. Ainda segundo a UNCTAD (2010), suas atividades econômicas baseiam-se no conhecimento, compreendem os aspectos econômicos, culturais, tecnológicos e sociais, e a dimensão do desenvolvimento, promovendo ligações cruzadas em níveis micro e macro econômicos como um todo.

### 2.1.1 Economia Criativa como tábua de salvação?

Segundo Avogrado (2013) é interessante desenvolver a abordagem da EC, não como “tábua de salvação”, mas como uma das oportunidades para desenvolver economia no país, que busca questionar não apenas as políticas industriais ou econômicas, mas sim realizar:

- **Revisão do sistema educacional** - questionando o perfil dos profissionais de hoje e o de amanhã, com as profissões emergentes;
- **Requalificação urbana** - novas propostas que vêem os projetos de **clusters criativos** e cidades criativas;
- **Reconhecimento do valor do intangível cultural** por parte de instituições financeiras;
- **Reconhecimento da cultura como estratégia socioeconômica;**
- Revisão da estrutura econômica, de cadeias setoriais para **redes de valor**, incluindo novos modelos de negócio - devido à emergência de criações colaborativas e às novas tecnologias (REIS, 2008. p.18) [**grifo nosso**].

Assim, percebe-se que a EC passa a repensar não apenas a inserção cultural como meio para promover a Economia. Mas repensam os sistemas educacionais, econômicos e a cidade como um todo, englobando o conhecimento tácito dos envolvidos direta ou indiretamente com o público-alvo em questão para, enfim, propor um ambiente propício à promoção de diferenciais competitivos capazes de subsidiar conhecimento para possíveis interpretações e arranjos não convencionais.

### 2.1.2 Economia Criativa no Brasil

O Brasil cria, em junho de 2012, através do decreto 7743, a Secretaria da Economia Criativa do Ministério da Cultura (SEC/MinC), com a missão de conduzir a formulação, a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, de modo a tornar a cultura um eixo estratégico nas políticas públicas de desenvolvimento do Estado brasileiro, priorizando o apoio e o fomento aos profissionais e aos micro e pequenos empreendimentos criativos (BRASIL, 2012).

Para entender o conceito adotado pelo Governo Federal do Brasil, precisa-se compreender a princípio o termo setor criativo: "[...] são aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja **dimensão simbólica é determinante do seu valor**, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social" (BRASIL, 2011, p.22) [**grifo nosso**].

Os setores criativos vão além dos setores denominados como tipicamente culturais ligados à produção artístico-cultural (música, dança, teatro, ópera, circo, pintura, fotografia, cinema), compreendendo outras expressões ou atividades relacionadas às novas mídias, à produção de software, à indústria de conteúdo, ao design, à arquitetura, ao turismo, entre outros.

O conceito adotado para Economia Criativa no Brasil foi proposto, pelo MinC, no Plano da SEC que parte: "[...] das dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/ difusão e consumo/fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica" (BRASIL, 2011, p.23). Desta forma, foi definido que a Economia Criativa Brasileira incorpora

quatro princípios norteadores na sua conceituação, no Plano da SEC, de acordo com Brasil (2011, p.19-20):

- percepção da **sustentabilidade** como fator de desenvolvimento local e regional;
- **inovação** como vetor de desenvolvimento da cultura e das expressões de vanguarda;
- **inclusão produtiva** como base de uma economia cooperativa e solidária, e, por último,
- **diversidade cultural** do país entendendo que a diversidade cultural (como produtora de solidariedade entre indivíduos, comunidades, povos e países; e como **ativo econômico, capaz de construir alternativas e soluções [...]** (BRASIL, 2011. p. 19-20) **[grifo nosso]**.

A missão da Secretaria da Economia Criativa é "formular **políticas para os pequenos empreendedores** criativos brasileiros, além de [...] **desenvolvimento local e regional** [...] onde a **dimensão simbólica é que acaba definindo o valor do bem, o valor do serviço**" (LEITÃO, 2013) **[grifo nosso]**. Assim, vê-se a dimensão simbólica como oportunidade para criação de significados, no intuito de estimular a identificação do consumidor final com o produto e a sustentabilidade econômica do empreendedor.

### 2.1.3 Contextualização da Economia Criativa no Brasil

Com base no *Creative Industries Mapping Document*, realizado pelo *Department for Culture Media and Sport* em 1998, pela Inglaterra; em Howkins (2001); Florida (2001), a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) lançou em 2008, um estudo pioneiro no país: "A cadeia da Indústria Criativa no Brasil", que acabou por gerar interesse do poder público em monitorar e apoiar a expansão dessas atividades no Brasil. Tal estudo foi atualizado em 2011, por meio dos dados estatísticos advindos do Ministério do Trabalho e Emprego, resultando na configuração do "Mapeamento das Indústrias Criativas no Brasil", que abrangia uma visão sobre as cadeias produtivas e uma análise sobre os profissionais criativos brasileiros (FIRJAN, 2012).

O estudo em questão revelou que os empregados na EC são mais bem remunerados em relação aos demais trabalhadores, evidenciando ainda que **243 mil**

**empresas fomentam o núcleo da indústria criativa brasileira, gerando um PIB equivalente a R\$ 110 bilhões, ou seja, 2,7% de tudo o que é produzido no país.**

Já de acordo com pesquisa realizada por Florida (2011), os resultados posicionam o Brasil entre os maiores produtores de criatividade do mundo, superando Espanha, Itália e Holanda. Ainda no que diz respeito aos Índices Globais de Criatividade, o Brasil posiciona-se, com relação ao Talento, no “81º lugar geral, mas em segundo entre os países do BRIC (a Rússia está em 12º; a Índia, em 102º; e a China 104º)” (FLORIDA, 2011, p.ix), estando bem abaixo das outras potências econômicas da América Latina como Argentina, em 40º; Venezuela, 46º; e o México, em 80º.

O mercado formal de trabalho do núcleo criativo é composto por 810 mil profissionais, o que representa 1,7% do total de trabalhadores brasileiros (FIRJAN, 2012, p.06). O segmento de Arquitetura & Engenharia é o que tem a maior representatividade, concentrando mais de um quarto (230 mil) desse universo. Logo em sequência vêm os segmentos de *Publicidade e Design* que empregam mais de 100 mil trabalhadores cada. Juntos, esses três setores concentram metade dos trabalhadores criativos brasileiros. O estado com maior representatividade do núcleo criativo no mercado de trabalho formal é o Ceará, no nordeste brasileiro. Isto reflete a força do segmento de *Moda*, responsável por 13,1% do núcleo criativo estadual, percentual mais de duas vezes superior ao patamar nacional (5,4%). Outro ponto forte do Ceará são os setores ligados à cultura, que também se destacam em outros dois estados nordestinos, Pernambuco e Bahia (FIRJAN, 2012).

Segundo Florida (2011), o Brasil se localiza em 43º lugar com relação à Tecnologia, apresentando-se como um dos líderes, em relação à América Latina, perdendo apenas para Argentina, em 21º lugar (a Venezuela está em 65º; e o México, em 54º). O Brasil, no entanto, vem atrás dos países do BRIC relacionados anteriormente, Rússia, em 21º; Índia, em 40º; e China em 33º. Contudo, Pernambuco vem se destacando no cenário nacional, com o parque tecnológico urbano do Porto Digital, considerado pela ANPROTEC (2011) como o melhor parque tecnológico/habitat de inovação do Brasil, e a apontado pela consultoria McKinsey (2011), juntamente com a Região de Campinas - SP, como os dois ambientes de inovação com maior potencial de geração de negócios de base tecnológica do país.

## 2.2 FATOR COMPETITIVO DOS SIGNIFICADOS

Em um mundo de tendências conflitantes entre globalização e identidade, no qual as distâncias geográficas perdem sentido, “os ciclos de desenvolvimento de produtos estão cada vez mais curtos e os bens e serviços estão predominantemente padronizados. Os ativos intangíveis [incluindo a cultura] convertem-se em diferenciais econômicos” (REIS & KAGEYAMA, 2011, p. 31).

Mas afinal, o que se entende por recursos? Recursos são insumos (inputs) produtivos que uma empresa pode utilizar para conceber e implementar suas estratégias, podendo ser classificado sob dois pontos de vista:

- **Recursos Tangíveis:** são ativos que podem ser vistos e quantificados. São quatro tipos: financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos;
- **Recursos Intangíveis:** incluem ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2008, p.74).

A fim de promover diferenciais competitivos, a EC se nutre dos recursos intangíveis, classificados em três tipos (HALL, 1992), Tabela 01.

Tabela 1: Recursos Intangíveis

<b>Recursos Humanos</b>	Conhecimento; Confiança; Capacitações Gerenciais; Rotinas Organizacionais;
<b>Recursos de Inovações</b>	Ideias; Capacitações Científicas; Capacidade de Inovar;
<b>Recursos Relacionados à Reputação</b>	Reputação para os clientes; Marca; Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; Reputação para os fornecedores; Para interações e relações eficientes, eficazes, de suporte e mutuamente benéficas.

Fonte: adaptado de HALL (1992, 135-144).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), existem duas ferramentas que auxiliam a identificar e criar **competências essenciais**, ou seja, os recursos e capacidades que são fonte de vantagem competitiva e retornos acima da média, para uma organização em relação a sua concorrência, Figura 3.



Figura 3: O modelo baseado em recursos com retorno acima da média. Fonte: adaptado HITT, IRELAND e HOSKINSSON (2008, p. 17)).

A primeira ferramenta, de acordo com Barney (1991), considera **quatro atributos** ou condições necessárias para que uma empresa possa conferir vantagem competitiva frente ao mercado, Tabela 2.

Tabela 2: Fonte para vantagem competitiva

<b>Recurso deve ser..</b>	<b>Raro</b>	Recurso raro entre a concorrência atual e potenciais competidores;
	<b>Valioso</b>	Explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças ambientais;
	<b>Inimitável</b>	Difícil de ser imitado pela concorrência;
	<b>Insubstituível</b>	Não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para estes recursos, que são valiosos, mas também raros e imperfeitamente imitáveis.

Fonte: adaptado BARNEY (1991, p. 106-107).

A segunda consiste na **análise da cadeia de valor** institucional. Segundo Porter (1989, p.31), “a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”. Desde atividades diretas (de produção), indiretas (apoio às diretas) e de garantia da qualidade (de outras atividades) para o desenvolvimento de seus *outputs* (saídas). Pode-se, então, caminhar para um avanço conceitual o qual diz que:

[...] a cadeia de valor para qualquer empresa, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de COMPONENTES, até a entrega do produto final às mãos do consumidor (SHANK & GOVINDARAJAN, 1993, p.13).

Sendo possível uma contribuição à definição anterior, ao se considerar como cadeia de valor a sequência de atividades desde a origem de recursos até o descarte final de um dado produto. A avaliação dessa cadeia é fundamental pra que uma empresa possa entender as operações que criam valor e as que não criam a fim de posicionar-se estrategicamente no setor de atuação.

As fontes tradicionais de vantagem competitiva, como economia de escala e grandes verbas publicitárias não são mais suficientes no cenário competitivo do século XXI. Assim, os aspectos simbólicos, que primam pelos significados, entendem os recursos intangíveis como fonte que pode proporcionar diferenciação em um mundo em que a produção em série e a padronização balizam a economia (VERGANTI, 2012).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p. 80), uma vantagem competitiva normalmente se baseia no agrupamento exclusivo de vários recursos, como por exemplo, a Amazon, que combinou recursos de serviços on-line e distribuição. Só se obtém uma vantagem competitiva “quando os concorrentes não conseguem imitar os benefícios da estratégia de uma empresa ou quando lhes faltam os recursos para tentar fazê-lo”. Tais autores resumiram os quatro atributos de Barney na Tabela 3 que apresenta o resultado das combinações dos critérios de capacidades estratégicas com os recursos da organização.

Tabela 3: capacidade versus recursos para análise da vantagem competitiva

Recurso ou capacidade é valioso?	Recurso ou capacidade é raro?	Recurso ou capacidade é difícil imitar?	Recurso ou capacidade é insubstituível?	Efeitos competitivos?	Implicações sobre o desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade Competitiva	Retornos equivalentes à média
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem competitiva temporária	Retorno equivalente e superior à média
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva sustentável	Retornos acima da média

Fonte: adaptado HITT, IRELAND, HOSKINSSON (2008, p.82).

A partir da verificação desses atributos e de acordo com os critérios é possível analisar a competitividade institucional e verificar seu desempenho em termos de retorno de recursos e mercado. Para ser considerada como competência essencial, uma capacidade deverá ser valiosa e exclusiva aos olhos do consumidor, e inimitável e insubstituível do ponto de vista da concorrência (HIT, IRELAND & HOSKISSON, 2008).

Deste modo, percebe-se que as competências essenciais são o meio para se fomentar a criação de significados, como fonte para geração de vantagem competitiva. A fim de contribuir para uma melhor compreensão a respeito de significado, os próximos passos do presente capítulo irão elucidar estudos sobre signo, símbolo e significado.

## 2.3 SIGNO, SÍMBOLO E SIGNIFICADO

### 2.3.1 Signo

Segundo Niemeyer, "a semiótica ilumina o processo no qual se dá a construção de um sistema de significação", e quando aplicada ao projeto introduz o intuito de solucionar questões referentes à comunicação, significação e de tratar o processo de geração do sentido do produto, sua **semiose**. Os estudos dos signos remontam às próprias origens do pensamento filosófico, onde se destacam dois campos que se encarregam por estudá-los: a Semiologia e a Semiótica.

O primeiro deles, a **Semiologia**, figura-se como uma vertente europeia iniciada por Saussure. Sua definição de signo "antecipou e determinou todas as definições posteriores da função sgnica", contribuindo para o desenvolvimento da consciência semiótica (ECO, 2007, p.10). Saussure pouco se ateuve aos sistemas sgnicos não-linguísticos, embora tenha tentado determinar relação entre os sistemas verbais e não-verbais (CIACO, 2000). Jamais definiu claramente o que vinha a ser significado, deixando sua designação entre: um conceito, uma imagem mental e uma realidade psicológica (ECO, 2007), enfatizando que o significado está relacionado com a atividade mental do indivíduo no seio da sociedade. Podendo a partir de um signo exprimir ideias, e estas ideias, por sua vez, figuram-se como eventos mentais de uma menta humana.

A Semiologia fixou-se na teoria dos signos humanos, culturais e, principalmente, textuais; enquanto que a Semiótica foi ganhando relevância, passando a ser considerada como a ciência mais geral dos signos, que incluía os signos animais e da natureza. Como efeito, Eco (2007) considera que a abordagem de Peirce supera a de Saussure, pois permite que seja emitida sem ser por um humano, apesar de ter um destinatário humano (sintomas meteorológicos, por exemplo). Com a Associação Internacional de Semiótica, em 1969, deu-se fim  rivalidade entre as duas terminologias, adotando-se a semiótica como principal termo (NRTH, 2005). Assim, a **Semiótica** corresponde à versão anglo-saxnica, iniciada por Charles Peirce (para quem a semiótica, enquanto ciência dos signos é uma ciência geral tal qual a matemática universal, que engloba todas as outras ciências) (BARTHES, 2013). Para Santaella, o termo semiótica corresponde à:

[...] ciência que tem por objetivo de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, que tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno como fenômeno de produção de significação e de sentido. Seu campo de indagação  tão vasto que chega a cobrir o que chamamos de vida [visto que] a própria noção de vida depende da existência de informação [...] (SANTAELLA, 1998, p. 13).

Para Peirce (2012, p.46), um **signo**: “[...] ou *representmen*  aquilo que, sob certo aspecto ou modo, representa algo para alguém. Dirige-se a alguém, isto é, cria na mente dessa pessoa um signo equivalente ou talvez um signo mais desenvolvido [...]”. Niemeyer demonstra a partir do seguinte exemplo de Santaella: "a **palavra** casa, a **pintura** de uma casa, o **desenho** de uma casa, a **fotografia** de

uma casa, a **planta baixa** de uma casa [...] são todos signos do objeto casa. [...] a natureza de uma fotografia não é a mesma de uma planta baixa" (NIEMEYER, 2003, p.32) **[grifo do autor]**.

Pela articulação dos signos se tem a construção do sentido. Os signos organizam-se em códigos, construindo sistemas de linguagem que envolvem todos os sistema de produção de sentido, perceptíveis ao receptor (NIEMEYER, 2003). A linguagem é a base da comunicação e pode ser categorizada como:

- **Linguagem verbal** - formada por palavras orais, ou escritas;
- **Linguagem não-verbal** - formada por elementos imagéticos, gestos, sons e movimentos etc;
- **Linguagem sincrética** - formada por códigos de natureza distinta [ou seja, mista, mas popularmente utilizada nas produções em design].

A semiótica, assim, permite a compreensão do jogo complexo de **relações** que se estabelecem numa semiose. Ao ordenar esse conjunto de relações, podemos antever algumas das suas significações e seu desempenho no mundo das linguagens. É nesse processo que os dados da realidade podem ganhar status de informação e conhecimento. A partir disso que a semiótica olha para o Objeto apresentado e seus possíveis significados (NIEMEYER, 2003, p.20) **[grifo do autor]**.

Assim, o sistema de significação figura-se como “modalidades de existência abstratas independente de qualquer ato de comunicação possível que as atualize” (ECO, 2007, p.06). Para tanto, faz-se necessário que aconteça uma relação entre um emissor e um receptor; entre a transmissão de estímulos e provocação de respostas, por meio de um canal ao qual a mensagem é enviada, a fim de que se aconteça a comunicação e que se realize a informação. A Figura 4 evidencia as etapas do processo de comunicação contendo o gerador (responsável por projetar/produzir, como o empresário, por exemplo); já o interpretador pode ser entendido como todos os indivíduos, "que não necessariamente utilizarão o produto, mas o reconhecerão e atuarão para que o produto estruture um processo de identificação" (NIEMEYER, 2013, p. 22). Ele é multiplicável em vários sujeitos, como: usuários, consumidores ou não, fornecedores, vendedores, etc. O canal consiste no meio em que ocorre a transmissão da mensagem. Para tanto, é necessário que o gerador desenvolva sua mensagem que ao passar pelo processo interpretador obtenha um resultado de acordo com o que fora almejado pelo gerador.

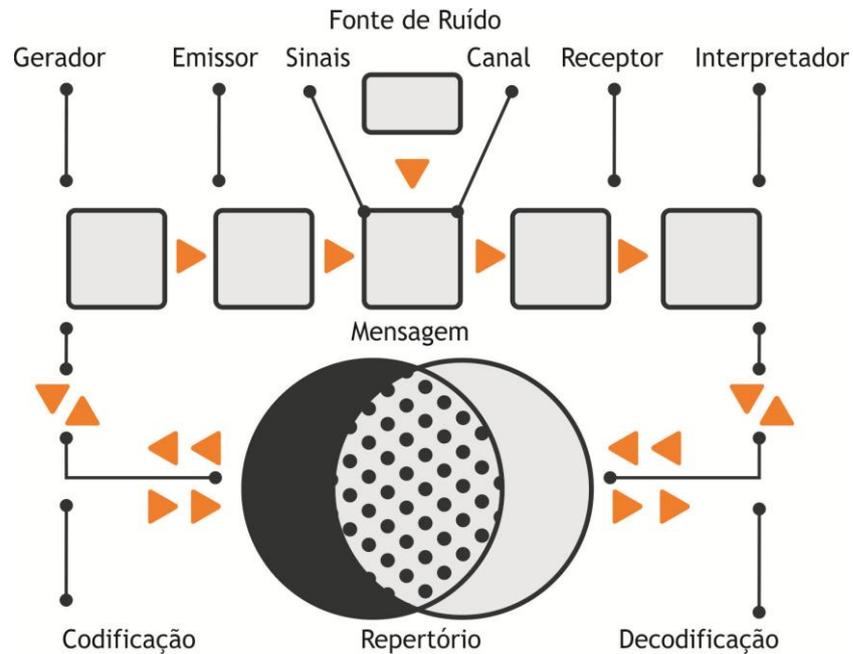


Figura 4: As etapas do processo de comunicação. Fonte: adaptado de NIEMEYER (2013, p. 24).

Essa noção supõe a prática efetiva da linguagem, isto é, a geração de um significado (*meaning*) implica vivência de uma relação entre os interpretantes do emissor e do receptor, uma função dos respectivos repertórios que reelabora, constantemente, o repertório de base em confronto com a experiência individual de linguagem, com o potencial seletivo dos signos (FERRARA, 1986, p. 57).

O interpretante pode ser entendido como as possibilidades interpretativas que o signo pode gerar na mente de alguém (NIEMEYER, 2003). Não confundir com intérprete, ou seja, "o sujeito do mundo natural, uma mente interpretadora que processa o signo" (NIEMEYER, 2003, p.39). Assim, o interpretante não é apenas um dado, mas um processo relacional, pois os signos: são assimilados, utilizados, inventados e superados, em um processo dinâmico de autogeração. Deixando de ser "um simples signo para ser uma melhor elaboração, um 'supersigno' que reorganiza e reinventa o repertório, a partir da experiência de atribuição do significado" (CIACO, 2000, p. 03-04). Entende-se repertório como um "recorte do acervo que cada indivíduo constrói no decorrer de sua vida" (NIEMEYER, 2003, p. 23-24). São seus valores, conhecimentos histórico, religiosos, afetivos, culturais, profissionais e experiências de vida.

Para Peirce, a semiótica pode ser compreendida por meio da ação, influência ou envolvimento entre três sujeitos: um signo, o seu objeto e o seu interpretante (Figura 5), sendo o signo entendido como qualquer coisa que está para

alguém, no lugar de algo, sob determinados aspectos ou capacidades (ECO, 2007). Entendendo por objeto as estratégias pelas quais se faz com que algo seja representado (NIEMEYER, 2003).

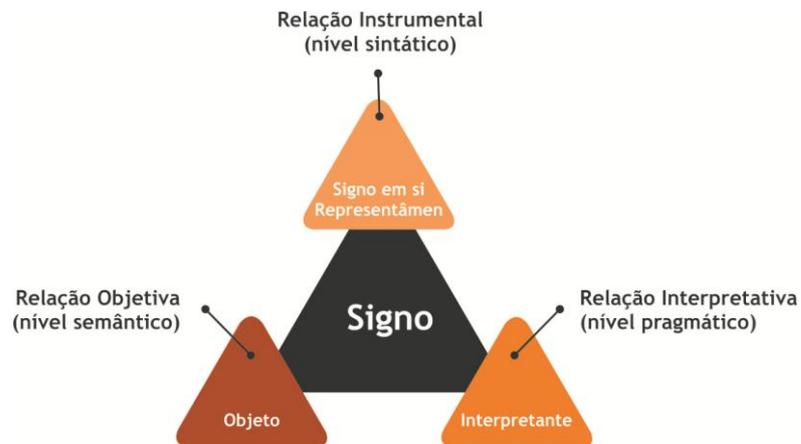


Figura 5: Decomposição da estrutura do signo para efeito didático. Fonte: adaptado de NIEMEYER (2013, p. 35).

Assim, o desenvolvimento de um produto é resultado e expressão de um cenário econômico, social, político e cultural sob um contexto histórico e geográfico. O produto está sujeito a várias interferências em sua interação com o indivíduo, devendo-se levar em consideração a ação de vários filtros, como: filtros emocionais (motivação, atenção), filtros fisiológicos (acuidade de percepção) e filtros culturais (experiência individual, ambiente). O produto é sentido de acordo com o julgamento de percepção ao qual ele seja submetido. Daí, o indivíduo responde ou reage a esse produto. Este processo de interação tornou-se objeto de estudo de várias áreas, incluindo a semiótica, Figura 6.

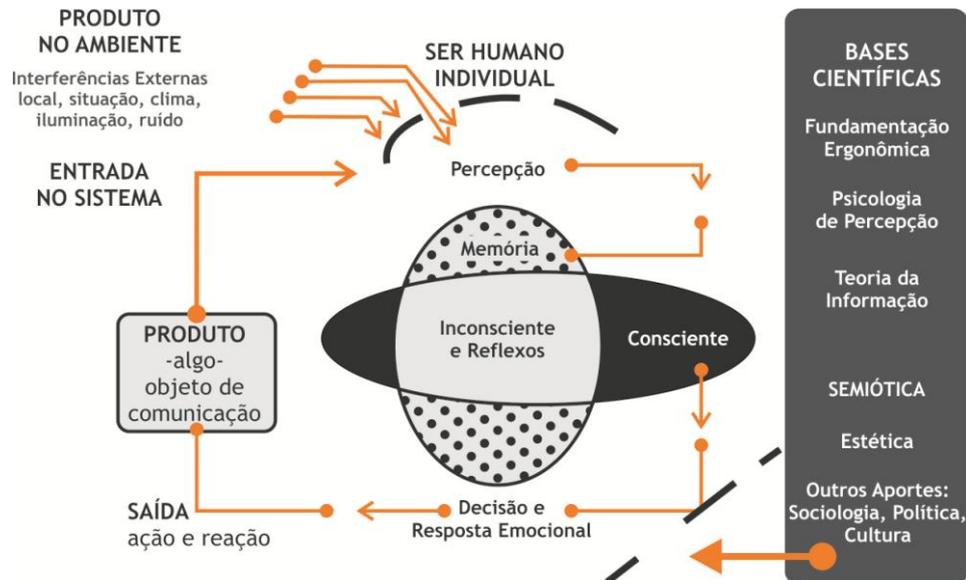


Figura 6: As diversas instâncias indivíduo/produto e áreas de conhecimento que estudam essa relação sob diferentes ângulos. Fonte: adaptado de NIEMEYER (2013, p. 22)

### 2.3.2 Símbolo

Ao longo da história foram desenvolvidos vários conceitos a fim de se entender o que vem a ser considerado com símbolo, sendo o de Susanne Langer, de acordo com Steffen (2007), um dos conceitos adotados por Gros para a elaboração da Teoria da Linguagem do Produto, a qual tem nas funções simbólicas uma fonte para significação. Segundo Langer (1989), a fundamental diferença entre **signo** e **símbolo** está na diferença de associação, e, conseqüentemente, do seu uso por terceiros para a função de significado, o sujeito; **Os signos anunciam seus objetos para o sujeito, enquanto símbolos leva o sujeito a conceber seus objetos.**

O significado dos símbolos "[...] se dá muitas vezes de forma associativa e eles não são determinados de forma clara: sua interpretação é dependente de cada contexto [sócio-cultural]" (BÜRDEK, 2006, p. 323). Os símbolos adquirem função à medida que representam algo que não seja perceptível, podendo ser encontrado na literatura, na religião, como também, na lógica, nas ciências naturais e na filosofia da língua, etc.

### 2.3.3 Significado

Segundo Laraia (1986) e Santos (1987), cada realidade cultural ordena a seu modo o mundo que circunscreve e esta ordenação dá um sentido cultural à

aparente confusão das coisas naturais. Com uma lógica interna própria, necessita estar relacionada aos contextos em que são produzidos, para que possam ser compreendidos, pois conforme Santos (1987, p.41) afirmou: “[...] a cultura é a dimensão da sociedade que inclui todo o conhecimento num sentido ampliado e todas as maneiras como esse conhecimento é expresso”.

Os aspectos culturais podem nortear produções vindouras, fortificando aspectos identitários, que contribuem para a formação do imaginário social, o qual corresponde ao conjunto de relações imagéticas que atuam como memória afetivo-social de uma cultura e um substrato ideológico mantido pela comunidade.

[...] o imaginário corresponde à necessidade do homem de produzir conhecimento pela multiplicação do significado, atribuir significados a significados (FERRARA, 1997, p. 194).

Sendo assim por significado, entende-se, segundo Verganti, que este:

[...] refletem as dimensões psicológicas e culturais do ser humano. A maneira que as pessoas dão significados aos produtos depende fortemente dos nossos valores, crenças, normas, e tradições. Em outras palavras, refletem o nosso modelo cultural. E que, por sua vez, reflete o que ocorre em nossas vidas pessoais e na sociedade (VERGANTI, 2012, p. 52).

A cultura, no entanto, atribui significados aos locais, valoriza o patrimônio e, simultaneamente, liga inovação e criatividade através da troca de ideias e da atração de pessoas. Os significados trafegam da produção cultural para o cotidiano e também no sentido inverso de maneira fluida e facilitada, pois “geração de um significado implica a vivência de uma relação entre [...] [pessoas], uma operação de repertórios que reelabora informações anteriores em confronto com novas experiências” (FERRARA, 1986, p. 57). Isto pode nortear o surgimento de significados inesperados nos produtos, serviços, modelos de negócio, que podem repercutir inclusive na imagem institucional.

#### 2.4 O PROCESSO HISTÓRICO: ENTENDENDO O PROCESSO DE SIGNIFICAÇÃO

O século XX “ficou marcado por uma forte fixação na forma como as obras de arte são executadas e pouco sobre seu valor. A perda de sentido daí advinda se tornou evidente na arquitetura, no design e na arte” (BÜRDEK, 2006, p. 297). Contudo, a estética e a semântica vão gradualmente ganhando importância no

produto de design com o passar dos anos (GOTZSCH, 2000). É possível identificar três fases para o desenvolvimento do design industrial europeu:

Em primeiro lugar, a abordagem **Funcionalista**: a forma do produto foi dominada pela funcionalidade do produto. Em segundo lugar, a integração da **Estética**. A fim de tornar o produto mais atraente foi concedido mais atenção para o estilo do produto e os elementos decorativos. Em terceiro lugar, podemos distinguir uma abordagem simbólica ou **semântica**. Símbolos significativos estão incluídos nos produtos que não só dão prazer estético, mas também agregam valor psicológico ao produto. Estes símbolos podem, por exemplo, criar uma afinidade entre o produto e seu usuário (GOTZSCH, 2000, p.01) [**grifo do autor**, tradução nossa].

Assim, posteriormente será evidenciada em maiores detalhes a mudança gradual das disciplinas, no recorte dos últimos cem anos. Contudo, vale salientar que a pretensão para o presente estudo é fixar-se majoritariamente na compreensão da abordagem semântica.

#### 2.4.1 Abordagem Funcionalista

Nas primeiras décadas, o enfoque foi dado à crença de que a "forma segue a função", no intuito de evidenciar o progresso tecnológico. Esta frase, veiculada pelo arquiteto Louis Sullivan, em 1896, foi dita como um mantra com referência à época (GAUTVIK, 2000; BÜRDE, 2006). Louis estava se referindo à aparência externa dos edifícios que estava projetando, estando a aparência de muitos deles ligada a fatores externos, como o clima por exemplo. Tal filosofia no design vigorou até 1980 sendo entendida como a superação dos estilos, importante para a cultura de massa. Para isso, a estética se balizava na máxima organização da forma de um produto, sendo os "elementos decorativos evitados, uma vez que não contribuíam diretamente para a funcionalidade do produto" (GAUTVIK, 2001, p. 01).

Entre 1920 e 1930 se vê que o funcionalismo da Bauhaus era um símbolo de uma minoria intelectual e progressista, sendo promulgado às massas após a Segunda Guerra Mundial como símbolo da Europa Ocidental (STEFFEN, 2009). Também foi ensinada na *Hochschule für Gestaltung* em Ulm, entre 1950 e 1968 (BÜRDEK, 2006). O intuito era reduzir ao máximo as características de um objeto para o seu significado intrínseco, seus artigos e utilidade; não devendo, os artefatos, evocarem afeto ou atenção, na tentativa de que estes resultassem em produtos:

objetivos, funcionais, atemporais e culturalmente neutros (GOTZSCH, 2000; STEFFEN, 2009).

Ainda segundo Gotzsch, a organização máxima da forma do produto era o que contava como boa estética e isto pode levar “[...] a um estilo muito minimalista. Um produto pode, por vezes, ser mais interessante usando assimetria ou estilo menos racional” (GOTZSCH, 2000, p. 02) [tradução nossa]. Além disso, o usuário não era posto no centro das atenções, pois se fosse, seria considerado como erro (STEFFEN, 2007). Com o passar dos anos, percebeu-se que a ciência e tecnologia não são as únicas fontes para o desenvolvimento de um produto inovador, pois “Alterações das condições básicas da sociedade, agitação sócio-cultural, bem como a chegada de novos pontos de vista e valores são tão importantes para a criação de projetos inovadores ou novas linguagens de produtos” (STEFFEN, 2007, p.02).

#### **2.4.2 Abordagem Estética**

De acordo com Gotzsch (2000), já em 1930, o designer francês Raymond Loewy afirmou “*La laideur se vend mal*” (o feio não vende), ou seja, que os produtos feios são difíceis de serem vendidos. Deste modo Loewy expressou a necessidade de haver uma preocupação estética para os produtos de design. Ele foi o protagonista do estilo aerodinâmico ou racionalização de um produto, veiculando-os nos carros e trens.

Tal estilo popularizou-se nos Estados Unidos, chegando mais tarde a Europa. Posteriormente, Loewy passou a aplicar esse estilo aos produtos estáticos, como a geladeira da *Coldspot*, por exemplo, sendo inclusive considerado como fator para aumento e sucesso nas vendas. Anos mais tarde o estilo aerodinâmico tornou-se símbolo, que reforçou a crença no potencial da ciência e da tecnologia.

A distinção entre abordagem estética e a semântica (significados simbólicos) não é sempre exata: “a princípio o *streamlining* foi utilizado por razões puramente estéticas, mas depois se tornou um símbolo significativo que significou o modernismo e do progresso técnico na sociedade” (GOTZSCH, 2000, p. 02).

### 2.4.3 Abordagem Semântica

Logo após a Segunda Guerra Mundial a Europa tentava se reestruturar, e seguia o conceito racional para produção em massa, evidenciado anteriormente, de “forma segue a função”, no intuito de obter produtos que simplesmente funcionavam. Os requisitos funcionais superavam as necessidades estéticas. Enquanto isso, os Estados Unidos despontavam à frente, aplicando estilos propostos por Raymond Loewy, como citado anteriormente. Com o decorrer do tempo, a competição veio à tona e, por sua vez, a necessidade estética cresceu, iniciando-se as discussões sobre o papel e o significado dos produtos na sociedade (GOTZSCH, 2000).

Por volta dos anos 60, o avanço nas disciplinas de psicologia e relevantes contribuições advindas de autores como Roland Barthes e Jean Baudrillard, começam a delinear uma perspectiva diferente para a concepção dos produtos, que constituiu uma mudança de paradigma: direcionando os estudos para uma análise sociopsicológica dos significados dos produtos (GAUTVIK, 2001; GOTZSCH, 2000).

Em 1957, Barthes (2013) realizou uma análise e crítica da sociedade burguesa francesa, no livro “*Mithologies*”, sob o ponto de vista semiológico, ou seja, sobre a ciência dos signos, a qual se baseia na linguística. Segundo Gotzsch (2000), Barthes argumentou que os objetos e as imagens não só significam a sua função básica, mas também carregam um significado. Por meio de sua obra intitulada por “*Le systeme des objets*”, em 1969, Baudrillard vincula a vida social aos símbolos dos produtos. Já no início dos anos 70, Jochem Gros desenvolveu a “Teoria sobre a linguagem do produto”, a qual se apresentou como uma reação aos princípios funcionalistas, dominantes até então na Alemanha. A essência dessa teoria é a ampliação da visão funcionalista para abranger os aspectos psicológicos e significativos do design de produto (BÜRDEK, 1996).

Deste modo, passou-se a ter mais atenção ao que há muito vinha sendo ignorado: a “linguagem do produto”, devendo o designer levá-la em consideração, como fonte para criação de conhecimento e comunicação (STEFFEN, 2009). Mas afinal, do que se trata essa Linguagem do Produto? O tópico em seguida abordará está temática, pois a entende como expressiva para o presente estudo. Contudo, uma coisa é certa, o aspecto prático, racional do design de produto já não preenche todas as necessidades. Onde está o apelo simbólico? A Semântica?

Abaixo segue a Figura 7 que pretende contextualizar ao longo do século XX a evolução histórica do pensamento semântico.

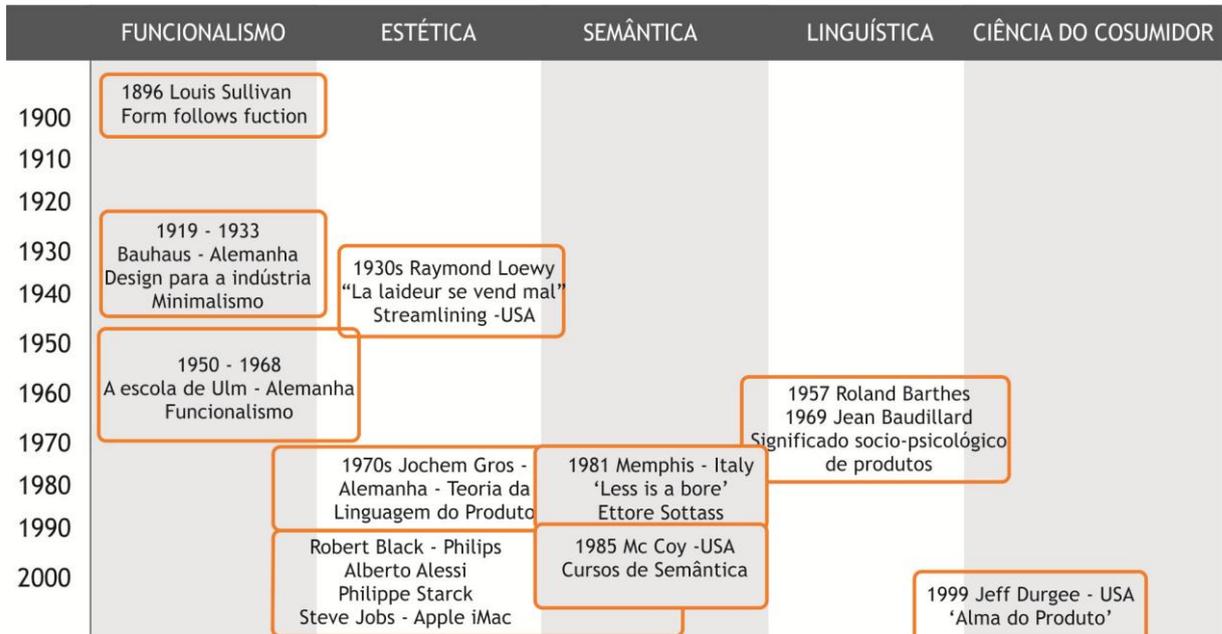


Figura 7: Da Funcionalidade para semântica no século XX. Fonte: adaptado GOTZSCH (2000).

## 2.5 A TEORIA DA LINGUAGEM DO PRODUTO: A ABORDAGEM DE OFFENBACH

Por volta de 1972, Siegfried Maser lança sua obra intitulada por "*Some Remarks on the Problem of Theory of Design*". A mesma figura-se como ponto de partida para que Jochen Gros, integrante da *Academy of Art and Design Offenbach*, na Alemanha, aproxime a Teoria do Design ao campo das ciências humanas. E desenvolva a Teoria da Linguagem do Produto (STEFFEN, 2007).

A princípio, tal teoria faz distinção entre as funções práticas (características ergonômicas, ecológicas e econômicas, por exemplo) e as funções de linguagem do produto (que levam em consideração aspectos formais e comunicativos) (STEFFEN, 2007; BÜRDEK, 2006). Conforme Bürdek (2006), a função da linguagem do produto é entendida sob o ponto de vista da semiótica. Analogamente, Gros a subdivide entre: função estético-formal e as funções semânticas (STEFFEN, 2007).

A Figura 8 evidencia o Modelo da Teoria da Linguagem do Produto, desenvolvido por Gros, em 1976, o qual evidencia as funções de um produto, que se

desdobram até chegar a: (a) Função Indicativa (funcionalidades de uso); (b) Função Estético-Formal (percepção e sensação), e (c) Função Simbólica (significado).

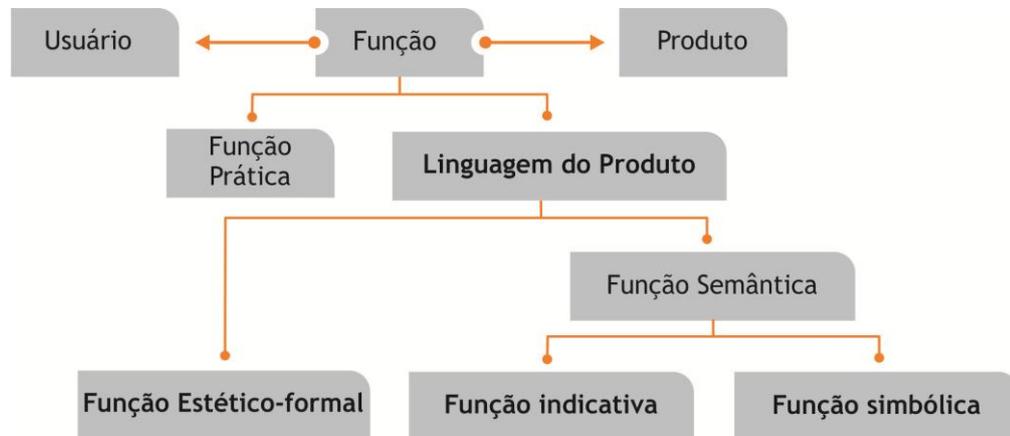


Figura 8: Conceito do Modelo Offenbach Teoria da Linguagem do Produto. Fonte: adaptado BÜRDEK (1996) citado por GROS (1976); STEFFEN (2007) citado por GROS (1976).

Estas funções traduzem características extrínsecas de um produto ou até mesmo interpretações intrínsecas e subjetivas de um indivíduo a respeito de um produto em questão. Em seguida, a Tabela 4 apresenta em maiores detalhes a versão do modelo de Gros adaptado por Gotszch (2000).

Tabela 4: Os conceitos da Teoria da Linguagem do Produto por Jochen Gros

ESTRUTURA DO PRODUTO	MENSAGEM DO PRODUTO FUNÇÕES SEMIÓTICAS	
	Funções Indicativas	Funções Simbólicas
Baseado na - ordem e complexidade; - aditiva, integrativa, integral;	Baseado na funcionalidade do Produto	Baseado em contextos culturais e sociais
Objetivo: Apreciação estética do Produto	Objetivo: Entender o Produto (informações do produto)	Objetivo: Comunicar sobre o proprietário do produto
Sujeito (gosto, percepção)	Símbolos diretos	Símbolos Indiretos (associações)

Fonte: adaptado GOTZSCH (2000) [tradução nossa].

Enquanto que a Função Indicativa tem por finalidade fazer com que as funcionalidades do produto sejam compreendidas; a Função Estético-Formal compreende os aspectos que podem ser observados, independentemente do significado de seu conteúdo; e a Função Simbólica, a qual se alimenta do contexto cultural e social (repertório e imaginário), para elaborar ou reelaborar signos e

símbolos, que venham a comunicar ao usuário ou proprietário do produto, serviço e sistema.

### 2.5.1 Função Semântica

De acordo com Gotzsch (2000), somente por volta de 1985, os designers de produto começam a utilizar o termo "semântica do produto". Tal termo não se aplica na semiótica baseada nas relações triádicas do signo explicitadas anteriormente na Figura 5 (NIEMEYER, 2003).

No início de 1980, o grupo italiano Memphis quebrou claramente com a lógica funcionalista, desenvolvendo produtos com maior ênfase na decoração e menor atenção para a funcionalidade do produto [BÜRDEK, 2006; GOTZSCH, 2000; GAUTVIK, 2001]. Desde então, observa-se que empresas como a Alessi e Philips utilizam aspectos semânticos em seus produtos (GOTZSCH, 2000). Outras razões para o crescente interesse na semântica (BÜRDEK, 2006) relacionam-se à necessidade de pensar melhor o produto, devido à ampla disponibilidade, e ao fenômeno do individualismo, em vigência desde os anos sessenta.

Deste modo, o ato de projetar requer que planeje todas as funções para que se desenvolva um produto, um serviço, ou até mesmo um PSS, sob a perspectiva semântica. Por meio do exemplo da cadeira, Niemeyer (2003) exemplifica o que vem a ser a abordagem da semântica.

Uma cadeira, por exemplo, apresente o seu objetivo de uso, e ao mesmo tempo propicia um modo de sentar. As questões na dimensão semântica são: Como a cadeira propicia o sentar? Como ela apresenta a possibilidade de sentar? O que mais ela expressa? São diferentes as qualidades representacionais de uma cadeira de jardim, de uma cadeira de escritório, de uma cadeira de mesa de jantar. Os motivos não são só os pragmáticos e materiais, mas também uma questão de representação (NIEMEYER, 2003, p.50).

Seguindo a visão Susanne Langer's, de 1963, com relação à distinção entre signo e símbolo, Gros distinguiu posteriormente Função Semântica entre: Funções Indicativas e as Simbólicas (STEFFEN, 2007; BÜRDEK, 2006).

### 2.5.1.1 Função Indicativa

As funções indicativas almejam tornar o produto compreensível no intuito de tornar claro ao usuário como ele deve utilizar o produto em questão. Desta forma, "a configuração das indicações deve prever consultas aos usuários, seu contexto e experiências", como exemplo a usabilidade, aparência ergonômica e capacidade autoexplicativa do produto (BÜRDEK, 2006, p. 312).

Por exemplo, podem-se analisar diferentes tipos de uso para facas: faca de pão, faca de manteiga ou faca de carne. A faca de açougueiro e a de pescador teriam descrições estranhas se não levadas em consideração o seu uso, já que o material do cabo da do pescador é de cortiça, no intuito de possibilitar que a faca não afunde. Assim, "a escolha do material do cabo é determinada pelas condições de uso e não simplesmente devido a requisito de empunhadura de corte" (NIEMEYER, 2003, p. 48).

### 2.5.1.2 Função Simbólica

A função simbólica refere-se às concepções e associações que vêm à mente das pessoas, enquanto estas contemplam um objeto (por meio do repertório sócio-cultural, histórico, aspectos tecnológicos, ecológicos e econômicos) (STEFFEN, 2007). Para tanto, conhecer as normas culturais e o contexto em que um produto foi concebido, são necessários para se compreender a mensagem e o significado de um produto na forma como foi projetado.

Comungando com a linha de pensamento do Offenbach, Löbach (2001) afirma que a percepção do objeto pode atribuir valor simbólico, para além da forma e função, se conseguirem estimular a espiritualidade do homem, ao estabelecer ligações com suas experiências e sensações anteriores. Assim: "a função simbólica dos produtos industriais só será efetiva se for baseada na aparência percebida sensorialmente e na capacidade mental de associações de idéias [sic]" (LÖBACH, 2001, p. 65). Segundo Gotzsch (2000), a função simbólica pode expressar:

[...] status social ou filiação a um grupo [...] Por exemplo: símbolos em um produto de mostrar como a pessoa percebe a si mesmo ou gostaria de ser visto por outros, como feminino, masculino ou ter um certo status social. Estes símbolos podem ser usados para criar um produto mais atraente. Experiência e conhecimento das normas culturais são necessários para entender os sinais do produto. Os símbolos também podem ter diferentes significados em diferentes

culturas. Então códigos diferentes podem ser necessários para os mercados nacionais e internacionais [...] (GOTZSCH, 2000, p.03).

Contudo, quando as funções são orientadas ao produto fazem com que as funções simbólicas atuem como pano de fundo, para que representem respectivamente os diferentes contextos dos produtos (BÜRDEK, 2006). Neste sentido, uma pedra pode ser vista por uns como uma pedra, enquanto que para outros, pode lembrar uma coruja que pode remeter a lembranças particulares daqueles indivíduos sobre sua infância, por exemplo (LÖBACH, 2001). Ou seja, funções simbólicas explicam algo sobre o usuário do produto ou sobre o contexto sócio cultural em que o produto é utilizado, trazendo à tona características subjetivas (GOTZSCH, 2000).

## 2.6 CONTRIBUIÇÕES PARA O SIGNIFICADO: NA PERSPECTIVA DO PRODUTO

De acordo com a Teoria da Informação, "quanto mais um produto informar, mais forte é a sua identidade" (NIEMEYER, 2003, p.51). A identidade, por sua vez, pode ser analisada a partir de três tipos de informação:

- **Informação sobre a existência:** [...] o produto estabelece sua própria condição de fenomênica;
- **Informação sobre a origem:** o produto informa sobre seu designer, fabricante, país e cultura;
- **Informação sobre a qualidade:** o produto informa sobre a sua função, uso e manifestação (NIEMEYER, 2003, p.51).

Estas informações encontram-se discriminadas na contribuição de Gotzsch (2000; 2003), que se baseou na Teoria da Linguagem do Produto, na hierarquia das necessidades humanas de Maslow e em várias contribuições da literatura, desenvolvendo a 'expressão do produto' em detalhes. O modelo de Gotzsch (Figura 9) visa a analisar o significado do produto a partir de três tipos de expressões:

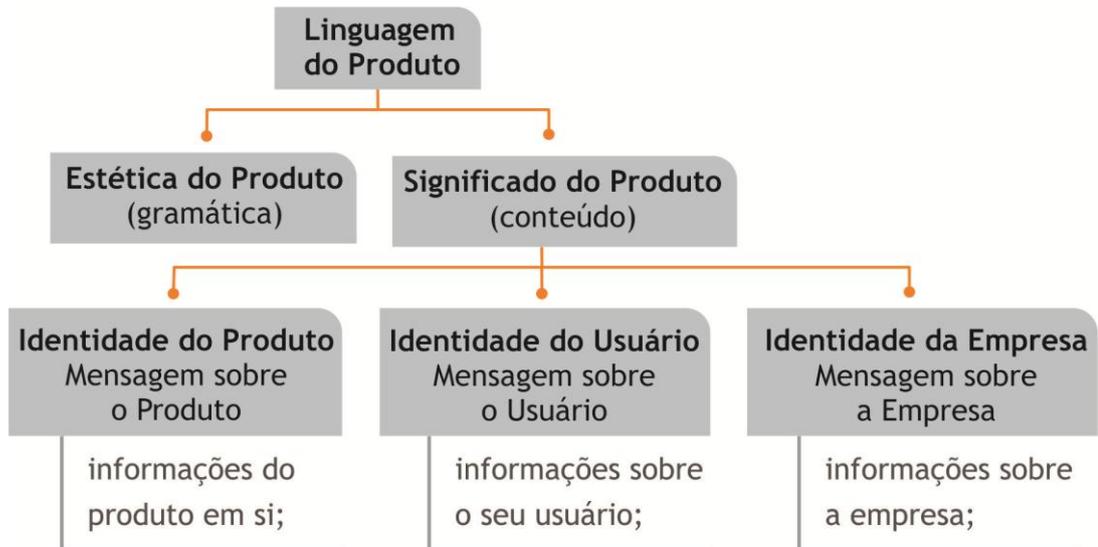


Figura 9: Resumo das diferentes expressões do produto. Fonte: adaptado GOTZSCH (2003, p.73-84).

A abordagem de Gotzsch possui um direcionamento apenas para a análise da expressão do produto, sentindo-se a necessidade de abranger um universo maior que envolva também a perspectiva de um *Product-Service System* (PSS), descrita no item 3.4.

## 2.7 CAPÍTULO II: EM POUCAS PALAVRAS

Atualmente, o fomento ao significado é um meio para diferenciar-se no mercado farto de produtos com poucos diferenciais entre si. Os recursos intangíveis somam-se como fonte para promoção das competências essenciais de uma empresa, já que os recursos tangíveis não são mais suficientes para diferenciação.

O desafio, no entanto, é descobrir como estimulá-los. Os significados devem transpor a concepção do produto (entendendo-os como parte dos valores e da visão institucional, sendo compreendido pelos que fazem a empresa e por todos externos a ela, sejam consumidores, fornecedores, clientes potenciais ou até mesmo os que não fazem parte do seu público-alvo empresa. Este capítulo primeiramente buscou esclarecer aspectos competitivos e intangíveis do significado como meio para competitividade; posteriormente conceituou o que vem a ser significado, inclusive sob sua perspectiva histórica; ao final foi explicitada uma proposição de análise de produto sob o ponto de vista do significado.

### 3 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO *versus* ESTRATÉGIA DE SIGNIFICADO

Inovação tem sido um tema recorrente nos estudos científicos e no mercado compreendendo toda a história do design. De acordo com Schumpeter (1947) um inventor utiliza sua criatividade para criar novas ideias, denominadas invenções. Uma vez que essas invenções são implementadas, o inventor se torna um empreendedor e a invenção se torna uma inovação. Mais tarde, viu-se que para se considerar uma inovação a execução da invenção deve gerar ganhos comerciais (THOMPSON & LORDAN, 1999; CULLEY (2002) citado por HOWARD *et. al* 2008).

A OECD (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico), uma organização internacional composta por 30 países, foi criada com o intuito de discutir e encontrar soluções para problemas econômicos, sociais e ambientais do planeta. Responsável por criar o Manual de Oslo, documento que objetiva padronizar os conceitos de inovação que vigoram pelo mundo, sua primeira versão, em 1992, possuía um direcionamento com foco nas questões tecnológicas de produto e processo. Apesar de este manual possuir como fonte padrão os países desenvolvidos, o mesmo apresenta-se de modo abrangente e flexível, sendo uma forte referência para desenvolvimento das competências inovadoras no mundo, inclusive do Brasil (MANUAL DE OSLO, 2005).

Com o passar dos anos, verificou-se a necessidade de ampliar o escopo da definição de inovação, para além das inovações tecnológicas, passando a entender como fonte para inovação o setor de serviços e as inovações não tecnológicas, abordado nas versões subsequentes. Deste modo, a terceira edição do Manual de Oslo (2005) entende o conceito de inovação como sendo:

[...] uma implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2004, p.55).

Ou seja, para o Manual de Oslo (2005), existem quatro tipos de inovação, que são:

- **Inovação de Produto** – quando se cria ou melhora um produto;
- **Inovação de Processos** – quando se gera um novo modo de produção de algo;
- **Inovação de Marketing** – novo método de vender algo;

- **Inovação Organizacional** – novos métodos e práticas no cotidiano de uma empresa.

São muitas as definições existentes para inovação. Contudo, não faz parte da pretensão deste estudo conferir um confronto ou consenso entre os diferentes teóricos dessa linha de pesquisa. Assim, as distinções de inovação adotados no presente estudo seguem a proposta de Verganti, discriminada no item que se segue.

### 3.1 *DESIGN-DRIVEN INNOVATION* (Inovação Guiada pelo Design)

#### 3.1.1 **As estratégias da Inovação**

Verganti (2012) propõe três possíveis estratégias para o fomento de inovações: a primeira é considerada como o território da **inovação radical empurrada pela tecnologia**, propondo novas alternativas tecnológicas. É comum que as empresas limitem sua estratégia de inovação a substituições tecnológicas, no intuito de tornar mais funcional ou aprimorar o desempenho do seu produto/serviço, sem modificar ou até mesmo questionar os significados do mesmo. A segunda, a **inovação incremental puxada pelo mercado** consiste na reconfiguração do que já existe (“fazer melhor o que já fazemos”, normalmente as pesquisas de mercado resultam esse tipo de abordagem estratégica (NORMAN & VERGANTI, 2012).

No entanto, este trabalho irá dar enfoque especial à terceira estratégia disseminada pelo DDI, a **inovação guiada pelo design (*design-driven innovation*)**, ou seja, inovação radical de significado, onde através de criação de novos significados, novas ou antigas tecnologias podem atingir níveis de inovação que implicam descontinuidade com o passado (GARCIA & CALANTONE, 2002). Segundo Jegou (2001, p.24), esta estratégia de inovação tem “o motor da inovação, a capacidade para compreender, antecipar e influenciar a emergência de novos significados de produtos”, podendo inclusive prospectar novos mercados.

Para Verganti (2012), a criação de novos significados torna-se razão pela qual esses produtos e serviços são consumidos e promovem a identificação mais subjetiva para com o consumidor final. O gráfico abaixo ilustra como se dá a relação entre essas três estratégias, Figura 10.

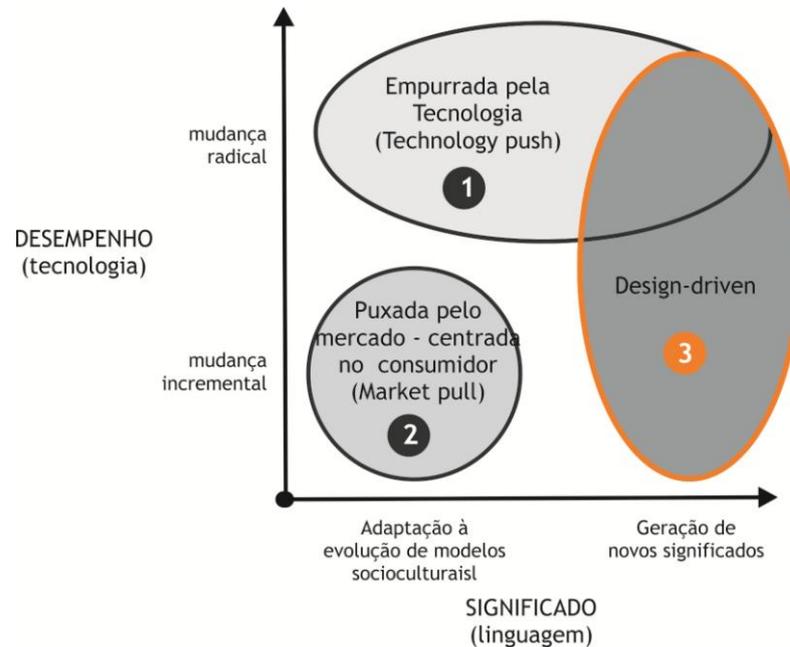


Figura 10: As três estratégias de inovação. Fonte: adaptado VERGANTI (2012, p.55).

Para compreender sobre o que se trata inovações radicais de significado, Verganti (2012) cita o exemplo da empresa Nintendo, que ao criar o console Wii desenvolveu um novo significado para os jogos de videogame. Até então, os jogos eram desenvolvidos tendo em vista melhoria da performance gráfica, ou seja, investimento caro em tecnologia, ou seguiam a tendência de um número massivo de jogadores simultâneos por meio da internet (NORMAN & VERGANTI, 2012).

O Wii veio para ampliar os horizontes dos games. Rompeu paradigmas e passou a seduzir seus usuários por meio de um controle simples, com jogos que incentivavam as interações entre os usuários, prospectando inclusive mercados que não foram pensados, como: utilização do Wii para interação com famílias inteiras e em instituições de longa permanência (LPI).

Apenas com pesquisa de mercado ou pesquisas centradas no usuário a Nintendo não chegaria a este resultado. Os usuários não saberiam responder o que queriam se fossem perguntados (NORMAN & VERGANTI, 2012). Este pensamento já havia sido mencionado por Henry Ford quando afirmou: "Se eu tivesse perguntado às pessoas o que elas queriam, eles teriam dito cavalos mais rápidos", citado por Verganti. Mais tarde, a Microsoft ultrapassa o Wii, com Kinect, uma melhoria incremental do Wii da Nintendo.

Para descrever melhor o processo de inovação incremental e radical, Norman & Verganti (2012) apresentam *The Hill-Climbing Paradigm* (Figura 11),

evidenciando que um determinado produto “A” pode aprimorar-se através das melhorias incrementais, subsidiadas por design centrados no usuário e pesquisa em design, chegando até “B”. Mas só através das inovações radicais, a mudança: sejam tecnológicas e/ou de significado, pode-se ir a uma colina diferente, o ponto “C”, o Wii por exemplo. Só a partir de então, poder-se-á iniciar as melhorias incrementais que almejam prospectar um possível ponto “D”, vide Kinect.

Assim, são necessárias inovações radicais para que seja possível a mudança de colina. Estas inovações, por sua vez, apesar de serem difíceis de serem implementadas e consideradas de alto risco para o *sponsor* (patrocinador de recursos), representam uma das maiores fontes de vantagem competitiva no longo prazo, podendo inclusive ampliar o ciclo de vida de um dado produto (VERGANTI, 2012).

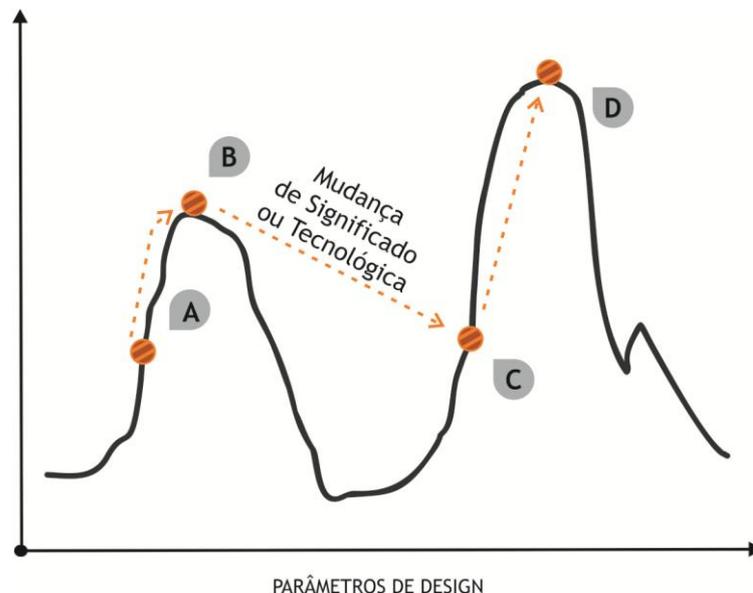


Figura 11: The hill-climbing paradigm applied to incremental and radical innovation. Fonte: adaptado NORMAN & VERGANTI (2012).

Existem vários exemplos que corroboram com o conceito de inovação de significado como: a Artemide (com a luminária *Metamorfosi*, de 1998, aliou a tecnologia e revolucionou o porquê da compra de uma luminária, propondo uma luz ambiente que faz você se sentir melhor. A luminária em si não havia sido criada para ser vista, mas permitia que as luzes coloridas fossem controladas e adaptadas de acordo com o desejos e necessidade dos clientes) e a Alessi (com a Chaleira *Kettle 9093* e *Family Follow Fiction* – ver 2.1.2 e 2.1.3), por exemplo.

A empresa Alpargatas (com as sandálias Havaianas) é um case brasileiro que ilustra bem a abordagem do DDI. De 'chinelo de pobre' a artigo de luxo comercializado nas *Galleries Lafayette* em Paris, as Havaianas conseguiram mudar seu significado. Durante quase trinta anos o consumidor das tradicionais sandálias Havaianas restringia-se à classe menos favorecida (MUNDO DAS MARCAS, 2012). Carla Schmitzberger, supervisora da marca Alpargatas, afirmou que um pequeno grupo de pessoas com maior poder aquisitivo usavam havaianas em casa, mas tinham vergonha de sair usando-as na rua (BRANDCHANNEL, 2013). Somente a partir dos anos noventa reposiciona-se marca e passa a ser considerado um produto *fashion*, investindo em modelos, cores e design. Hoje apresenta um grande Mix de produtos, sendo consumida em mais 80 países dos cinco continentes, inclusive por milionários. Pode ser encontrada em mais de 200 mil pontos de venda. A marca democrática foi comparada pelo jornal americano *Wall Street Journal* e pela revista inglesa *The Independent Review*, ao Boeing e ao Fusca, como produtos que reinventaram sua categoria (MUNDO DAS MARCAS, 2012).

As empresas podem se concentrar nos avanços tecnológicos ou nos significados. A Microsoft especializou-se em transições tecnológicas, permitindo que seus concorrentes definissem avanços em significados. Enquanto que a Alessi é líder em inovações de significado, mas não em avanços tecnológicos (VERGANTI, 2012). Contudo, isso não impede que a inovação guiada pelo design possa ocorrer concomitantemente com a inovação tecnológica. Nesse caso acontecerá a **epifania tecnológica**, a qual pode criar novas necessidades (nos potenciais) usuários e prospectar novos espaços de atuação no mercado, Figura 12.

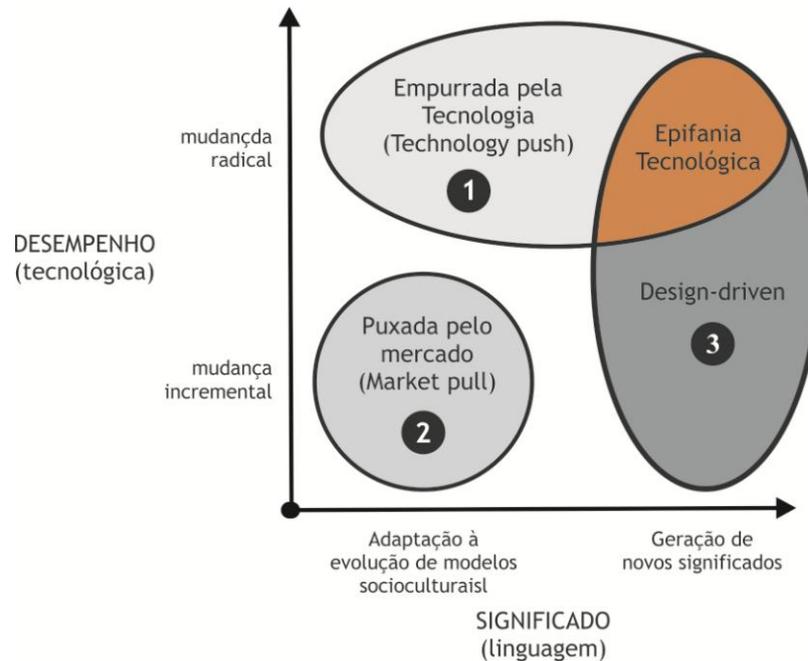


Figura 12: Epifania Tecnológica = Desempenho tecnológico + mudança radical de significados. Fonte: adaptado VERGANTI (2012. p.55).

O próprio Wii figura-se como um caso de epifania. Outros exemplos, como: a *Apple* (com o *iPod* ao lado do *iTunes* que revolucionaram a indústria de música); e a *Swatch* (que transformaram o conceito dos relógios no mundo, de jóia para adereço de moda, barateando inclusive o custo de produção e desempenho tecnológico), ilustram bem casos de epifania.

Então, o que as empresas devem fazer para proporcionar tais significados, ou até mesmo, tais epifanias tecnológicas? A tentativa de encaixar projetos inovadores aos processos tradicionais pode criar espaços para que os administradores esmaguem as novas ideias (ESTRIN, 2010). Na opinião de Verganti (2012), o fator para criação significado está diretamente relacionado a quem é responsável por essa complexa investigação, os intérpretes-chave, que será abordado no próximo ponto.

### 3.1.2 Ambiente para emergência de significado

O número de pessoas envolvidas no desenvolvimento de um dado projeto não é um fator relevante, ou ainda, a quantidade de ideia (*brainstorming*) não necessariamente representará uma fonte de inspiração. Por outro lado, encontrar quem são as pessoas responsáveis pelo sucesso de uma dada pesquisa é de

extrema relevância. Portanto, ao invés da quantidade, o foco deve ser colocado sobre a qualidade das ideias (VERGANTI, 2012). Não milhões de intérpretes, mas sim intérpretes-chave. Ainda segundo Verganti, estes não precisam ser famosos e/ou influentes especialistas. Como exemplo tem-se a Alessi, que contatou Michael Graves, quando ele ainda não era conhecido, e apesar disso ele foi responsável por projetar um dos projetos mais vendidos da Alessi (*Kettle 9093*), ver item 3.1.3.

No mundo existem diferentes indivíduos e empresas, com expertises de relevância, que analisam um mesmo público-alvo sobre diferentes perspectivas, sem necessariamente serem concorrentes. Dentre estes, pode-se identificar representantes, que podem atuar como ponte para a interpretação de novos significados e linguagens, os intérpretes (VERGANTI, 2012).

É importante salientar que o DDI, é um processo e não resulta por insight espontâneo criativo, que vigora a partir de três ações: **escutar**, **interpretar** e **difundir**, Figura 13. Na prática, isso significa: **ativos relacionais** que permitam a identificação de pessoas ao redor de sua empresa, que trabalhem com o mesmo público-alvo, por meio de outra perspectiva (os intérpretes, um bem escasso); ativos internos (o conhecimento que o interpretador detém e seu poder de sedução para aproximar os intérpretes), e o processo de interpretação, que reside em transformar em resultado outras percepções, de modo a sair da zona de conforto, e desenvolver um novo modo de pensar. Novas linguagens. Novos significados.

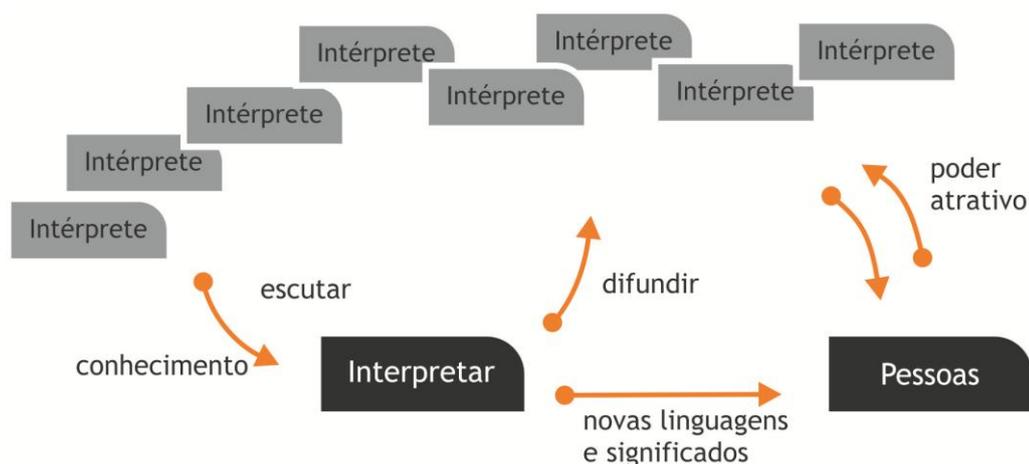


Figura 13: O Processo de inovação Guiada pelo Design. Fonte: VERGANTI, 2012, p. 134.

A abordagem de DDI recomenda a identificação dos intérpretes internos, e também a transformação dos vínculos individuais que os funcionários já possuem

(com fornecedores, artistas, jornalistas e etc.) como fonte para alavancar os intérpretes externos. Envolver uma equipe de intérpretes multidisciplinares é relevante para proporcionar a utilização eficiente das informações que a própria sociedade gera sobre si e sobre o que está pensando e criando, para que possam trabalhar em prol do pensar sistêmico, caracterizado pela quebra de linearidade e pela valorização da intuição. Pois, “as empresas tendem a envolver apenas os intérpretes que já têm uma posição central no segmento em que atuam e essa estratégia pode parecer segura. No entanto, baseia-se mais no passado que no futuro”, já que todos olham em uma mesma direção (VERGANTI, 2012, p.154).

A exemplo, têm-se a quebra de linguagem gerada pela *Apple* ao lançar o *iMac G3*, trazendo o plástico translúcido que desafiava o modelo dominante dos monitores da época. Essa linguagem não era novidade em outros setores. Mas evidencia que a *Apple* se inspirou em produtos já existentes para estimular seu avanço. O vice-presidente sênior da área de design da *Apple*, Jonathan Ive, foi crucial intermediário de linguagem, por possuir conhecimento prévio no setor de equipamento e materiais para banheiro, que lhe possibilitaram atuar com uma rede de contatos privilegiada para dar suporte a *Apple*. Portanto, os intérpretes podem estar situados nas mais diferentes áreas, podendo ser: artistas, publicitários, designers, músicos, fornecedores de novas tecnologias, pesquisadores, dentre tantos outros que possam agregar, de alguma forma, novos significados a serem desenvolvidos, Figura 14. O fruto desse processo de pesquisa difuso (VERGANTI, 2012), que integra os intérpretes-chave, é conhecido por *design discourse*, e baseia a abordagem do DDI.

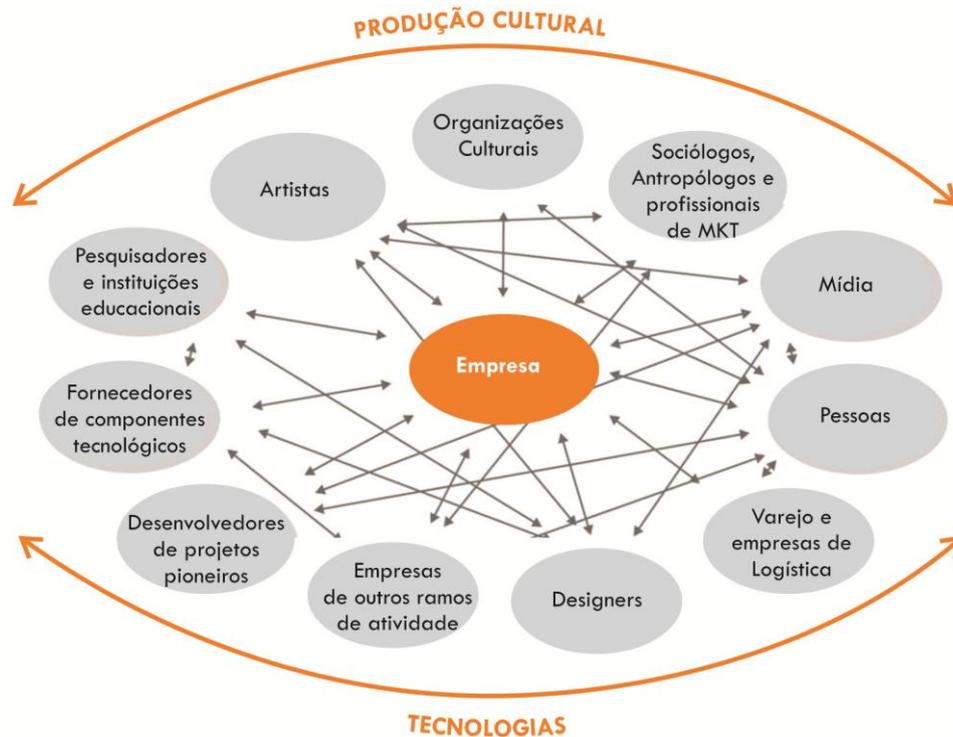


Figura 14: Intérpretes de um laboratório de pesquisa coletivo. Fonte: adaptado VERGANTI (2012, p.12).

A empresa precisa atrair os intérpretes antes e de modo mais eficaz que os concorrentes, mantendo uma relação privilegiada com os mesmos. Uma vez realizado, o trabalho passa a ser contínuo, visto que o *design discourse* deve ser continuamente atualizado com novos intérpretes, a fim de fomentar a rede de intérpretes que possibilite a interpretação de novos significados.

Segundo Verganti (2012, p.166) "[...] as inovações radicais podem ser desenvolvidas por círculos colaborativos". Como exemplo disto tem-se o Grupo Memphis que configurou um laboratório de pesquisa de linguagens. Assim como: *Wiener Werkstätte*, Bauhaus e a escola de Ulm. Tais círculos almejam abstrair da realidade em prol de uma visão mais ampla e profunda acerca da evolução social, cultural e tecnológica, que permita a quebra de paradigmas e criação de novas linguagens e significados (VERGANTI, 2008).

### 3.1.3 O *Design-driven Innovation* como estratégia

Um interessante caso de inovação de significado é o da *Alessi*, fabricante italiana de utilidades domésticas, a qual conseguiu desenvolver vários produtos com significados e linguagens diferenciadas, que passou a repercutir na imagem

institucional. Um grande exemplo é a Chaleira *Kettle 9093*, a qual apesar de ter sido lançada em 1985, vendeu mais de 1,5 milhões de unidades (VERGANTI, 2012), mesmo com o elevado preço, € 105,00 (ALESSI, 2013). A mesma conseguiu expandir as expectativas que as pessoas tinham em relação à chaleira, ao sintetizar características pós-modernas (*pop art* e *art déco*), formato que contribuía para o rápido aquecimento e proporcionar um assobio emitido pela chaleira parecido com a de um pássaro.

Muitos pensam que esse projeto resultou de um lampejo de criatividade. Contudo, tal projeto resultou de um processo de pesquisa difuso que teve início por volta de 1979, a partir do projeto *Tea and Coffee Piazza* (VERGANTI, 2012). Foi proposto no intuito de identificar novos talentos, que fossem capazes de criar novas linguagens. Para isso, foram selecionados onze arquitetos que nunca tinham tido experiência de projetar objetos de consumo. Estes teriam que conferir uma leitura pós-moderna aos produtos de chá e café, concentrando a perspectiva do projeto nos requisitos de comunicação e sensação (relacionados à simbologia do produto e seu significado emocional).

Cada arquiteto trabalhou individualmente durante três anos, enquanto que o presidente institucional procurava preparar o público para receber um produto revolucionário, dedicando-se em fomentar o *design discourse*, a fim de “alavancar o poder de atração dos intérpretes para difundir a nova linguagem e emoção do design pós-moderno aplicado a utensílios domésticos”, ao mostrar os resultados obtidos com o *Tea and Coffee Piazza* (VERGANTI, 2012, 176).

Para isso, convenceu centros culturais de exibirem os onze protótipos; vendeu edições limitadas para colecionadores; produziu e distribuiu livros sobre os protótipos para a comunidade de design; realizou mostras itinerantes nas lojas sofisticadas por todo o mundo; e sugeriu que fossem produzidos artigos científicos sobre o projeto, Figura 15.



Figura 15: Projeto de Pesquisa *Tea and Coffee Piazza* da Alessi e o desenvolvimento da chaleira Kettle 9093, Fonte: adaptado VERGANTI (2012).

A Alessi também desenvolveu novos significados ao desenvolver linha de produtos para cozinha *Family Follow Fiction*, que apresentava um novo arquétipo de significado (produtos de utilidade doméstica divertidos) e um novo padrão de linguagem de produto (produtos com formas antropomórficas, em plástico colorido). Estes apresentaram um crescimento institucional de cerca de 70%, em apenas três anos (VERGANTI, 2012; NORMAN & VERGANTI, 2012); A fim de alimentar seu *design discourse*, a Alessi não parou por aí. A cada dez anos propõe o desenvolvimento de novos projetos, no intuito de fomentar sua rede a qual já conta com mais de duzentos atores, lucrando inclusive com seus ativos de relacionamentos terceirizando serviço às empresas que precisam de ajuda nas pesquisas *design-driven* e na identificação de intérpretes-chave adequados a sua estratégia (VERGANTI, 2012).

Outro exemplo relevante de pesquisa *design-driven innovation* foi o processo da empresa Barilla, empresa de fabricação de massas. A fim de identificar os desejos das pessoas com relação à preparação e ao consumo de alimento em casa. Eles desenvolveram um processo de pesquisa estruturado em três fases, durante cinco meses, com o objetivo de compartilhar conhecimento do *design discourse* e identificar novos significados e linguagens. Composto por: workshops (denominado de *Design Direction Workshops - DDW*), interações com intérpretes e experimentos que conduziram a inovação guiada pelo design, Figura 16.

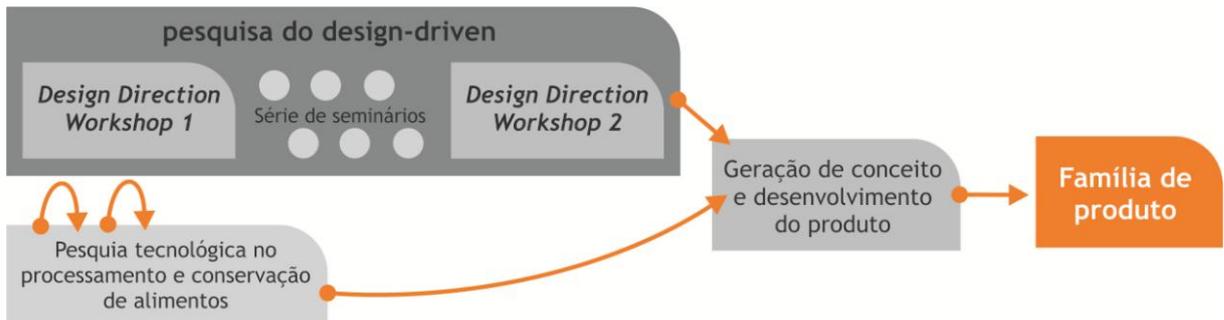


Figura 16: O projeto de pesquisa *Beyond Primo Piatto* da Barilla. Fonte: adaptação VERGANTI (2012, p. 179).

A primeira fase consistiu na realização do primeiro DDW, contando com a participação de quinze gestores multidisciplinares internos à instituição, a fim de que os participantes partilhassem seus conhecimentos e pesquisas. Essa atividade pode durar semanas, ou meses, porque **o que importa não é a velocidade, e sim a pesquisa**. O DDW foi estruturado em cinco partes: primeira trata da partilha das visões; a seguinte o compartilhamento das visões, por meio de reunião de equipes; já a terceira, visa conectar com a criação de cenários por meio da identificação de pontos em comum nas propostas dos participantes, que visa identificar dimensões agrupadas em polaridades opostas; em seguida, seleciona-se e posteriormente se incorpora as novas linguagens e significados (como as estratégias disseminadas pela *Alessi*: livros, mostras, etc). Os resultados desse DDW foram discutidos em encontros individuais entre a direção da Barilla e intérpretes externos. Por fim, realizou-se um segundo DDW somente para os intérpretes internos que visava a confecção da estratégia do produto.

### 3.1.4 O valor da inovação de significados

A Inovação de significado figura-se como uma estratégia de alto risco que tem os significados como fonte para vantagem competitiva, ou seja, gerar ganhos de maior valor com menor investimento, proporcionando resultados financeiros sob quatro aspectos institucionais: lucros, ativos corporativos, investimentos e valor para os acionistas, Figura 17. Frequentemente as inovações radicais de significado são uma fonte importante para o lucro. Criam produtos de personalidade forte que se destacam perante os concorrentes e impulsionam as vendas.

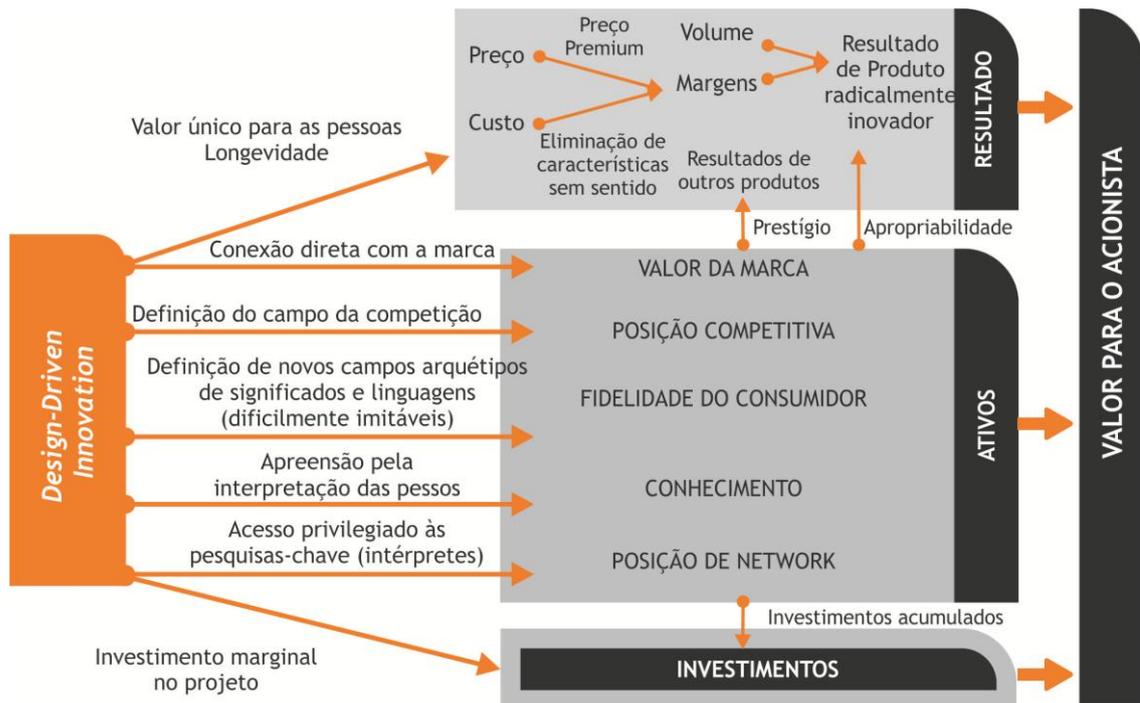


Figura 17: Modelo de Valor da inovação guiada pelo design. Fonte: adaptado VERGANTI (2012, p. 92).

O *Wii* apesar de possuir um preço 50% mais acessível, detinha uma maior margem de lucro por unidade que a concorrência. Vendeu o dobro do *Xbox* e quatro vezes mais o *Playstation 3*; Já o *iPod* possui 75% do mercado de tocadores portáteis; e o *Swatch* é o relógio com maior número de unidades vendidas na história (VERGANTI, 2012). Na atualidade,

[...] se um produto é significativo, não há necessidade de sobrecarregá-lo com muitas funcionalidades. A margem de lucro é maior porque quando as pessoas se apaixonam por um produto, estão dispostas a pagar mais do que seu valor puramente utilitário, independente se alto ou baixo. Além disso, o tempo de distribuição dos lucros de produtos bem sucedidos em função da inovação guiada pelo design é diferente: as vendas muitas vezes começam lentamente, porque as pessoas têm de redefinir a maneira como pensam a respeito do produto para então se apegar ao significado novo e radical. Mas em um dado momento, as vendas crescem e sem mantêm por um longo período (VERGANTI, 2012, p.93).

A inovação guiada pelo design contribui para os ativos corporativos, em especial para o valor da marca, por meio da **experiência** do consumidor. Por meio da identidade da marca, a *Swatch* pôde leiloar um relógio de 100 francos por 68.200 francos suíços. O valor do *iPod* não pode ser medido apenas pelo número de vendas, mas acima de tudo, pelo fato de reforçar o valor da marca, sendo perceptível na venda de *iPhones* e *notebooks Apple*, por exemplo.

A inovação guiada pelo design também permite que uma empresa crie novos arquétipos de significados e linguagens. Estes arquétipos funcionam como padrões culturais que ditam o que as pessoas vão procurar ao comprar um produto da mesma categoria ou similar (VERGANTI, 2012, p.95).

O consumidor espera que a concorrência imite os padrões tecnológicos instituídos pela empresa criadora. Mas, se a empresa copiar os arquétipos do inovador ficará conhecida como imitadora, ainda segundo Verganti. A empresa protagonista na criação de significados tem vantagem com relação a ser o primeiro a receber *feedbacks* das pessoas que interpretam seu conceito e atrair primeiro os intérpretes chave para uma colaboração mais efetiva. **Não é preciso, necessariamente, de alto investimento para promoção inovações de significado.** A *Alessi* e a *Artemide*, por exemplo, apesar de não serem classificadas como empresas de grande porte, são líderes em inovação em sua área. Pois seus processos de inovação veem a rede externa de intérpretes-chave como fonte para o fomento de significados a um baixo custo.

Apesar de pesquisas da *Product&Gamble* evidenciarem que o ciclo de vida dos produtos de consumo tenha caído pela metade entre 1992 e 2002, o Panda, veículo da FIAT, lançado em 1980, teve 23 anos de vida útil do carro na Itália, enquanto que a concorrência apresentava um ciclo médio de 8,5 anos (VERGANTI, 2012). Resta-nos o questionamento: por que motivo o Panda apresentou esta longevidade?

Estudos evidenciaram que este automóvel, durante os 23 anos, não se manteve superior em termos de funcionalidade e desempenho. Seus clientes não consideravam o preço como a razão para compra. E durante todo o tempo que esteve à venda não esteve em uma situação confortável de concorrência, pois enfrentou 20 modelos diferentes da concorrência e a própria FIAT lançou dois modelos para concorrer internamente com o Panda, e mesmo assim ele se sobressaiu. Assim, “a verdadeira razão para a longevidade do Panda é que este significou a revolução no significado de carros feitos para cidade”, contrariando a lógica vigente de mínimos espaços, preço e desempenho para este nicho de mercado, Figura 18. Este conceito partiu do projeto de “um carro com muito espaço para passageiros e suas bagagens, ao preço de um carro pequeno”, e trouxe à tona um produto de longa duração, com alta margem de lucro, com pequeno investimento (VERGANTI, 2012, p.103).

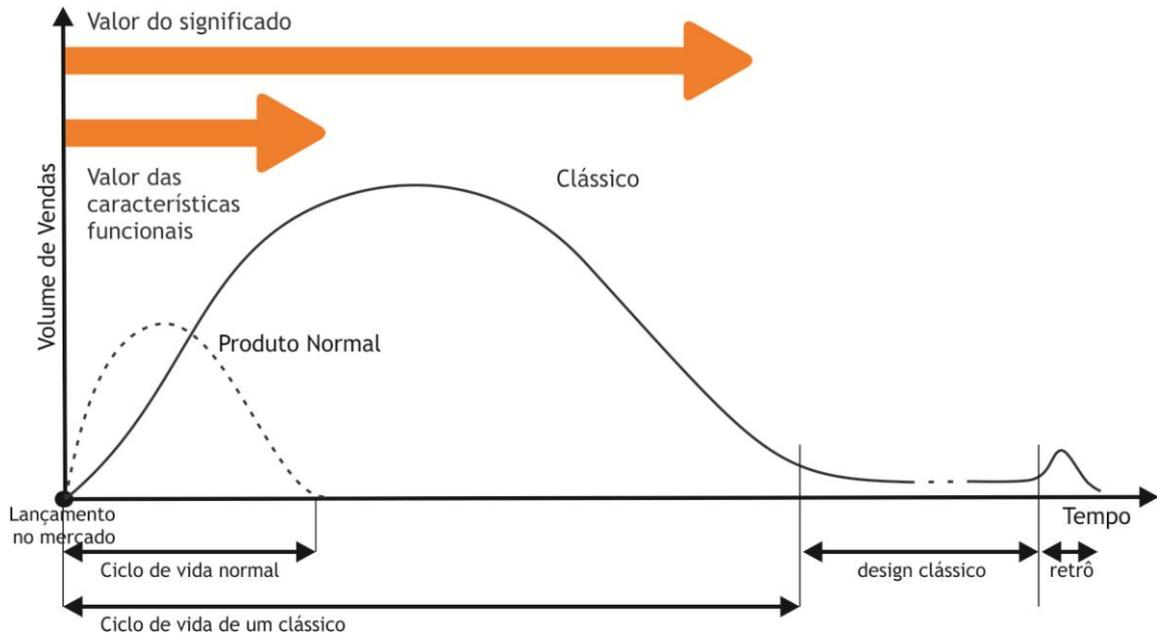


Figura 18: A inovação radical de significados e a criação de clássicos. Fonte: adaptado VERGANTI (2012, p.106).

Apesar das inúmeras tentativas do mercado, muitas das quais superaram o clássico Panda, os significados de acessibilidade e funcionalidade se mantiveram mesmo quando ele se tornou menos competitivo do que seus concorrentes. Pois, o produto com significado é mais relevante para os consumidores, independente da função e do estilo.

### 3.2 SERÁ O DDI A SALVAÇÃO DA LAVOURA?

O *Design-driven Innovation* visa fomentar inovações radicais de significados entendendo-as como dificilmente alcançadas por meio de metodologias centradas no usuário, visto que, tais métodos não questionam os significados existentes, apenas reforça-os, e estão limitados a um modelo sociocultural existente (VERGANTI, 2012). Contudo, percebe-se que Verganti direciona a abordagem do DDI para o desenvolvimento de tais inovações para o contexto organizacional, a partir do *design discourse*, sua rede de intérpretes. Não enfatizando Sistemas Produto-Serviço, ou ainda, abrangendo contextos territoriais, como clusters criativos. No entanto, os exemplos que ratificam a ideia do DDI estão preponderantemente direcionados a cases de produtos, e não necessariamente abrangem o modelo de negócio institucional.

Identificando esta conjuntura, Battistella, Biotto & De Toni (2012) introduzem uma abordagem da modelagem de negócios para o fomento de significados e novas linguagens. Neste sentido, a ótica dos significados transcende o produto e passa a permear o modelo de negócio institucional. Assim, para melhor compreender a conotação pretendida por Battistella, Biotto & De Toni é necessário entender o que vem a ser *Business Model Generation*, abordado logo em seguida.

### 3.2.1 **Business Model Generation (BMG)**

A construção de um modelo de negócio não foi totalmente esclarecida ainda na literatura. Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor - econômico, social ou outras formas de valor. Entendendo que valor reside também na descoberta de novo ou diferente aplicação negócio modelos (GIESEN *et al.* 2007; MARKIDES, 2008).

Já Tikkanen *et al.*(2005, p. 03) [tradução nossa] revela uma perspectiva cognitiva para modelo de negócio ao afirmar que “modelo de negócio pode ser conceituado como a soma do material, estruturas e processos objetivamente existentes, bem como intangíveis estruturas de significado cognitivas ao nível de uma organização empresarial”. Estudos destacam a relevância dos modelos de negócios para a obtenção de um **alinhamento entre todos os que fazem a organização em torno do tipo de valor que a empresa quer criar** (FRASER, 2007). Sendo necessário trabalhar e pensar de uma maneira diferente, para superar a lógica dominante das corporações.

Segundo Battistella, Biotto & De Toni (2012, p.03), há uma forte investigação na literatura com relação a como o valor e significado podem ser comunicados internamente para a organização, e alguns estudos procuram identificar como a inovação no modelo de negócio pode gerar novo valor em um setor. Contudo, há poucas pesquisas sobre como novos significados podem moldar um novo modelo de negócio e serem transmitidos para fora da empresa: “os estudiosos ainda não se concentraram em como o significado pode ser um motor de inovação do modelo de negócio”.

Osterwalder & Pigneur (2011) estruturaram o livro *Business Model Generation* - BMG - sob um processo de construção cocriativo que contou a

participação de 470 pessoas de 45 países distintos durante seis meses. Eles definiram e construíram a ontologia do modelo de negócio, por meio do Quadro Canvas, Figura 19, uma ferramenta permite desenvolver modelos de negócios novos ou existentes, não necessariamente de ruptura. O Canvas utiliza uma linguagem comum para descrever e visualizar, avaliar e alterar o modelo de negócio, sem simplificar demais a complexidade do funcionamento de uma empresa. Deve ser entendido como uma condição dinâmica (GIESEN *et al.*, 2007) que permite o pensar e o repensar sobre o negócio, a fim de se fomentar modelo de negócio inovador.

Tal quadro aborda as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Mais bem explicado a partir de nove componentes básicos, são eles: (a) Segmento de Clientes; (b) Proposta de Valor; (c) Canais; (d) Relacionamento com Clientes; (e) Fontes de Receita; (f) Recursos Principais; (g) Atividades Chave; (h) Parcerias Principais e (i) Estrutura de Custo (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).



Figura 19: O quadro do Modelo de Negócios. Fonte: adaptado OSTERWALDER & PIGNEUR (2011).

O componente Proposta de Valor descreve “o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico”, ou seja, a agregação de benefícios que uma empresa oferece aos clientes, que podem funcionar como motivo para escolha de uma empresa em detrimento de outra (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011, p.22).

Para tanto, pode-se concluir, ainda segundo os autores, que o BMG faz uso de métodos e ferramentas centrados no usuário. Admite abordagens incrementais

para o negócio, desde que fomentem valor para o segmento de cliente em questão. Em contrapartida, abrangem todas as áreas de um modelo de negócio. Contempla modelos de negócio de PSS, mas ainda não aborda o contexto de cluster criativo. A seguir segue tabela comparativa entre DDI e BMG, Tabela 5.

Tabela 5: Pontos de vista do DDI x BMG

<b>DESIGN-DRIVEN INNOVATION</b>	<b>BUSINESS MODEL GENERATION</b>
Não indica o uso de métodos e ferramentas centradas no usuário para fomentar inovações radicais de significados, e sim o <i>design discourse</i>	Faz uso de métodos e abordagens centradas no usuário
Abrange preponderantemente o <i>design discourse</i> para desenvolvimento de produtos com significado.	Abrange modelo de negócio institucional, com relação às nove áreas do negócio mencionadas no Canvas
Foco no desenvolvimento de significados para o produto de uma empresa	Foco no desenvolvimento de significados para os componentes do modelo de negócio da empresa.

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Assim, os modelos de negócios constituem quadros desenvolvidos não só para organizar o modo como fazer dinheiro, mas também a forma como eles transmitem significados, crenças, valores e cultura organizacional (BATTISTELLA, BIOTTO & DE TONI, 2012).

### 3.3 *MEANING STRATEGY* (ESTRATÉGIA DE SIGNIFICADO)

Ainda segundo os autores supracitados, desassociar a perspectiva do desenvolvimento de produtos do seu modelo de negócio institucional, como também o modelo de negócio dos significados, não faz mais sentido na atualidade. Assim, tais autores estenderam a abordagem *design-driven innovation* para a modelagem de negócios estratégicos propondo o conceito **Estratégia de Significado** no intuito de dar sentido ao modelo de negócio de uma empresa, Figura 20.



Figura 20: Estendendo os significados para o modelo de negócio. Fonte: adaptado BATTISTELLA, BIOTTO & De TONI (2012, p. 719).

Como exemplo, tem-se o caso de sucesso da *Apple*. Markides (2008, p.31) [tradução nossa] afirma que Steve Jobs e Steve Wozniak redefiniram o negócio da *Apple*, percebendo-o não apenas em termos do "negócio de computador", mas com um novo significado: "os computadores deveriam ser divertidos". A partir de então, lançaram o Macintosh, primeira máquina que permitiu a interação física por meio de um mouse *mind-set* de fácil usabilidade. Mais tarde o *iPod* sugere um novo significado não apenas com relação a se escutar música, mas propõe um modelo de negócio associado ao *iTunes*, ao acessar música pela web, apoiando financeiramente a indústria da música (VERGANTI, 2012).

Muitos estudiosos, como Fraser (2007) e Osterwalder & Pigneur (2011), destacam a capacidade da *Apple* de desenvolver redes complexas de atividades interrelacionadas para apoiar o desenvolvimento de capacidades e vantagens competitivas não apenas no design de produtos. Battistella, Biotto & De Toni (2012, p. 724) sugerem ainda que "a evolução do modelo negócio da *Apple* tem sido conduzida e moldada pela definição e detecção de um fluxo de significados" para seu modelo de negócio.

Outro exemplo de estratégia de inovação evidenciado por tais autores é a empresa *illycaffè*. Criada em 1933, esta empresa é considerada líder no negócio de café. Aplica inovação e significado ao longo de toda sua cadeia de valor, e inova por meio do conhecimento e da cultura de difusão. Nos últimos 100 anos, três das oito inovações radicais no processo de como o café é feito, pensado e degustado, foram

propostas pela *illy*. Firmou inclusive acordos com *joint-venture* com a *The Coca-Cola Company*.

Estudos sobre a *Illycaffé* foram realizados sob diferentes perspectivas, inclusive por Verganti, a respeito do DDI. No entanto, será explicitado o exemplo relacionado à estratégia de significado proposto por Battistella, Biotto & De Toni (2012), a partir de três níveis:

- **Atividade de sensemaking:** a empresa percebe seu ambiente e recolhe informações sobre as alterações da mesma;
- **Atividade de criação de conhecimento sobre os significados do modelo de negócios:** a empresa cria novos conhecimentos sobre quais significados deve transmitir pelo seu modelo de negócio;
- **Atividade de reconfiguração do modelo de negócios:** a empresa toma decisões e realiza ações com relação aos elementos do modelo de negócio antigo, dando significados ou novos elementos de construção a fim de transmitir novos significados (BATTISTELLA, BIOTTO & DE TONI, 2012, p.725).

A partir da realização do primeiro nível identificou-se que a *Illycaffé* conseguiu construir uma nova ontologia produto para café espresso. Baseou sua estratégia no conceito de “uma mistura uma marca”, evitando a concorrência com as multinacionais e suas estratégias de multiproduto e multimarca.

O segundo nível, a fase de investigação e criação de novos significados identificou três pontos de existência de significados, podendo haver transferência de significados entre eles.

- **Significados Culturais** - Economia da experiência, envolvimento emocional e intelectual. Aumento da sensibilidade com relação à melhoria da qualidade de vida. Ética e compromisso com a construção de valor ao longo do tempo, e responsabilidade social;
- **Significados do Modelo de negócios da empresa** - baliza em quatro significados principais, que são:
  - **M1** - reconhecido pela alta qualidade do café. Tem um segmento de cliente específico, e tenta atrair os que são sensíveis a sua mensagem de qualidade superior;

- **M2** - estabelece relacionamentos de longo prazo com base na confiança (com base na reputação e compartilhamento de conhecimento, para além de contratos formais);
  - **M3** - a missão do *illycaffè* é buscar a beleza em tudo que faz. O café deve fornecer o gosto estético de uma obra artística;
  - **M4** - *illycaffè* quer se reconhecido com o lugar da cultura do café, por isso promove a educação sobre a cultura do café.
- **Significado para clientes / partes interessadas** - apesar de ter sido identificado, não fez parte do recorte de investigação do estudo em questão, sendo recomendado para desdobramento futuro.

Para a reconfiguração do modelo de negócio, o terceiro nível, utilizou-se o Canvas de Osterwalder & Pigneur a fim de mapear todo o modelo de negócio institucional. Em seguida, destacaram-se os elementos de construção mais relevantes na perspectiva da estratégia de significado entre 1990 e 2009.

### 3.4 CONTRIBUIÇÕES PARA O SIGNIFICADO: NA PERSPECTIVA DO PSS

Como visto anteriormente, o estudo com relação ao processo de significação é relativamente recente, tanto do ponto de vista acadêmico quanto de mercado. Sendo que suas abordagens são mais direcionadas a análise do produto (GOTZSCH, 2000; 2003; VERGANTI, 2012; NORMAN & VERGANTI, 2012). Battistella, Biotto & De Toni apresentam um direcionamento voltado à estratégia do modelo de negócio organizacional.

Contudo, o entendimento do objeto de estudo da pesquisa em questão vai além do produto, podendo ser entendido como um caso de servitização, que pode ser concebido como uma extensão da operacionalidade de bens físicos, agregando serviços especializados: “[...] O que é vendido é o direito de uso do bem, não o direito de propriedade” (BORCHARDT; SELLITTO; PEREIRA, 2010, p.08).

Para Silva e Santos (2009), a principal característica do PSS encontra-se na mudança de enfoque projetual, de produto para um conjunto de serviços, no intuito de prover de modo sustentável os desejos e necessidades dos consumidores. Tem-

se ciência de que o conceito de PSS teve origem e possui a maior parte dos estudos centrados na sustentabilidade ambiental (MANZINI; VEZZOLI, 2003). Contudo, o processo evolutivo da conceituação de PSS passou a compreender a combinação integrada de produto físico com a oferta de serviços como alternativa capaz de promover diferentes soluções e gerar valor para os clientes (PAWAR *et al.*, 2009). A Figura 21 evidencia a evolução das empresas que passaram de produtoras de bens, em que os serviços eram entendidos como custos adicionais, para produtoras de bens agregados a serviços e, por fim, para produtoras de valor por meio do PSS, ainda segundo Pawar *et al.*

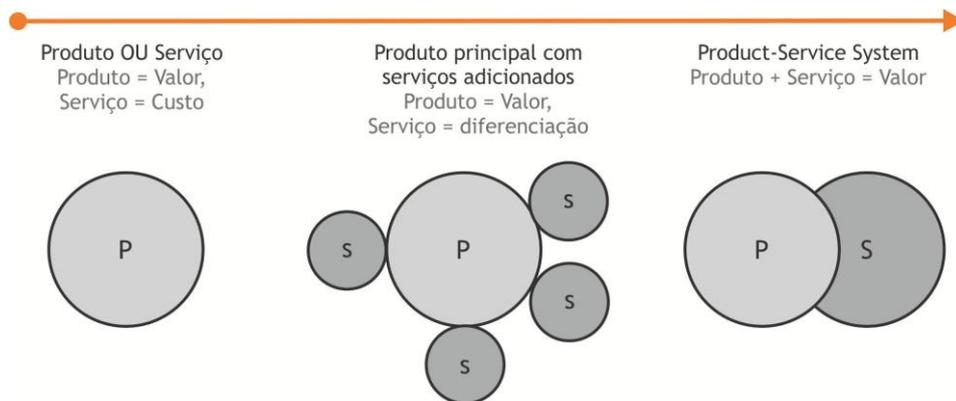


Figura 21: Evolução de produção de produto ou serviço para product-service system. Fonte: adaptado de PAWAR *et al.* (2009).

De acordo com Tukker (2004), são extensas as tentativas de classificação quanto à tipologia dos PSS, sendo adotado pela maior parte dos cientistas a distinção em três principais categorias, que são: (a) PSS orientado ao Produto – venda de produtos, mais alguns serviços extras adicionados; (b) PSS orientado ao uso – comercializa-se a utilização ou acesso ao produto, que não é propriedade do cliente; e (c) PSS orientado ao resultado – Fornecedor proprietário e oferta serviço personalizado. Tukker propôs oito subclassificações para essas três categorias, que não necessariamente estão vinculadas à abordagem ambiental. A que melhor condiz com a proposta do Portomídia fala a respeito de aluguel de produtos ou compartilhamento, na qual os produtos, em geral, são de propriedade de um provedor de serviços que se responsabiliza pelo controle, manutenção e reparo. O usuário não tem acesso ilimitado e individual ao produto físico e diferentes usuários podem utilizar o mesmo produto, Figura 22.

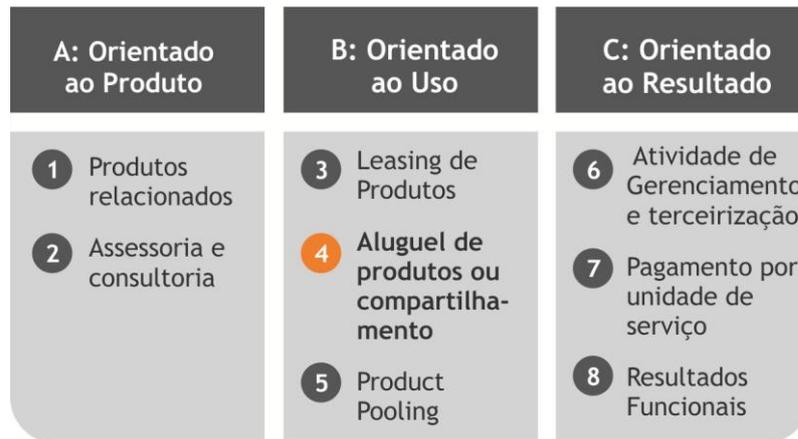


Figura 22: Tipologia do PSS. Fonte: adaptado TUKKER (2004).

Após a identificação do objeto de estudo como PSS, e tendo em vista o referencial teórico da presente pesquisa, buscou-se criar as categorias semânticas a fim de analisar o discurso dos entrevistados sob o ponto de vista dos significados. Verganti (2012) e Gotzsch (2003) têm uma abordagem voltada para o produto; Battistella, Biotto & De Toni (2012) voltam-se à estratégia de significado para o modelo de negócio, e propõem três níveis para análise na empresa illycaffè. O primeiro nível, a atividade de *sensemaking*, visa a perceber o ambiente institucional e recolher informações sobre as alterações do mesmo. A fim de proporcionar esta percepção do ambiente do PSS, adequou-se as unidades de análise de Gotzsch (2003) (ver item 2.6) para análise de discurso na perspectiva de um PSS, Figura 23.

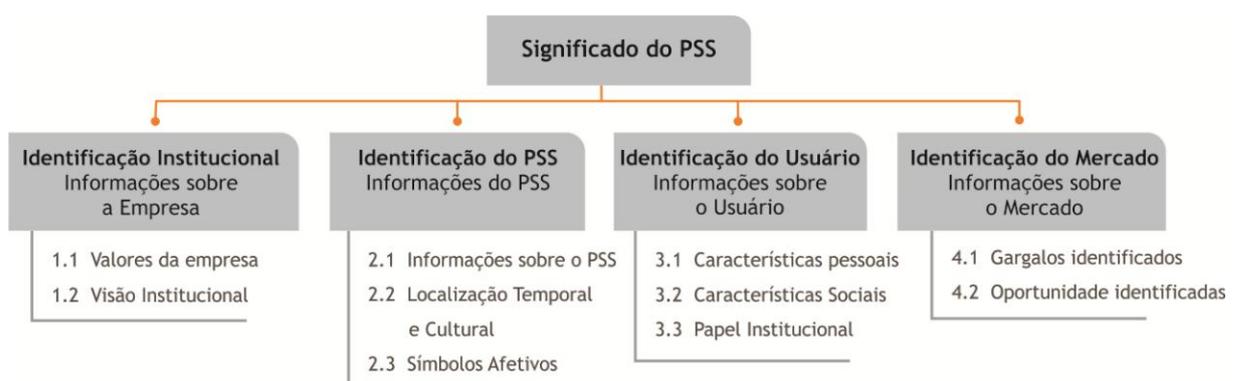


Figura 23: Formato resumido das categorias de análise do discurso. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

### 3.4.1 Identificação Institucional

A Identidade da Empresa pode ser analisada a partir de dois pontos de vistas, que são: os valores da empresa e a visão institucional, Tabela 6.

<b>IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>VALORES DA EMPRESA</b>	<p><b>Valor Intrínseco -</b> O que a empresa é</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Alguns dos valores intrínsecos da empresa podem tornar-se visíveis através de seus produtos e serviços.</li> </ul>
	<b>VISÃO INSTITUCIONAL</b>	<p><b>Imagem da Empresa -</b> O que a empresa quer dizer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Como a empresa pretende ser conhecida</li> <li>. Contratação de profissionais que possuam reconhecimento expressivo para assinar o desenvolvimento (de cursos, consultores idealizadores).</li> </ul>

Tabela 1: Identificação da Empresa. Fonte: a autora mediante pesquisa e adaptado GOTZSCH (2003, p.81-84).

### 3.4.2 Identificação do PSS

Evidenciam informações sobre o PSS em si, sendo subdividido em três pontos, que são: Informações sobre o PSS; Localização temporal e cultural, e Símbolos afetivos. Criou-se também um espaço para exibição das oportunidades e dos gargalos relativos ao PSS. Estes serão explicitados na Tabela 7.

Tabela 2: Identificação do Produto

<b>IDENTIFICAÇÃO DO PSS</b>	<b>INFORMAÇÃO SOBRE O PSS</b>	<p><b>Princípios de Trabalho</b> Este subgrupo apresenta basicamente as funções indicativas do PSS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Propostas que visem deixar claro o que o PSS propõe ao mercado (Situação atual; Produtos e serviços; áreas de atuação; Propósito [...]).</li> <li>. Contém informações de uso (como, quando e onde pode fazer uso), sob que circunstâncias, princípio de funcionamento.</li> </ul>
		<p><b>Referência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Quais foram às iniciativas relevantes para o desenvolvimento da PSS? (Pesquisa de Mercado; de Tendência; de Design-Driven (fomento a rede de intérpretes); Iniciativas para o desenvolvimento do PSS (Eventos, workshops, seminários).</li> </ul>

	<p><b>LOCALIZAÇÃO TEMPORAL E CULTURAL</b></p> <p>Este grupo de mensagem localiza o produto no seu contexto histórico e cultural</p>	<p><b>Temas históricos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Contextualização histórica; Faz o PSS facilmente reconhecível; dar valor; faz sentir as raízes da nossa identidade.</li> </ul>
		<p><b>Símbolo Cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Apresenta elementos característicos de uma nação, região, povo ou grupo de pessoas, em uma dada época, contexto, que pode contribuir para o charme ou atração;</li> </ul>
	<p><b>SÍMBOLOS AFETIVOS</b></p> <p>"o PSS único"</p>	<p><b>Sonhos, poesia e sensação artística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Aspectos simbólicos que criam afinidade com o usuário;</li> </ul>
		<p><b>Qualidades artesanais e singularidade no PSS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Iniciativas de experimentação que acrescenta personalidade ao PSS, tornando-o mais valioso;</li> </ul> <p><b>O toque Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. As mensagens podem ser inspirados por expressões humanas, bem como o comportamento. O grupos de mensagens humor , alegria e diversão é importante;</li> </ul> <p><b>Símbolos da Natureza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Elementos baseados na natureza contribuem para dar alma ao PSS, ou seja, ligações estreitas com a natureza e as forças naturais contribuem para a personalidade, Durgge (1999);</li> </ul>
	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Espaço destinado para exibição das oportunidades relativas ao PSS.</li> </ul>
	<p><b>GARGALOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Espaço destinado à exibição dos gargalos relativos ao PSS.</li> </ul>

Fonte: a autora mediante pesquisa e adaptado GOTZSCH (2003, p.73-79).

### 3.4.3 Identificação do Usuário

Esse tema possui uma dicotomia entre: características pessoais e características sociais. De acordo com as características o usuário pode escolher

estar em conformidade com o grupo ou ser diferente, podendo inclusive utilizar o produto para comunicar sua escolha e sua imagem, Tabela 8.

<b>IDENTIFICAÇÃO DO USUÁRIO</b>  Identidade das pessoas que idealizam, operacionalizam ou fazem uso do PSS	<b>CARACTERÍSTICAS PESSOAIS</b>	<b>Gênero</b> - (Feminino - Masculino...).
		<b>Idade</b> - (Jovem - Adulto - Idoso...).
		<b>Personalidade</b> - (Informal - Formal; Emocional - Racional; Amigável - Agressivo...).
	<b>CARACTERÍSTICAS SOCIAIS</b>  O produto pode demonstrar:	<b>Status e Sucesso</b>
		<b>Ambições e Valores</b> - (Ecológica, econômica, religiosa...).
		<b>Estilo de Vida</b> - Grupo de afiliação.
	<b>PAPEL INSTITUCIONAL</b>	<b>Atores Internos: Núcleo de Idealização e operacionalização</b> Formado pelo capital intelectual responsável por idealizar e /ou operacionalizar o PSS.
		<b>Atores Internos:</b> Atores que fazem uso e fazem parte do PSS (EX: Incubados).
		<b>Atores Externos: Mercado</b> Indivíduos que fazem uso do PSS estão envolvidos no desenvolvimento de algum projeto ou pertencem ao segmento de atuação de mercado.
<b>Atores Externos: Universidade</b> Indivíduos que fazem uso do PSS pertencente as Universidades.		
<b>Atores Externos: Governo</b> Atores que contribuem para o desenvolvimento do PSS pertencentes ao governo.		

Tabela 3: Identificação do Usuário. Fonte: a autora mediante pesquisa e adaptado GOTZSCH (2003, p.80-81).

#### 3.4.4 Identificação do Mercado

A unidade de análise de identificação do mercado foi proposta com o intuito de destinar um espaço para identificação dos gargalos e das oportunidades relacionadas ao ambiente de mercado do PSS, Tabela 9.

<b>IDENTIFICAÇÃO DA MERCADO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	. Espaço destinado para identificação das oportunidades do mercado.
	<b>GARGALOS</b>	. Espaço destinado para identificação dos gargalos do mercado.

Tabela 4: Identificação do Mercado. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

### 3.5 CAPÍTULO III: EM POUCAS PALAVRAS

As inovações tecnológicas não são mais suficientes como fonte de vantagem competitiva a longo prazo. O DDI explicita a promoção das inovações de significado como meio para obter retornos acima da média, tendo no *design discourse* a fonte de conhecimento para possibilitar novas interpretações, que poderão repercutir nos novos produtos, e posteriormente na imagem institucional.

No presente capítulo foram relatados vários cases para exemplificar a proposta de Verganti (2012) e de Battistella, Biotto & De Toni (2012). Estes últimos apresentam uma abordagem que transcende a ótica voltada para o produto para uma que se vale do modelo de negócio como um todo. Assim, o presente estudo defende a concepção de estratégias de significado para o modelo de negócio de um PSS. Pois, não basta conceber mais o produto em si, mas toda uma cadeia de suprimentos que integre Sistemas Produto-Serviço (PSS) aos valores e a visão institucional para além do tradicionalmente conhecido. Por fim, são evidenciadas as unidades de análises adotadas para analisar o discurso do PSS Portomídia sob o ponto de vista da significação.

## 4 METODOLOGIA GERAL DA PESQUISA

Os procedimentos apresentados nesta seção delineiam o método utilizado a fim de entender como poderiam ser criadas condições para influenciar o processo significação no Portomídia, pois o anseio da presente “pesquisa não é ver, mas, sim, compreender” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 157).

### 4.1 CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DO SUJEITO E COLETA DE DADOS

Um dos requisitos para seleção do objeto de estudo era que o mesmo possuísse em seu escopo a área de Economia Criativa, pois a mesma vem sendo amplamente disseminada no mundo, inclusive, como opção para desenvolvimento das economias emergentes (DUINSEMBERG, 2008).

Neste sentido, o surgimento do Portomídia como um caminho para o fomento da EC no Recife, convergiu com as pretensões do presente estudo. Aliar o potencial da Economia Criativa aos do DDI para modelo de negócios baliza o estudo como prerrogativa para estimular o desenvolvimento de significados para a região.

As subunidades do caso (incubadoras e NGPD) foram selecionadas mediante pesquisa de campo exploratória, a partir do primeiro semestre de 2013, por meio da interpretação de documentos pertinentes ao estudo advindo da pesquisa via internet, histórica e documental (site do PD e do PM, acesso às publicações dos jornais locais que evidenciavam as startups selecionadas, e documentos institucionais cedidos para o estudo). Também foram realizadas observações assistemáticas a partir da participação em diversos eventos que fizeram parte do contexto do objeto de estudo, como: reunião para apresentar o Portomídia aos atores da Universidade, realizada em março de 2013 e o lançamento do CICTEC - Centro de Inteligência Competitiva para Parques Tecnológicos - em maio de 2013. Além disso, também houve diálogos com membros pertencentes ao Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD) que disponibilizaram documentos institucionais e confirmaram que a Incubadora possuía nove startups ativas, há seis meses.

A partir de então, buscou-se participar de vários eventos promovidos pelo PD e PM, com o intuito de compreender melhor os objetivos e anseios do objeto de estudo em questão, discriminados a seguir. Em setembro de 2013, a pesquisadora

chegou inclusive a participar como ouvinte da **Banca Avaliadora dos Projetos da Incubadora de Economia Criativa**, que selecionou seis das nove incubadas para continuarem o processo de incubação por mais 12 meses (ver Tabela 24). Uma delas, no entanto, desistiu do Processo de Incubação uma semana antes de ocorrer a Banca de Avaliação.

Participou-se também da **inauguração da estrutura física do Portomídia**, realizada em agosto de 2013; do lançamento dos resultados da **Pesquisa sobre o Capital Humano**, realizado pela consultoria Prima, com cerca de 300 atores do mercado pertencentes às seis áreas de atuação do Portomídia, que aconteceu em novembro de 2013; do **Creative Spot**, momento de encontro entre as incubadas do Porto Digital para se divertir e trocar ideias, realizado em dezembro de 2013; do **Seminário de Economia Criativa**, que aconteceu em fevereiro de 2014, durante o *Recife Summer School* promovido pelo Porto Digital; da apresentação dos resultados do **The Playable City**, projeto do Porto Digital em parceria Watershed para tornar o Recife uma cidade playable, que aconteceu em abril de 2014 (ver item 6.6); além do **Masterclasses com diretores pernambucano**, em maio de 2014; dentre tantos outros (ver item 5.2.11.1 e 6.6).

Com o objetivo de compreender melhor os atores do objeto estudado, participou também de eventos externos ao Portomídia, como por exemplo: o **Startup Weekend** (agosto de 2013) e o **Startup Weekend Edu** (abril de 2014), eventos para desenvolver startups em 52h; evento promovido pelo **Delta Zero** para Imersão de Criação de Startups em Economia Criativa; **Revoada** (novembro de 2013) que consistiu no uso da infraestrutura do Portomídia para realização de encontro com atores de design para gerar novas propostas e conceitos de produtos; **Campus Party Recife** (julho de 2014), que trouxe pela primeira vez à tona o Projeto **Startup & Maker's** a fim de fomentar novos modelos de negócios, contando com a participação de 50 iniciativas empreendedoras, dentre outros eventos.

Em um segundo momento, a partir de setembro de 2013, desenvolveu o roteiro para realizar a entrevista semi-estruturada (ver primeira parte do APÊNDICE A), com as startups incubadas, sendo elaborado a partir de Jegou *et al.* (2001) e Verganti (2012), e contando com 30 questões que abordava duas áreas de cobertura temática:

- **Identificação Institucional** (buscava compreender como foi o processo de concepção; quais eram o conceito e propósito, tanto da *Startup* sob

análise, quanto do Portomídia; quem eram as pessoas de referência para a construção e fomento de tais instituições; e o que aconteceu no PM);

- **Tendências, Experiências e Fomento a inovação** (procurava entender como a instituição Portomídia vinha lidando com as tendências e informações do mercado; se conhecia a Teoria de Verganti e, conseqüentemente, do que se tratava significado; e se objetiva fomentar a criação de significados para sua proposta).

Optou-se por utilizar entrevistas semi-estruturadas, em virtude de este tipo de entrevista estar sendo:

[...] associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário (FLICK, 2009, p.145).

Tal tipo de entrevista consiste em um roteiro de perguntas flexível, que lida com a fala relativamente espontânea, no qual o entrevistado pode orquestrar mais ou menos sua vontade. É uma “encenação livre do que a pessoa viveu, sentiu e pensou a propósito de alguma coisa. A subjetividade está muito presente: uma pessoa fala” (BARDIN, 2009, p. 89). Além disso, as questões não precisam seguir uma ordem prevista no guia e poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista (MATTOS, 2005).

Como principais vantagens para utilização desse tipo de entrevista pode-se observar (UNIVERSIDADE ABERTA, 2009):

- A possibilidade de acesso a uma grande riqueza informativa (contextualizada e através das palavras dos actores [sic] e das suas perspectivas);
- A possibilidade do/a investigador/a esclarecer alguns aspectos no seguimento da entrevista, o que a entrevista mais estruturada ou questionário não permitem;
- É geradora, na fase inicial de qualquer estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a selecção [sic] de outros instrumentos. (UNIVERSIDADE ABERTA, 2009).

Após a definição do tipo de entrevista e do respectivo roteiro, buscou-se averiguar e selecionar a amostra a ser entrevistada. Assim, planejou-se realizar a

pesquisa para três níveis de atores: [a] Incubados; [b] NGPD e [c] profissionais do mercado nas áreas de atuação do Portomídia.

Durante o período de concepção do roteiro de entrevista, separou-se um espaço para o esclarecimento do que vinha a ser a Teoria de Verganti, para proporcionar ao entrevistado uma maior compreensão do que vinha a ser significados. Assim, foi possível que o entrevistado julgasse o Portomídia e/ou sua startup em relação à criação de significados.

#### **4.1.1 Amostra Incubados**

Como requisito para seleção dos sujeitos foi definido que o entrevistado deveria ser um dos sócios fundadores da startup, devendo inclusive estar autorizado e habilitado a falar sobre sua iniciativa e sobre o PM. Optou-se por entrevistar todos as nove startups pertencentes ao primeiro ciclo de incubação do Portomídia por acreditar que essa amostra poderia trazer informações relevantes para o fenômeno em estudo.

Posteriormente, uma das incubadas foi contatada por e-mail, facebook e telefone, a fim de viabilizar a entrevista semi-estruturada. Confirmaram-se os requisitos definidos possibilitando a realização da Entrevista Piloto. Após sua realização, efetuaram-se as devidas revisões no roteiro de pesquisa. Com o roteiro finalizado (ver Parte 1 do APÊNDICE A), deu-se início a contatar as demais incubadas por meio dos mesmos meios de comunicação mencionados anteriormente, para se averiguar a disponibilidade em participar da pesquisa e se os mesmos atendiam aos requisitos previamente estabelecidos.

Obteve-se um feedback positivo das nove startups, inclusive, da startup que havia desistido do processo de incubação, a do Projeto Fox (Flirt). Deste modo, as entrevistas semi-estruturadas ocorreram oito meses após o início da incubação (logo após a banca avaliadora dos projetos da incubadora de EC) tendo uma duração média de 1h e 35 min por entrevista. A Tabela 10 indica as instituições que fizeram parte desta pesquisa.

Tabela 5: Startups incubadas entrevistado.

<b>CÓD.</b>	<b>INCUBADA</b>	<b>POSIÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>DATA (DURAÇÃO)</b>	<b>DATA FEEDBACK</b>
I1	Wisdown Lab	Sócio Idealizador	01.10.2013 (1h 35min)	04.08.2014
I2	Mud Crab	Sócio Idealizador	02.10.2013 (1h 26min)	29.07.2014
I3	Audiovisual é o negócio	Sócio Idealizador	02.10.2013 (1h 25min)	-
I4	Mobilis	Sócio Idealizador	16.10.2013 (2h)	-
I5	Mr. Plot	Sócio Idealizador	16.10.2013 (1h 27 min)	05.08.2014
I6	Meu Cachê	Sócio Idealizador	17.10.2013 (1h 42min)	29.07.2014
I7	DoctorFun	Sócio Idealizador	17.10.2013 (1h 34min)	03.08.2014
I8	LonParMiNy	Sócio Idealizador	21.10.2013 (1h 47 min)	-
I9	Flirt	Sócio Idealizador	23.10.2013 (1h 20 min)	-

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Nove meses após a entrevista, os seis empreendimentos que foram selecionadas para continuar com o processo de incubação, responderam um questionário contendo quatro perguntas, por e-mail e/ou facebook, a fim de averiguar os resultados de cada instituição e da Incubadora do PM (ver Parte 2 do APÊNDICE A). Deste modo, a pesquisa de campo com os incubados aconteceu em dois momentos: o primeiro, entrevista semi-estruturada após oito meses do início da incubação; e o segundo com a aplicação do questionário após um ano e sete meses do início da incubação, com cinco das seis startups incubadas.

#### **4.1.2 Amostra NGPD**

Após a realização das entrevistas com as incubadas, configurou-se uma revisão no roteiro de pesquisa para o NGPD (ver APÊNDICE B), o qual focava em questões para além das Startups (do Empreendedorismo), que levavam em

consideração o modelo de negócio do Portomídia, seja para: a demanda externa (Experimentação), os cursos de capacitação (Educação) e a galeria (Exposição).

Foram selecionadas oito pessoas que estiveram ou estão ligadas à concepção e/ou operacionalização do Portomídia. Sendo que uma delas não apresentou um feedback positivo, optando por não participar da pesquisa em questão. Deste modo, foram realizadas sete entrevistas que duraram em média 1h e 28 minutos. A Tabela 11 evidencia a função das pessoas que foram entrevistadas.

Tabela 6: NGPD entrevistado.

<b>CÓD</b>	<b>PERÍODO DE ATUAÇÃO NO NGPD</b>	<b>POSIÇÃO</b>	<b>DATA (DURAÇÃO)</b>
E1	2012.1 – atual	Analista de Inovação (Tecnologia e Projetos)	10.12.2013 (1h 48min)
E2	2013.1 – atual	Coordenador de Incubação	10.12.2013 (1h 48min)
E3	2013.1 – atual	Coordenadora de Tecnologia	14.01.2014 (1h 23min)
E4	2013.2 – atual	Coordenadora de educação e projetos	14.01.2013 (1h 35 min)
E5	XXX – atual	Consultor do PD na área de empreendedorismo	21.01.2014 (1h 16min)
E6	2011.1 – 2013.2	Foi até agosto de 2013 Coordenadora de educação e projetos	22.01.2014 (28min)
E7	2007.2 - atual	Presidente do PD	12.02.2014 (2h 17min)

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

A primeira entrevista ao NGPD foi realizada em dupla, com a participação do E1 e do E2, pois se possuía inicialmente a pretensão de que as entrevistas do NGPD ocorressem em duplas ou grupos de três pessoas, a fim de gerar discussões entre os atores e promover a partilha de conhecimento entre estes, já que a equipe em si era bastante recente. Contudo, para efeito de análise de dados optou-se por realizar as demais entrevistas individuais.

Uma das pessoas entrevistadas E6 apesar de não fazer mais parte do quadro de funcionários do NGPD, foi contatada visto que se tratava de uma peça-chave para o entendimento do contexto histórico e período de concepção do

Portomídia. Atualmente, E4 está substituindo E6. O entrevistado E5 apesar de não possuir ligação direta com o Portomídia, substituiu o coordenador anterior, quando o mesmo precisou se desligar da Coordenadoria de Incubação do Portomídia, sendo posteriormente substituído por E2.

#### 4.1.3 Amostra do Mercado

Com o intuito de obter opiniões do mercado, foi realizado um questionário (ver APÊNDICE C) com seis profissionais identificados durante pesquisa de campo e documental, Tabela 12. A amostra do mercado apenas enseja uma ideia preliminar sobre o objeto de estudo, sendo suas considerações utilizadas para embasar as proposições e diretrizes para o objeto de estudo.

Tabela 7: Profissionais do mercado.

CÓD	ÁREA	ÁREA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL	DATA DA ENTREVISTA
P1	CVA	Cineasta de PE	15.06.2014
P2	DES	Designer	22.05.2014
P3	FOT	Fotógrafo	23.05.2014
P4	GAM	Professor da UFPE	23.05.2014
P5	MÚS	Produtor Musical	27.05.2014
P6	MULT	Conselho do Instituto Delta Zero	09.05.2014

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Assim, totalizaram-se a realização entrevista semi-estruturada/questionário com uma amostra de vinte e dois atores do PM, no intuito de compreender o processo de concepção, a estruturação e funcionamento da iniciativa do PD. E quais os anseios, expectativas e opinião dos que fazem o PM (Incubados, NGPD e Mercado), no intuito de identificar **quais estratégias de significado que o**

**Portomídia pode adotar para sua iniciativa possa ser reconhecida pelos seus significados.**

A Figura 1 busca elucidar de modo esquemático a opção metodológica para o presente estudo. Muito embora, a anuência para a utilização dos nomes das empresas, bem como dos entrevistados foi obtida por meio de e-mail e/ou gravada durante a ocorrência das entrevistas, optou-se por não evidenciar os nomes dos envolvidos.

## 4.2 TRATAMENTO DOS DADOS

“A interpretação dos dados é a  
essência da pesquisa qualitativa”  
(FLICK, 2009, p.276).

A análise de conteúdo pretende garantir a imparcialidade objetiva, segundo Chizzotti (2010), a qual se constitui em um conjunto de procedimentos e técnicas que pretendem extrair um sentido de um texto por meio das unidades elementares que o compõe, procurando identificar a freqüência ou constância desses elementos para realizar inferências e extrair significados.

Os dados das entrevistas foram analisados segundo a metodologia proposta por Bardin (2009). Dentre o conjunto de técnicas de análise de conteúdo, a presente pesquisa utilizou a **análise por categoria**. Para Bardin (2009, p.199), esta técnica “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”.

Assim, primeiramente foi necessário transcrever integralmente as entrevistas. E, posteriormente, almejou-se definir as unidades de análise para a presente pesquisa de campo. Baseado na Teoria da Linguagem do Produto, nos trabalhos de Gotzsch (2003); Battistella, Biotto & De Toni (2012); Verganti (2012) e Osterwalder & Pigneur (2005) desenvolveu-se as categorias de análise (ver item 3.4 e APÊNDICE D) que muda o foco de análise do produto para a análise do modelo de negócio de um PSS.

Realizadas as devidas adaptações, fez-se uma leitura flutuante, segundo Bardin (2009), a fim de realizar uma decifração estrutural centrada em cada entrevista, no intuito de categorizá-las e imergir o universo subjetivo do outro.

Esta abordagem leva em conta os trabalhos existentes em matéria de enunciação, de análise de discurso e de narrativa, e até da psicanálise... mas de forma não sistemática, com flexibilidade, em função do próprio material verbal (BARDIN, 2009, p. 92).

Ainda segundo o autor, este processo exige esforço, mas não exclui a intuição, pois a cada nova entrevista, “é necessário fazer uma abstração de si mesmo e das entrevistas anteriores” (BARDIN, 2009, p. 92).

Em primeiro lugar, é preciso <<ler>>. Mas não basta ler e compreender <<normalmente>>. É preciso usar perguntas como auxílio: O que está pessoa quer dizer realmente? Como é isso dito? Que poderia ela ter dito de diferente? O que não diz ela? Que diz sem dizer? Como é que as palavras, as frases e as sequências se encadeiam entre si? Qual é a lógica discursiva do conjunto? Será que posso resumir a temática de base ea lógica interna específica da entrevista?, etc.>> (BARDIN, 2009, p. 94).

Assim, durante o processo de leitura flutuante, realizou-se a técnica de **categorização semântica**, ainda segundo Bardin, que consiste em destruir, com tesoura e cola, as transcrições das entrevistas, classificando os trechos sob um ou mais códigos, previamente propostos no APÊNDICE D. As classificações das categorias, no entanto, poderiam ser moldadas à medida que a leitura flutuante ocorresse. Pois, “quando se faz análise de entrevistas, raramente é possível estabelecer uma grelha categorial única e homogênea, devido à complexidade e multidimensionalidade do material verbal” (BARDIN, 2009, p.116). Contudo, “a partir de certo número de respostas ou de entrevistas, a temática repete-se, fornecendo cada vez menos novidades” (BARDIN, 2009, p.115).

Por entender que o PM é uma recente iniciativa que não detém ainda a divulgação de materiais que clarifiquem seu processo de concepção, sua história, seu propósito e atuação, o capítulo cinco versa sobre o objeto de estudo, introduzindo a análise do discurso em meio aos dados da pesquisa documental a fim de contribuir para o delineamento da história do Portomídia. Deste modo, elaborou-se uma tabela apresentando a frequência, a quantidade absoluta em que cada tema foi abordado, destacando-se as principais citações para cada unidade temática.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em síntese, o presente estudo seguiu o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2009, p.121), que propôs três pontos para análise:

- **Pré-Análise:** Nesta fase, organizam-se os documentos e faz-se a leitura flutuante, correspondendo a um período de intuições, que tem por objetivo tornar o processo operacional e sistemático, de modo a conduzir a um plano de análise.
  
- **Exploração do Material:** consiste essencialmente em operações de codificação, em função de regras previamente formuladas no mapa desenvolvido com base no referencial teórico (ver APÊNDICE D).
  
- **Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretações:** A frequência de ocorrência dos dados foi organizada em tabelas e se evidenciou as principais citações referentes aos temas.

## 5 O CASO PORTOMÍDIA

Por iniciativa do Porto Digital, o PORTOMÍDIA surge no intuito de desenvolver estratégias voltadas à promoção da Economia Criativa, no Recife, que possibilitem projetar “a cidade nacional e internacionalmente como um centro de referência neste novo segmento da economia do conhecimento” (PORTO DIGITAL, 2012, p.01).

A fim de perceber o ambiente institucional e as alterações do mesmo, como meio para criar conhecimento sobre quais significados o modelo de negócio do Portomídia pode transmitir, considera-se de suma importância compreender o contexto histórico ao qual o Portomídia foi concebido. Por isso, inicialmente será abordado o História do Porto Digital, para em seguida estudarmos em detalhes o Caso do Portomídia. Para tanto, realizou-se uma pesquisa documental e de campo como *inputs* para elaboração do presente capítulo.

### 5.1 O PORTO DIGITAL

O Porto Digital (PD) consiste em um parque tecnológico urbano, instalado no bairro histórico do Recife Antigo, que surgiu em 2000, como um projeto de desenvolvimento econômico para Pernambuco. Tal projeto envolve investimentos públicos, universidades e iniciativas privadas para compor um sistema local de inovação em empresas de TIC, serviços especializados e órgãos de fomento.

O PD vem apresentando uma repercussão mundial com relação ao incentivo a empreendimentos inovadores, resultando em um dos principais ambientes de inovação do país. Conforme Brasil (2012b), o PD foi reconhecido nacionalmente pela ANPROTEC, em 2007, e novamente em 2011, como o melhor Parque Tecnológico de Inovação do Brasil. E internacionalmente, como um dos dez parques tecnológicos do mundo onde o futuro está sendo criado, de acordo com a publicação digital da revista *Business Week* (2009).

A ANPROTEC (2013b) considera como parque tecnológico “um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, tem caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)” (ANPROTEC, 2013b).

Segundo CICTEC (2013), durante toda sua trajetória, o PD vem apresentando importantes indícios de crescimento econômico, com uma renda anual em torno de

R\$ 1 bilhão, sendo que dois terços desta advêm de fora do estado, o que torna sua balança comercial favorável. Ainda segundo CICTEC (2013), atualmente o Porto Digital emprega cerca de 7.055 funcionários, com salário médio em torno de R\$2.800,00. Estes trabalham em 230 empresas integrantes do Arranjo Produtivo Local do PD, entre elas: startups (empresas nascentes), multinacionais, incubadoras e institutos de pesquisa e inovação. Prima ainda, pelo investimento em capital intelectual, apresentando 75% dos seus funcionários com formação mínima em graduação.

As empresas de TI pertencentes ao parque têm acesso a uma série de benefícios, como: escritório de São Paulo; plano de capacitação; curso de inglês; acesso a laboratórios e a internet banda larga gratuita para pequena empresa, e redução Imposto Sobre o Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN) - redução de 5% para 2%.

## 5.2 O PORTOMÍDIA

### 5.2.1 Como surgiu a ideia do Portomídia?

Ao completar 10 anos, o Porto Digital começou a perceber a necessidade de expansão: (a) tanto do ponto de vista territorial, para além do Recife Antigo (110 ha), chegando a abarcar a área do quadrilátero do bairro de Santo Amaro (40 ha), que totaliza uma área de 150 hectares. Esse espaço servirá para que as empresas embarcadas no PD possam sediar-se, e obtenha os mesmos incentivos das do Recife Antigo; (b) quanto também do ponto de vista de escopo de atuação, pois o PD figurava-se como um parque tecnológico atípico no mundo, por tratar-se de um parque monotemático, ou seja, trabalhava apenas com TIC (E1, 2013; E5, 2014; E6, 2014).

#### **ENTREVISTADO E1**

No mundo, existem poucos parques monotemáticos,[...]. A tendência é que os pólos sejam politemáticos, [...]. O Porto passou mais de 7 anos sendo só monotemático, percebeu-se que TI estava saturado em Pernambuco e daí [...] passou a pensar uma nova área (E1, 2013).

De certo modo, apostar em um único segmento de atuação pode ser uma estratégia que representa um alto risco, e diante de crises econômicas o mercado pode abalar-se sensivelmente: “[...] as empresas podem crescer, chegam ao topo,

bate com a cabeça no topo porque não tem mais pra [sic] onde crescer. E uma hora difícil todos vão cair ao mesmo tempo, porque são todos de um segmento só”. Além de que, segundo E01 (2013), “Não ia ter tanta demanda de gente de TI [...]”.

Neste sentido, aconteceu uma série de debates que culminou na concepção de dois frutos diferentes: o **Portomídia** e o **Delta Zero** (E4, 2014).

#### ENTREVISTADO E4

[...] muitas reuniões capitaneadas por **Geber**. [...] um grande número de pessoas, mais de 200. E que era o seguinte, era uma discussão mais ampla, do ponto de vista da EC em Recife, Pernambuco, unido ao parque tecnológico. [...] Tinham representantes do governo, gente da FUNDARPE que estavam nessas discussões [...]. **Então de tudo que essas pessoas falaram. Todos esses anseios. Todas essas ideias. O que existe de concreto hoje foi: o Portomídia de um lado e o Delta Zero do outro** (E6, 2014) [grifo nosso].

Segundo o Delta Zero (2012), tal processo juntou mais de 250 profissionais do setor da Cultura e da Tecnologia da Informação e Comunicação, discutindo os caminhos para alavancar todo potencial criativo, artístico e cultural, aliados inclusive com as possibilidades empreendedoras e empresas instaladas no PD. Hoje, o Instituto Delta Zero consiste em “uma associação de empresas e instituições das diversas cadeias produtivas criativas, baseada na ampla conceituação dada pelo Plano Nacional de Economia Criativa do Ministério da Cultura” (DELTA ZERO, 2012). Um dos seus principais objetivos é proporcionar encontros entre os associados estimulando a geração de negócios, o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos inovadores, debate sobre políticas públicas, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável de Pernambuco.

A partir da análise do discurso da entrevista com NGPD, percebeu-se a concepção da ideia do PM perpassa por todos os quatro pontos de análise previstos, ou seja, Identificação: institucional (32%), do PSS (32%), do público-alvo (27%) e do mercado (9%). A seguir, a Tabela 13 detalha a recorrência temática no discurso.

Tabela 8: Como surgiu o Portomídia?

<b>COMO SURTIU A IDEIA DO PORTOMÍDIA?</b>	Recorrência do termo na análise do discurso
<b>IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>7</b>
<b>Valores da Empresa</b>	<b>7</b>
Valor Intrínseco Real - O que a empresa é	7
- Fomentar o mercado na área de EC	3
- Expansão do mercado do PD - estratégia de Crescimento	4

<b>IDENTIFICAÇÃO DO PSS</b>	<b>7</b>
<b>Informações sobre o PSS</b>	<b>2</b>
Princípios de Trabalho	1
- Produtos e Serviços (4Es)	1
Referência	1
- Iniciativas para o desenvolvimento do PSS (Pesquisas, eventos, ...)	1
<b>Localização Temporal e Cultural</b>	<b>5</b>
- Temas Históricos	3
- Símbolos Culturais	2
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO</b>	<b>2</b>
<b>Características Sociais</b>	<b>2</b>
- Status e Sucesso	1
- Estilo de Vida	1
<b>IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO</b>	<b>6</b>
<b>Gargalo</b>	<b>6</b>
- Necessidade de Capacitação profissional	2
- Baixo nível empreendedor	2
- Carece de Infraestrutura física e tecnológica	2

Fonte: a autora mediante pesquisa

A análise evidenciou uma preocupação no discurso relacionado: à estratégia de crescimento do PD, que deveria aproveitar sua experiência de mercado e o potencial histórico-cultural de Pernambuco para promover a EC no Recife. Pois, os atores culturais, em sua maior parte, não possuem uma visão empreendedora, apresentando um estilo de vida dependente dos editais públicos, além desta região possuir certa carência de infraestrutura tecnológica e necessitar de um investimentos em qualificação profissional.

Deste modo, começou-se a pensar sobre qual área poderia ser o novo enfoque do PD, o novo braço de atuação. Para isso, "[...] você tem que ter uma regra básica: você tem que ter **massa crítica para que você possa potencializar os recursos** e poder fomentar o que já existe aqui de forma expressiva [...]" (E7, 2014).

Muitas áreas exploradas por parques tecnológicos foram pensadas (como nanotecnologia, bioquímica e robótica, por exemplo), mas viu-se que estas não conferiam força em um dos três princípios do Modelo da *Tríplice Hélix*, adotado pelo PD: universidade, mercado e governo (PORTO DIGITAL, 2010; E7, 2014). Assim, percebeu-se:

#### **ENTREVISTADO E7**

[...] que essa parte mais tradicional não tinha muita liga. Para a gente conseguir fazer alguma coisa, teria que ser do zero, ai seria um

processo muito pesado. [...] entre as alternativas que foram consideradas, era Economia Criativa. Essa sim, você encontra na Universidade, vários cursos estruturados. O Governo idem. A Prefeitura do estado tem secretarias, fundações, tem legislação própria, tem fundo [...]. E o mercado, [...] a gente tem aqui as áreas, em especial, de música, a área de audiovisual fortíssimo, a área de tecnologia de informação, games [...] (E7, 2014).

Assim, por volta de 2010, o Conselho deliberativo do Porto Digital autorizou a área de Economia Criativa como uma estratégia de crescimento para o PD. Sendo sancionado pelo poder legislativo da cidade do Recife, em 2011, por meio da **Lei Municipal N°17.762/2011**, que incorpora o território de Santo Amaro e determina a extensão de incentivo fiscal na redução de 60% do ISSQN para o desenvolvimento do setor da indústria criativa (cinema, produção, audiovisual, design, fotografia, games e multimídia).

A Figura 24 sintetiza os primeiros momentos que antecederam a concepção do Portomídia até o início de sua atuação propriamente dita.



Figura 24: Linha do tempo desde a concepção do Portomídia. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

A fim de consolidar a estratégia de expansão territorial e de escopo, o Porto Digital promoveu no início de 2012 o programa **Porto Desembarca** que buscou promover, segundo o então Presidente do Porto Digital, Francisco Saboya:

[...] uma maior interação entre as empresas embarcadas e outros setores produtivos do Estado. O projeto consistiu inicialmente em visitar cidades e promover reuniões com empresários e lideranças locais, nas quais apresentamos o PD. A segunda etapa envolveu seminários de sensibilização para mostrar a importância da inovação como fator crítico para a sobrevivência e a competitividade dos negócios. Visitamos 12 cidades, entre elas Caruaru, Araripina, Garanhuns, Serra Talhada e Petrolina, com eventos que atingiram 750 empresários. Neles interagem o Porto Digital, as empresas e a universidade e identificamos os problemas e as oportunidades de cada grupo (SABOYA, 2010).

No Recife, uma série de debates públicos, totalizando três edições do Porto Desembarca, aconteceu entre janeiro e abril de 2012, sobre as perspectivas dos

setores de TIC e EC, depois da expansão do PD. Tais eventos contaram com a participação de mais de 250 pessoas dos setores anteriormente mencionados, entre representantes da sociedade civil, da iniciativa pública e privada, marcando o início da expansão do escopo do Porto Digital como uma estratégia de crescimento.

Por volta de agosto de 2013, a infraestrutura do Portomídia Pós-Produção veio a ser inaugurada, apesar do processo de seleção para a Incubadora ter iniciado em junho de 2012. Contudo, a incubação propriamente dita iniciou suas atividades a partir de fevereiro de 2013. Em agosto também começou o processo de inscrição para os Cursos de Capacitação Técnica. Maiores detalhes serão abordados posteriormente. A priori iremos nos deter ao processo de definição da área de Economia Criativa como alternativa para ampliação do escopo do PD.

### 5.2.2 O conceito de Economia Criativa para o Portomídia

O conceito adotado pelo Portomídia é o conceito de Hartley (2005) (ver item 2.1). Contudo, muitas pessoas questionam a visão restrita do Porto Digital, sendo evidenciado inclusive pelo entrevistado E7:

#### ENTREVISTADO E7

[...] muita gente diz, o PD utiliza um conceito muito equivocado de EC [...]. Como a gente vem originalmente da informática, então o meu **recorte é muito claro. Eu digo, nós selecionamos as expressões da EC, que são absolutamente relacionadas com TI.** Pronto, [...] com isso eu evito qualquer discussão.

Portanto, estão fora as artes clássicas, por exemplo. As artes clássicas: teatro, escultura, pintura, dança. Fora? Porque as Artes Plásticas estão fora? Porque elas não dependem das TI e nem no design para absolutamente nada, só marginalmente. Não, mas já tem óperas que tem projeções? Tem [...] mas não é isso que está fazendo a diferença [...]. O modo de criar não é um modo novo nas Artes Clássicas. [...] E daqui há dez anos esse sujeito vai estar pintando como? Assim, exatamente assim. Mas se eu perguntar e daqui há dez anos. Ou melhor. Recuo no tempo. Há vinte anos, se fazia cinema como se faz hoje? Não, [...] (E7, 2014) **[grifo nosso]**.

Este é o recorte que o PD conferiu a sua iniciativa, e de acordo com o E7 (2014): “Como a gente já era um cluster especialista em TI, ter a cultura na concepção da EC incorporada ao PD, necessariamente promoveria essa interação”. Resta-nos o questionamento, será que o Portomídia conseguirá potencializar os

*inputs* culturais na sua conjuntura como conseqüência de haver ampliado o seu escopo de atuação?

### 5.2.3 Aproximação de TI com a área cultural

Cerca de 80% dos entrevistados afirmaram que a promoção cultural está iniciando. Contudo, 20% evidenciaram que para que essa aproximação fosse possível, necessariamente, o artista deveria ser empreendedor.

#### ENTREVISTADO E6

[...] pra [sic] pessoa utilizar o PM, ela tem que ser empreendedora. Então não é um artista. A não ser que seja um artista e um tecnólogo. Um artista empreendedor. Tem o artista e o produtor que vende o artista. A ideia do PM não é atrair artistas e sim aliar o potencial deles (E6, 2014).

A Tabela 14 apresenta a análise do discurso referente à aproximação do PM com a promoção cultural, que será detalhada posteriormente. Cerca de 40,5% foi direcionado a identificação institucional; 37,5% a do PSS; 19% a do público-alvo e 3% com o mercado.

Tabela 9: Relação entre o PM e a promoção cultural.

QUAL A RELAÇÃO ENTRE O PM E A PROMOÇÃO CULTURAL?	Recorrência do termo na análise do discurso
<b>IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>13</b>
<b>Valores da Empresa</b>	<b>11</b>
Valor Intrínseco Real - O que a empresa é	9
- Fomentar o mercado na área de EC	2
- Expansão do mercado do PD - estratégia de Crescimento	3
- Capacitação Profissional	2
- Empreendedorismo	1
- Infraestrutura de Referência	1
Imagens da Empresa	2
<b>Visão Institucional</b>	<b>2</b>
- Fomento à Redes (Informal x Formal)	2
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PSS</b>	<b>12</b>
<b>Informações sobre o PSS</b>	<b>6</b>
Princípios de Trabalho	2
- Produtos e Serviços (4Es)	1
- Áreas de Atuação	1
Qualidade	1
- Mudança	1

Referência	3
- Pesquisa Design-Driven (fomento a rede de intérpretes)	2
- Iniciativas para o desenvolvimento do PSS (Pesquisas, eventos, ...)	1
<b>Localização Temporal e Cultural</b>	1
Símbolos Culturais	1
<b>Símbolos Afetivos</b>	4
Sonhos, Poesia e Sensação Artística	2
Qualidades artesanais e Singularidade	2
<b>Oportunidade</b>	1
- Demanda Externa	1
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO</b>	<b>6</b>
<b>Características Sociais</b>	1
- Estilo de Vida	1
<b>Papel Institucional</b>	5
- Atores Externos_Mercado	4
- Atores Externos_Universidade	1
<b>IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO</b>	<b>1</b>
<b>Gargalo</b>	1
- Carece de Infraestrutura física e tecnológica	1

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

A relação do Portomídia com os atores culturais e de mercado acaba que aconteceria a partir de uma “**relação de suporte**. O PM como um equipamento pra [sic] esse mercado” (E4, 2014) [**grifo nosso**]. E essa relação pode fomentar um *network* entre os diferentes atores envolvidos, pois:

#### ENTREVISTADO E4

[...] você tem um finalizador de imagem trabalhando em um filme de um **cineasta**, que já tem ai uma carreira. E circulando. Então, obviamente tá [sic] **encontrando com os incubados**, tal. Enfim, tá [sic] tendo essa **vivência** por aqui. Por isso que essa **história do território**, de ser um **cluster** mesmo, ela é bem válida (E4, 201) [**grifo nosso**].

#### ENTREVISTADO E1

O PM serve como um **laboratório de experimentação**, por exemplo, o Porto Leve com 10 estações. Outros projetos como carros elétricos para circular só pela ilha; câmeras que vão identificar as vagas nas calçadas.

A ideia é basicamente é aliar **EC que é cultura à tecnologia**. Por exemplo, **um vídeo iterativo de Luiz Gonzaga através de uma leitura mais moderna** (E01, 2013) [**grifo nosso**].

Percebe-se que o PM está aprendendo a lidar com a área de EC, a compreender esse universo, pois para E7 (2014): **“existe uma dinâmica um pouco diferente. E pra [sic] ser honesto, a gente não capturou a fundo, a gente não domina ainda, entre o universo do software e o universo da EC”**. Os projetos incubados na incubadora do C.A.I.S do Porto, incubadora do PD para a área de TIC, possuem uma mesma lógica. Enquanto que os do Portomídia permite que surjam propostas bastante diferentes entre si. Apesar do recorte de atuação,

#### **ENTREVISTADO E2**

[...] cada negócio dentre essas seis áreas têm algumas peculiaridades que a gente enquanto incubadora precisa aprender um pouco como apoiar e como suportar [...]. É uma experiência de aprendizado (E2, 2014).

À medida que o mercado for sendo fomentado e os ciclos de incubação acontecerem, espera-se que se aumente essa compreensão. Ainda segundo E7 (2014), até o processo de incubação, tem diferença:

#### **ENTREVISTADO E7**

Software tem metodologia de criação. Então, eu avalio a sua performance como incubado pela capacidade de desenvolver seguindo um certo padrão [...]. Já [...] EC. Não, você está desenhando errado. Não tem como. Então isso leva a uma dinâmica distinta (E7, 2014).

Um dos pontos também mencionados foi a identificação do baixo nível empreendedor advindo dos atores culturais, muitas vezes, decorrente do seu próprio estilo de vida.

#### **ENTREVISTADO E3**

Tem uma frase bem emblemática de um dos coloristas que está vindo [fazer] mais as correções de cor aqui, que se chama Pablo, ele é um dos únicos coloristas daqui da cidade [...] Ele falou assim: **“Eu tou [sic] deixando de ser o dono do uno, pra [sic] ser o motorista do *posch* [...] eu gosto de ser o dono do uno de pagar meu IPVA.”** [...] tá [sic] tudo bem com a vida dele. Ele não tava [sic] precisando de mais do que ele tava [sic] [...] (E3, 2014) [**grifo nosso**].

### **5.2.4 Definição das áreas de atuação do Portomídia**

Contudo, até o presente momento, não ficou claro como foram selecionadas e definidas as áreas estabelecidas para o desenvolvimento do setor da indústria criativa no PD, mencionadas na **Lei N° 17.762/2011**, que são: cinema, produção,

audiovisual, design, fotografia, games e multimídia. Não por coincidência, essas, com algumas adaptações, serão as seis áreas de atuação do Portomídia. O Plano Nacional SEC, Brasil (2011), por exemplo, prevê áreas como dança, artesanato, cultura indígena e patrimônio material. Porque elas não foram abordadas?

A pesquisa de campo evidenciou que cerca de 85,7% das pessoas do NGPD entrevistadas responderam que a escolha das áreas do Portomídia foi resultado de um modelo matemático que buscava encontrar áreas que seriam impactadas pela de tecnologia de informação em 5 anos. **Apenas 28,57% destes se lembraram de mencionar a relação com o design como critério de seleção, só evidenciando a relação com tecnologia, Figura 25.**

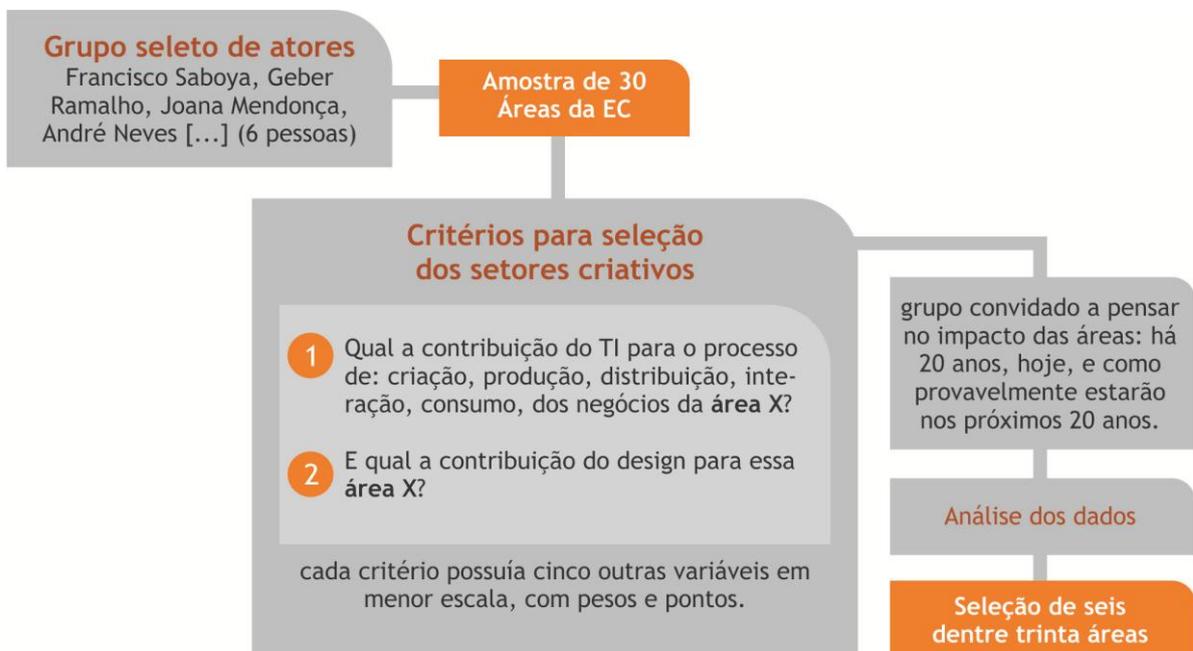


Figura 25: Processo de seleção das áreas de atuação do Portomídia. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

#### ENTREVISTADO E7

Ai a gente descobre coisas do tipo, por exemplo: games. Games foi o que teve maior pontuação. Games é a expressão máxima da EC para o PD. É a linguagem que melhor expressa. Há 20 anos, se quer existias jogos digitais [...]. Agora existe, e têm as outras perguntas o peso, a formação de negócios, etc. E como é que estarão nos próximos anos? Certamente, cada vez mais o peso do design na modelagem personagem, do cenário, do figurino, o peso da música, da trilha [...] o design é presente no game até a medula [...].

[...] o mais triste de todos eles, foi a Restauração. Como funcionam [sic] os antiquários, os restauradores. Há 20 anos? [...] Hoje? A mesma coisa. E provavelmente daqui a 20 anos? A mesma coisa. Não adianta você dizer: ah [sic] não cara, mas já tem tecnologias, por exemplo, de Ultrassom, [...] que permitem você identificar 50

camadas de tinta. É fantástico isso. Mas isso é um componente tecnológico real que existe dentro de uma cadeia de trabalho que todo o resto é absolutamente manual, é absolutamente artesanal (E7, 2014) [**grifo nosso**].

Assim, foram definidas as seis áreas de atuação do PM, que são: **CVA, Design, Fotografia, Games, Multimídia e Música**. De acordo com o E7 (2014), não existe a pretensão de ampliar essas seis linguagens para outros setores criativos, pois:

#### ENTREVISTADO E7

[...] se você ver Michael Porter, Estratégia é foco. Ou noutra [sic] palavra. Noutra [sic] expressão. Estratégia é exercer opções excludentes. A escolha do que vai e o que não vai, é um momento fundamental na estratégia. Você quer fazer tudo? Não vai fazer nada. Então, você tem que ter muita convicção, que aquilo pouco é o que vai fazer a diferença. É o que vai oportunizar a sua ideia (E7, 2014).

#### 5.2.5 Mas afinal, do que se trata o Portomídia?

O Portomídia surge com o intuito de desenvolver estratégias voltadas à promoção da Economia Criativa, no Recife; possuindo, segundo CICTEC (2013), três princípios norteadores que são: a **criatividade**, a **inovação** e o **empreendedorismo**. O mesmo contou com um aporte de R\$ 24 milhões (PERNAMBUCO, 2013c), Figura 26.



Figura 26: Discriminação dos atores responsáveis pelo o aporte para desenvolvimento do Portomídia. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Foi através desse investimento que se desenvolveu o Portomídia Pós-Produção (primeiro prédio inaugurado, que investe em finalização e é objeto de análise do presente estudo). E se viabilizará, nos próximos três anos, o Portomídia

Produção, por meio do aporte de BNDES para reformar o imóvel histórico, conhecido como Convento, localizado em área tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), no Recife Antigo (JORNAL FOLHA DE PERNAMBUCO, 2013).

Tal prédio contará com estúdios e laboratórios, como: o Teste de aplicação *Mobile*; um Laboratório de Games; um Estúdio de Gravação de Música (que comporte orquestra de cerca de 50 componentes); Estúdio de *Stop Motion*; outro de *Motion Capture* e um de *Rendering Farm*, segundo 57% dos entrevistados do NGPD. A Tabela 15 evidencia o discurso do NGPD com relação ao propósito do PM.

Tabela 10: Propósito de Portomídia.

<b>CONSEGUE DEFINIR O PROPÓSITO DO PORTOMÍDIA?</b>	Recorrência do termo na análise do discurso
<b>IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	10
<b>Valores da Empresa - O que a empresa é</b>	<b>9</b>
Valor Intrínseco Real -	9
- Fomentar o mercado na área de EC	6
- Expansão do mercado do PD - estratégia de Crescimento	2
- Capacitação Profissional	1
<b>Visão Institucional</b>	<b>1</b>
- Tornar a Sustentável	1
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PSS</b>	<b>8</b>
<b>Informações sobre o PSS</b>	<b>7</b>
Princípios de Trabalho	7
- Produtos e Serviços (4Es)	4
- Áreas de Atuação	2
- Conselho Deliberativo	1
Localização Temporal e Cultural	1
- Temas Históricos	1

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

A análise do discurso do NGPD apresentou que o propósito do Portomídia está majoritariamente relacionado à Identificação Institucional, com cerca de 55,56% que consistem em fomentar o mercado de EC, pois se trata de uma estratégia de crescimento do PD, a qual visa capacitar profissionais. Aparece também uma preocupação em tornar a proposta de atuação do Portomídia sustentável do ponto de vista financeiro. Os outros 44,44% fazem referência à Identificação do PSS, ou seja, almejam explicitar os princípios de trabalho e os aspectos históricos do

Portomídia. Assim, a depender da perspectiva, o Portomídia possui três propósitos, que são:

- **Perspectiva do Porto Digital:** é uma estratégia de crescimento;
- **Perspectiva do agente público:** é uma plataforma de desenvolvimento da EC, ou seja, estruturação de cadeias produtivas sustentáveis. Uma visão de indução da economia;
- **Perspectiva do mercado:** é um braço estendido das suas próprias capacidades produtivas (E07, 2014).

Este nível de esclarecimento não estava nítido a todos os entrevistados. Pois o discurso abordou diferentes ênfases para os propósitos: 100% dos entrevistados mencionaram fomento do mercado de EC; a expansão de escopo foi abordada por 33%, e a preocupação com a auto-sustentabilidade do PM foi mencionada apenas por 17% dos entrevistados.

### 5.2.6 Os pilares do Portomídia

O Portomídia atua a partir de quatro Pilares: Empreendedorismo, Educação, Experimentação e Exibição, discriminados a seguir, Figura 27.

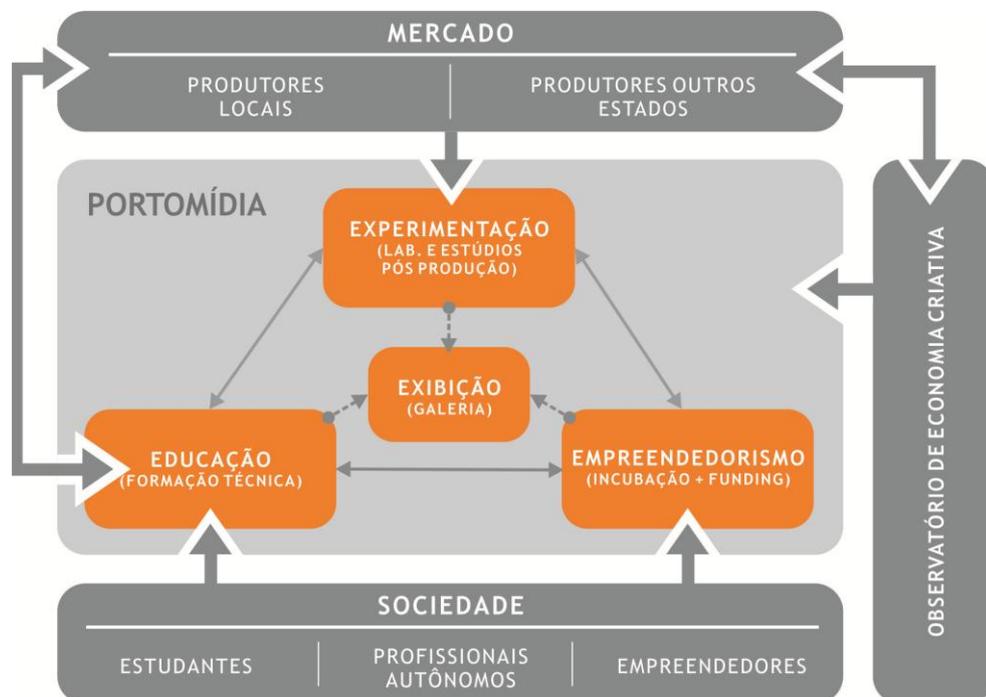


Figura 27: Pilares do Portomídia. Fonte: adaptado CICTEC (2013, p.22).

- **Empreendedorismo** - Por meio da Incubadora do Portomídia visa apoiar a estruturação de empreendimentos nascentes de Economia Criativa que estejam relacionados com as áreas de atuação do PM, e façam uso intensivo em TIC;
- **Educação** - Disponibiliza infraestrutura e promove cursos e eventos no intuito de contribuir para formação técnica de profissionais das áreas de atuação do PM. Para isso, dispõe de duas salas de treinamento para 20 pessoas;
- **Experimentação** - Oferece sete laboratórios com elevada infraestrutura para suprir as necessidades de empreendimentos incubados e demais produtores locais para experimentação, prototipagem e finalização de seus produtos (ver APÊNDICE E e Figura 28).



Figura 28: Laboratórios do Portomídia. Fonte: PORTOMÍDIA (2013b).

Por meio de **João Júnior da REC Produtora**, foram contratados consultores nacionais para auxiliar na configuração de uma infraestrutura técnica de referência para o PM, em Áudio e Vídeo, que foram: **Chiquinho Neto, do DOT Cine SP**, referencia nacional de finalização de vídeo e **Armando Torres Júnior, da Full Mix/Vox**

**Mundi**, especialista em vídeo de SP (E1, 2013; E3, 2014). As demais áreas contaram também com a colaboração de professores das universidades e profissionais locais.

- **Exibição** - Disponibiliza a Galeria de Artes (100m<sup>2</sup>), com infraestrutura tecnológica disponível para demonstração das produções realizadas pelos participantes do programa Portomídia de capacitação, dos incubados e também do mercado local. Dispõe de estrutura de *grids* suspensos no teto e espaço de exibição abaixo do piso que permite um ambiente versátil onde se pode explorar virtualmente todos os pontos da sala para os fins da exposição.

A fim de realizar uma atuação mais ativa para prospecção de mercado, o PD lançou em maio de 2013 o CICTEC, para desenvolver dentre outras atribuições o Observatório de Economia Criativa (explicitado no gráfico acima), que visa captar informações do mercado e gerar conhecimento (relatórios sobre tendências, por exemplo). De acordo com a 85,7% do NGPD identificou-se que o observatório está em processo de construção, não tendo, em janeiro de 2014, sua nomenclatura definida (que fica incerta entre Observatório de Economia Criativa ou do Porto Digital (E7, 2014). Após cinco meses do lançamento do CICTEC, cerca de 77% dos Incubados não conheciam o CICTEC. Ainda em Janeiro foram contratados duas pessoas para desenvolver o projeto do observatório, não obtendo visibilidade até setembro de 2014, apesar do observatório ter sido divulgado durante o evento de lançamento do CICTEC como mais um dos benefícios a quem faz parte da comunidade do Portomídia, da comunidade do Porto Digital.

### 5.2.7 Como surgiu a ideia dos 4 Pilares?

Apesar de apenas 28,57% dos entrevistados haverem participado do período de concepção do Portomídia, cerca de 85,71% afirmou que a proposta Portomídia havia sido validada por meio da realização de grupos de discussão, enquanto que 14,29% não souberam responder a respeito.

Deste modo, as pessoas que haviam participado relataram que a ideia dos quatro pilares surgiu a partir da experiência de mercado do Porto Digital, como por

exemplo: a identificação de gargalos com relação à formação do capital humano, em especial na área de criação; ou ainda, oferta de espaços apropriados para exibição e uma baixa visão empreendedora do produtor cultural, extremamente dependente de editais públicos. Para tanto, realizou-se cinco seminários, entre 2010 e 2011, envolvendo cerca de 85 pessoas, a fim de verificar se as percepções citadas anteriormente estavam de acordo com o que em noutroa foi identificado, chegando a confirmação.

### 5.2.8 Público-alvo do Portomídia?

De acordo com Portomídia (2013a), representantes das áreas do PM, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas, advindas do mercado, do governo e da academia (Figura 29), podem fazer uso dos laboratórios, estúdios, participar dos cursos de capacitação e eventos de qualificação, além de incubar novas ideias na Incubadora do Portomídia e utilizar a galeria de artes digitais, mediante seleção, acordo e/ou contribuição financeira.

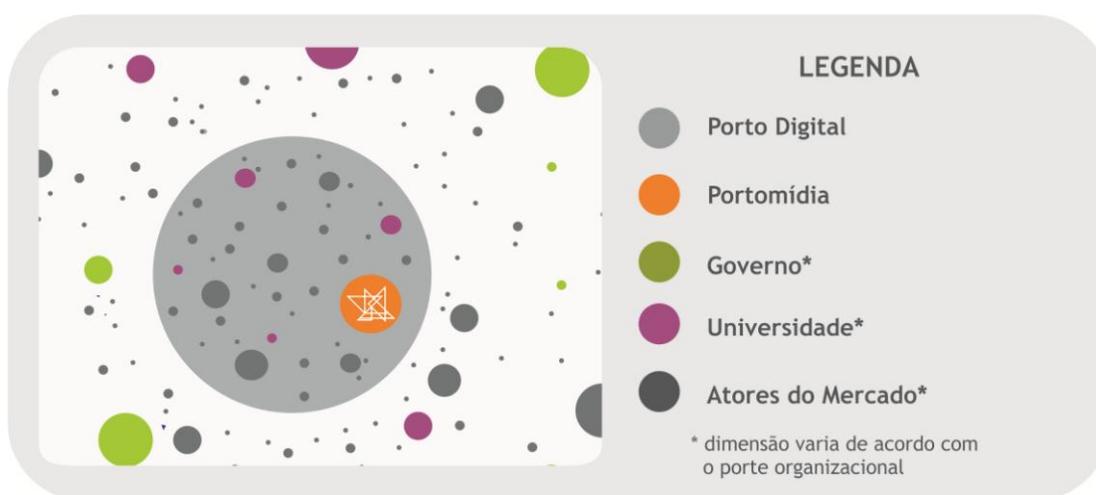


Figura 29: Público-alvo do Portomídia disseminado no mercado interno e externo ao Porto Digital. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

### ENTREVISTADO E6

[...] geralmente as ações do PD são direcionadas para as empresas que estão instaladas no território físico do PD. E os cursos, por exemplo, que o Portomídia oferece não é pra [sic] as empresas que estão lá. **É pra [sic] qualquer um da cidade.** E os da área de TI só são oferecidos pra empresas que estejam lá, que sejam embarcadas no PD (E06, 2014) **[grifo nosso]**.

Deste modo, fica claro que o público-alvo do PM não se restringe a uma territorialidade. Esta característica, na realidade, faz parte da estratégia da área de TI, que busca embarcar empresas de TI no território do Recife Antigo e Santo Amaro. O PM preserva o conceito de adensamento territorial, mas transcende sua abordagem, pois:

### ENTREVISTADO E7

[...] diferentemente da área de informática, onde um computador de mil e duzentos real [sic] e uma cadeira, você já tem uma empresa. Aqui não. Aqui o montante imobilizado, pra você estruturar uma produtora, um estúdio, mesmo de design que é mais barato, [...], é muito maior. Então seria irreal imaginar. Dizer assim: a gente mapeou 33 produtoras de vídeo, de áudio, estúdios tal. Dizer pro [sic] **ATELIÊ**: Mobiliza a tua estrutura e vem pra [sic] o PD. Dizer pra **LUNI**: Lula Queiroga vem pra [sic] cá. Como assim, eu tenho aqui: 500 mil, 200 mil, 1 milhão. Como? (E07, 2014) **[grifo nosso]**.

Por isso, busca atrair qualquer ator que esteja relacionado com essas seis áreas e tenha algo a contribuir, por meio de iniciativas que possam levar à melhoria da qualidade das produções locais, mesmo que estes não estejam sediados próximos fisicamente. A Figura 30 evidencia os atores identificados durante pesquisa documental, observação direta e entrevistas com o NGPD.

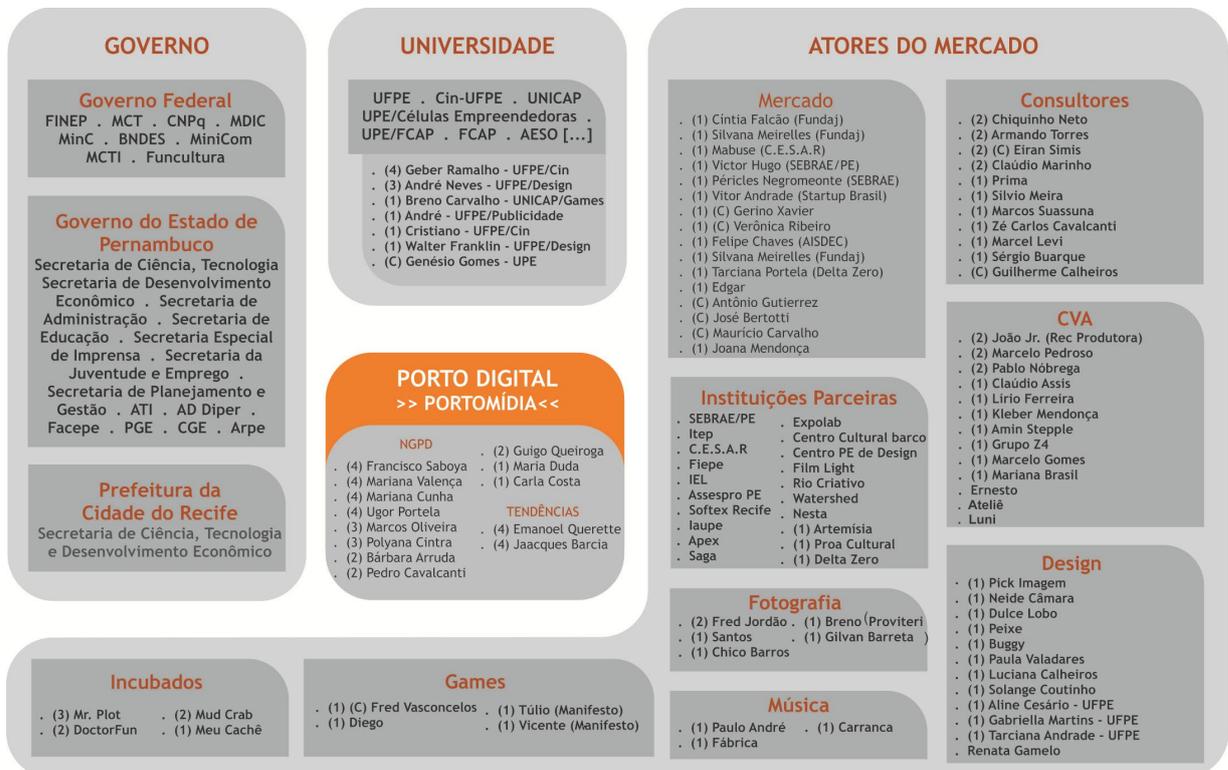


Figura 30: Atores do Portomídia. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo. O número entre parênteses corresponde a frequência de vezes que a instituição ou ator foi citado. Já os com a letra C, evidencia os atores

participantes do Comitê de Avaliação de Empreendimentos, do primeiro ciclo de incubação, ver item 5.1.13. (ver APÊNDICE F versão ampliada)

Como visto anteriormente, um dos propósitos do Portomídia é se apresentar como **mecanismo indutor** de desenvolvimento do segmento de Economia Criativa; que pode acontecer de **uma forma não estritamente adensada**.

#### ENTREVISTADO E7

Provocar o adensamento mais espontâneo, não mandatório [...]. Se você vier abrir uma empresa de Design agora, provavelmente você irá considerar o PD como um destino [...]. A **VIDEO TAPE** [...] cogita seriamente em vir pra [sic] cá [...] (E07, 2014) [**grifo nosso**].

Neste sentido, tal iniciativa trabalha com um conceito suplementar: o conceito de satélites, que são: **“áreas da cidade ou equipamentos isolados, que possuem forte integração funcional, e de cooperação técnica e tal com o núcleo central, que aqui, no caso da EC, é estruturado em torno do PM”** (E07, 2014), Figura 31. Assim, o PD estenderá alguns benefícios aos profissionais e empresas que possuam uma forte integração como PM. Como por exemplo: as informações do observatório do PD, acesso a eventos e capacitações. A isenção de imposto e o acesso à banda larga, não poderão ser disponibilizados.

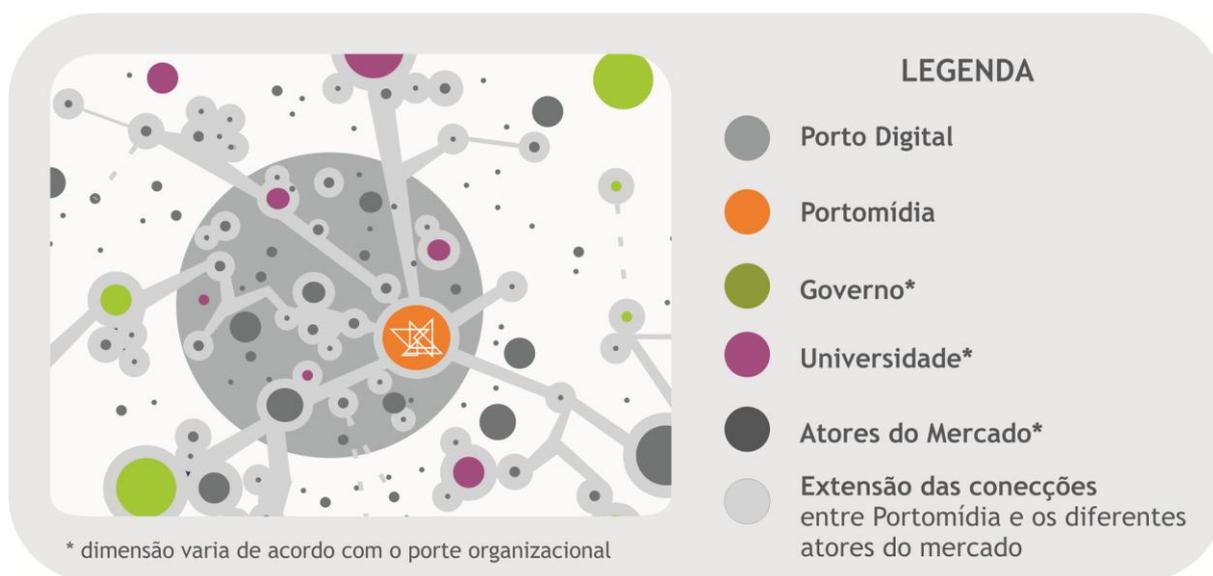


Figura 31: Público-alvo do Portomídia disseminado no mercado interno e externo ao Porto Digital. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

O público-alvo do Portomídia é o profissional, e não pretende concorrer com o mercado, e sim fomentá-lo. Pois, o público principal do Portomídia consiste em:

**ENTREVISTADO E4**

[...] participantes. Em sua maioria, são pessoas do mercado, que já estão inseridas e que precisam se tornar mais atraentes, se profissionalizar mais, se especializar mais. **A ideia da gente é não oferecer cursos básicos** mesmo. Não é que não serão oferecidos, mas não são o foco. **O foco do PM realmente é trazer o que não está disponível pros [sic] profissionais** (E4, 2014) [grifo nosso].

O Portomídia almeja ainda **estimular a demanda externa**, que pode surgir, por exemplo, por meio da utilização da infraestrutura e dos resultados dos cursos de capacitação, tema abordado a seguir.

**5.2.9 Demanda Externa**

O uso dos laboratórios de experimentação e da galeria de exibição pela demanda externa encontra-se no período de elaboração de sua **Política de Uso**. Tal demanda será estimulada sem delimitação de fronteiras: “O Portomídia não é bairrista. A gente não vai restringir pros [sic] internos, coisa de Recife, **pode vir gente de fora**, [...] de São Paulo, Canadá, Croácia, dependendo do projeto” (E1, 2013) [grifo nosso]. A Globo, por exemplo, utilizou a infraestrutura do PM para finalizar as primeiras cenas da novela Geração Brasil, no Recife (E7, 2014).

**ENTREVISTADO E7**

[...] a globo filmou [...] a novela [...] Geração Brasil [passou dois dias gravando]. Vinheram pra cá [sic] há alguns meses [...] fazer uma locação em Paudalho [...]. E queria ver se era possível fazer alguma coisa aqui no PD, já que o PD é o território em excelência no Brasil de TI [...]. Eu disse: eu acho que não apenas que você pode fazer uma locação aqui, mas [...] todas as locações aqui dentro. [...] comece olhando aqui de cima [visão do Recife Antigo] Eles começaram a se entreolhar [...] Vocês querem andar na rua, querem ir conhecer o PM. Porque eu acho que lá eu vou convencer vocês, eu vou tangibilizar o que é um ambiente de tecnologia. Fomos andando [...] Chegaram no PM, eles [...] [disseram:] vai ser aqui tudo, [...] (E7, 2014).

Assim, o ambiente do PD e do Recife pôde ser evidenciado em âmbito nacional. E as edições das cenas foram confeccionadas a partir da infraestrutura do Portomídia. A Tabela 16 a seguir explicita a análise do discurso do NGPD sobre como será a utilização da infraestrutura do PM pela demanda externa.

Tabela 11: Utilização da infraestrutura do Portomídia pela demanda externa.

<b>COMO SERÁ A UTILIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA DO PM PELA DEMANDA EXTERNA?</b>	Recorrência do termo na análise do discurso
<b>IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>11</b>
<b>Valores da Empresa</b>	<b>9</b>
Valor Intrínseco Real - O que a empresa é	9
- Fomentar o mercado na área de EC	2
- Capacitação Profissional	1
- Empreendedorismo	1
- Experimentação	2
- Infraestrutura de Referência	3
<b>Visão Institucional</b>	<b>2</b>
- Tornar a Sustentável	2
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PSS</b>	<b>16</b>
<b>Informações sobre o PSS</b>	<b>9</b>
Princípios de Trabalho	2
- Áreas de Atuação	1
- Propósito do Portomídia	1
Performance e Qualidade	3
- Originalidade e Surpresa	2
- Com criação de significado	1
Referência	2
- Pesquisa Design-Driven (fomento a rede de intérpretes)	1
- Iniciativas para o desenvolvimento do PSS (Pesquisas, eventos, ...)	1
<b>Símbolos Afetivos</b>	<b>1</b>
Sonhos, Poesia e Sensação Artística	1
<b>Oportunidade</b>	<b>6</b>
- Demanda Externa	6
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO</b>	<b>5</b>
<b>Papel Institucional</b>	<b>5</b>
- Atores Externos_Mercado	2
- Atores Externos_Universidade	2
- Atores Externos_Governo	1
<b>IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO</b>	<b>4</b>
<b>Gargalo</b>	<b>4</b>
- Necessidade de Capacitação profissional	1
- Carece de Infraestrutura física e tecnológica	2
- Falta de comunicação entre os atores interdisciplinares	1

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Deste modo, pode-se perceber que a análise perpassa majoritariamente pela **Identificação do PSS**, evidenciando que o PM e a demanda externa devem tentar promover novos projetos e eventos, que lidem com o fomento à rede de

atores, que possam vir a despertar a sensação artística, gerando novos significados e linguagens aos projetos elaborados em parceria com o PM. Aproveitar demandas advindas da Lei da TV paga seria uma oportunidade para desenvolver projetos. A **Identificação Institucional** vem em seguida e permite, por meio da infraestrutura de referencia, a experimentação, devendo tornar seu modelo de negócio sustentável. A **Identificação do Público-alvo** foi evidenciada a partir da exposição da *tríplice hélix*, e a **Identificação do Mercado** induzindo o Portomídia a fomentar o mercado, desmitificando os gargalos identificados.

De acordo com 42,86% dos entrevistados do NGPD, o PM atua no modelo de **soft open**, ou seja, livre para testar a custo zero. **Tal modelo objetiva gerar uma maior compreensão do PM a partir do seu uso.** Para então, poder gerar uma política de uso condizente com o mercado. Conforme E1 (2013) e E3 (2014), a **Política de Uso** institucional encontra-se em construção. Sendo necessário, para fazer uso da infraestrutura, realizar um acordo prévio com algum representante do NGPD. Estes irão analisar se aquele projeto poderá ou não fazer uso da infraestrutura disponível, pois:

#### **ENTREVISTADO E3**

A ideia é o seguinte, como o **objetivo é criar cadeias de negócios sustentáveis**, a gente vai selecionar sempre projetos que tenham esse intuito também. Um negócio que existe um VT de publicidade, que veio fazer um comercial. Você num [sic] tá [sic] contribuindo para novos negócios, novas cadeias de negócios. Você tá [sic] fazendo mais do mesmo [...]. Apesar que não tem nenhuma restrição [...]. Se houver agenda, pra vir um comercial e quer alugar e quer fazer a correção de cores no *baselight*, tendo espaço na agenda. A gente vai poder fazer isso. **Mas a prioridade é sempre de projetos que tenham esse intuito [cadeia de negócio sustentável].** E aí um filme, normalmente já tem essa característica, porque um filme é um negócio gigante que envolve muita gente e tem uma estrutura de negócio toda pensada, **um modelo de negócio pensado desde o roteiro, um plano de distribuição.** Mas isso vai ser avaliado também, de repente chega aqui um filme que não tem um plano de distribuição. A não eu quero fazer esse filme pra mim mesmo, pra fazer na festa do meu avô. Também não é o intuito (E3, 2014).

**O propósito do PM não é dispor de profissionais específicos para cada laboratório. Mas sim, disponibilizar a infraestrutura para ser utilizada pelos atores do mercado.** Para tanto, esses profissionais precisam capacitar-se e não necessariamente a moeda de troca será o dinheiro. O representante do NGPD

poderá propor algum tipo de acordo, como por exemplo: o **Programa de Residência** (ver item 5.2.11).

#### ENTREVISTADO E3

Os meninos que estão fazendo uso dos equipamentos, está [sic] sendo de graça. Inclusive tá [sic] sendo assim, a título de estudo mesmo. Pablo a gente fez um treinamento de *baselight*, [...] treinamento de operações que a *Apmight* dá pra os operadores onde eles vão instalar [...] convidei [cinco coloristas da cidade para participar] (E3, 2014) [**grifo nosso**].

Portanto, fica claro que fazer uso da infraestrutura, neste momento de *soft open*, basta estreitar relação com NGPD e apresentar um projeto diferenciado.

#### ENTREVISTADO E3

Poderia [...] alguém dizer assim, tem um [...] cara bom de correção de cor. Como você pode dizer tem um cara de arte final, que desenha bem [...] e eu tou [sic] precisando pra [sic] fazer um projeto tal [...] ele precisa dessa mesa. Ele pode vir aqui? Pode.

[Projetos Transmídia] É também prioridade, assim, a gente quer que se não for uma condição única, que todos os projetos que entrem aqui tenham essa relação transmídia [...]. Não é um requisito. Mas com certeza os projetos que tiverem transmídia, vão ganhar preferência na lista, agenda, subsídio (E3, 2014).

Apesar de ter sido evidenciado a pretensão que todos os projetos do PM tenham característica transmídia, tal característica só foi mencionada por 14% dos entrevistados, quando questionado, e não aparece menção a estas características no site e nos documentos institucionais.

Cerca de 75% dos entrevistados afirmaram que conseguem perceber a demanda externa, enquanto 25% não souberam informar. No entanto, a demanda percebida se refere a cinema. Enquanto que nas demais áreas, faltam ainda, inclusive games, animação e design.

#### ENTREVISTADO E7

[...] a gente já tem, parece que foram seis curtas finalizados. Alguns filmes que fizeram a mixagem lá. Acho que três filmes de mixagem. Um uso muito baixo dos laboratórios de animação e design. Baixíssimo. Mas enfim, tamos [sic] começando, **a gente tem que ir atrás, mostrar pra [sic] cidade que existe alguma coisa que ela não sabe que existe** (E7, 2014) [**grifo nosso**].

#### ENTREVISTA E3

Pra [sic] cinema muita demanda. Se a gente tivesse a disponibilidade de abrir. Eu teria a agenda completa dessa sala todo dia pra [sic] cinema. [Não abre] porque eu tenho que fazer ajustes físicos [...]. E pra [sic] games, pra [sic] design e pra [sic] animação. Eu não tou [sic] vendo. **Agora, eu sei que falta um estímulo da nossa parte, justamente porque [...] não é um atrativo por si só.** Eu não tive

que fazer grandes movimentos pra [sic] atrair a demanda de cinema. Justamente, por não ter no mercado [...] (E3, 2014).

Alguns atores do mercado preocupam-se com o propósito do Portomídia, vendo-o como ameaça, como possível concorrente, "sendo que o objetivo do PM é justamente o oposto, de ser complemento a eles. Então, quem vai utilizar, não deve ser um usuário final, deve ser uma produtora em prol de um projeto específico com fim bem determinado e aprovado por nós" (E1, 2013). De acordo com E7 (2014), existe um **trabalho de divulgação** tímido no Portomídia, contudo:

#### **ENTREVISTADO E7**

No núcleo de educação tá [sic] bem forte. Tanto é que todos os cursos que a gente faz tem tido uma demanda altíssima [...]. Tem curso dando 100 inscritos pra [sic] 20 vagas. Já o laboratório, os estúdios, a gente vai reforçar a divulgação junto ao público-alvo, que são: as produtoras, os estudantes, [...] (E7, 2014) [**grifo nosso**].

Deste modo, percebe-se que é de suma importância que se **dissemine para a sociedade que o Portomídia está à disposição da mesma**. O uso da galeria pode ser viabilizado por meio de locação, por volta de "600 reais por evento, a cada quatro horas" (E3, 2014). Contudo não existe ainda um plano de preço para exposição permanente. Começa-se também a perceber a demanda. Mas, até janeiro de 2014, foram apenas para projetos que estavam em fase de captação de recursos.

#### **5.2.10 Modelo de negócio do Portomídia**

Cerca de **85,71%** afirmaram que o Portomídia não tem um **Modelo de Negócio definido** e que o mesmo vem sendo desenvolvido. A Incubadora, no entanto, começou a desenvolver o seu (não chegando a sua conclusão), contando inclusive com a participação de integrantes do primeiro ciclo de Incubação (E2, 2013).

A proposta do PM foi concebida para um **ambiente de incertezas**, no qual se espera que esse equipamento estimule e induza o mercado, já que não se tem a disposição da sociedade, até então, no ambiente local, uma infraestrutura com a mesma dimensão, principalmente para a área de cinema. Segundo E01 (2013) e E5 (2014), o maior objetivo agora é gerar um modelo de negócio que promova a sustentabilidade do PM nos próximos anos, pois:

### ENTREVISTADO E7

Com a perspectiva de mercado o PM é uma extensão. [...] São 4 mil reais a hora se você fosse cobrar o custo de mercado de uma sala de finalização que nem [sic] a nossa. **Como é que você vai vender isso?** (E07, 2014) [**grifo nosso**].

Metodologias propostas por Osterwalder & Pigneur (2011), recomendam que um modelo de negócio deva ser idealizado de modo a torná-lo sustentável com o decorrer do tempo, ou seja, que seja viável do ponto de vista financeiro. O Portomídia, no entanto, encontra-se na sua fase inicial de implementação. Possui uma equipe enxuta e recente, que opera em um novo campo de atuação. Por isso, suas métricas e indicadores ainda não estão claros, necessitando “rodar para depois saber como irá parametrizar isso” (E1, 2013).

Existem as metas relativas aos Cursos de Capacitação, segundo E4 (2014), as quais foram apresentadas pelo PD aos órgãos de fomento (como: MCTI; CNPQ; MInC) no processo de submissão do Projeto do Portomídia a editais, como por exemplo: “[...] **formar 1200 alunos até 2015** (em cursos técnicos e de gestão). E a gente deve oferecer entre **15 e 20 cursos por semestre**”, ainda segundo E4. A incubadora possui a “**taxa de empreendimento descontinuado**, ou seja, empreendimento que passou pela a incubação, mas não gerou nada, desistiu durante o processo” (E2, 2014).

#### 5.2.11 Programa Portomídia de Capacitação

O Programa Portomídia de Capacitação tem por objetivo contribuir para o fortalecimento da cadeia produtiva da EC do Recife, por meio da realização de iniciativas que almejem mitigar gargalos existentes, identificados por meio da realização de pesquisas de mercado e do contato com profissionais das áreas. Segundo a Coordenadora de Educação, o intuito é oferecer cursos voltados ao interesse do público local relacionados às seis áreas, podendo trazer inclusive profissionais externos para ministrá-los (E4, 2014). Contudo, o Programa de capacitação estrutura-se a partir da oferta dos seguintes produtos e serviços, como:

- **CURSO** - Evento de curta ou longa duração que tem como objetivo repassar um determinado conhecimento [...];
- **WORKSHOP** - Evento pontual de poucas horas de duração que tem como objetivo discutir, detalhar e aprofundar um determinado assunto de maneira prática [...];

- **SEMINÁRIO** - Evento pontual de poucas horas de duração que tem como objetivo [...] um ou mais palestrantes para uma plateia [...];
- **PROGRAMA DE RESIDÊNCIA** - Programa de qualificação [...] que envolve uma parte teórica através [...] de cursos organizados em módulos e outra parte prática através da participação nos trabalhos realizados por profissionais que utilizam os laboratórios, estúdios e equipamentos do Portomídia [...];
- **PROGRAMA ABROAD** - Programa de qualificação [...] que envolve o apoio para que profissionais de Recife e região metropolitana participem de cursos e eventos fora da cidade [...];
- **TREINAMENTO E ASSESSORIAS DA INCUBADORA PORTOMÍDIA** - Conjunto de capacitações e consultorias fornecidas aos empreendedores incubados na Incubadora Portomídia. Com duração de 18 (dezoito) meses [...] (PORTOMÍDIA, 201-?, p.02).

Apesar do termo mentoria não ter sido previsto dentre os conceitos do programa do PM de capacitação (PORTOMÍDIA (201-?)), e nem tampouco no primeiro edital de incubação (PORTO DIGITAL, 2012), percebeu-se durante a pesquisa de campo uma grande relevância para tal termo. Deste modo, segundo E2 (2013) e E4 (2014), existe a intenção de institucionalizar o processo de mentoria no PM, o qual consiste em convidar pessoas do mercado e do próprio PD para compartilhar seus conhecimentos e experiências com os atores do PM (incubados, dos laboratórios, ou até mesmo, dos projetos advindos de demanda externa, podendo inclusive ser uma contrapartida para formação de pessoas).

De acordo com E2 (2013), “as mentorias deverão ser mais direcionadas para as necessidades específicas, no intuito de haver troca e fazer um vínculo”. Isto permitirá que o PM consiga dar suporte as diferentes propostas que a EC permite conceber. No entanto, o processo de institucionalização das mentorias aparece com maior clareza a partir do segundo ciclo, passando a fazer parte inclusive da metodologia de incubação.

O programa de capacitação prevê o **Modelo de Parcerias** com diferentes tipos de instituições:

- **TIPO A (PREMIUM)** - Contratação direta pelo NGDP a fim de criar cursos que não são oferecidos em Recife (O PD entra 85% e o aluno com 15% do valor a pagar).

- **TIPO B e C** - Utiliza programa de cursos já existentes das instituições de fomento para atender demanda do PM. Pode ser ofertado na infraestrutura do PM [Tipo B] ou na do proponente [Tipo C].
- **TIPO D** - Parcerias com empresas especializadas em capacitação (empresas privadas), sendo ofertado na infraestrutura do PM, com 15% de desconto (E4, 2014; PORTOMÍDIA, 201-?).

#### 5.2.11.1 Cursos ofertados

As análises apresentadas referem-se aos cursos do PM ofertados entre agosto de 2013 e setembro de 2014. Os dados para análise foram acessados a partir do site institucional<sup>1</sup>. Segundo E1 (2013) e E4 (2014), a oferta de cursos pode ocorrer por meio de **pesquisas que averiguam a demanda de mercado** ou por meio de **contato com atores da área**, sendo veiculadas a partir do Modelo de Parcerias (ver item 5.2.11).

A partir de agosto de 2013, foram lançados cerca de vinte cursos, de acordo com Tabela 17 (PORTOMÍDIA, 2014a; 2014b; 2014c). Após este primeiro momento, o NGPD percebeu que esta oferta de cursos estava centrada no mesmo público-alvo. E este, por sua vez, não possuía disponibilidade de tempo e financeira para participar de todos os cursos propostos. Deste modo, segundo E4 (2014), houve a necessidade de reavaliar as estratégias de capacitação:

#### **ENTREVISTADO E4**

[...] inicialmente, baseado também em pesquisas, a gente achou que haveria uma demanda muito grande pra [sic] vários cursos. Então, foi oferecido [sic] uma grade de cursos. Então como o PM ainda tava [sic] começando, sendo inaugurado, a gente viu que não houve uma procura muito grande pra [sic] todos aqueles cursos, que a nossa estratégia deveria ser mudada. Ai a gente agora, é.. tá [sic] buscando ver realmente quais são aqueles cursos que não são oferecidos aqui. Quais são as demandas de mercado, pra [sic] gente **oferecer cursos mais pontuais**. Ou seja, [...] cursos mais curtos, mais intensivos que realmente os profissionais possam fazer. Porque um dos problemas é que o profissional não pode se comprometer porque as vezes você tem um *job* pra fazer que vai ser três meses e você não pode fazer um curso de um ano (E4, 2014).

Em novembro de 2013, foi apresentado o resultado da **Pesquisa sobre Capital Humano** para as seis áreas do PM, realizada pela Consultoria Prima; a qual contou com uma amostra de 300 profissionais das seis áreas, no intuito de identificar

<sup>1</sup> Site institucional: <<http://www.portomidia.org/>>.

o mercado e propor diretrizes para capacitação do PM, que evidenciou uma migração dos profissionais para estados com melhores oportunidades.

Em maio de 2014, após nove meses da inauguração do Portomídia, dos vinte cursos lançados, **50% foram realizados, 40% estavam situados no site como programação próxima**, permitindo inclusive que o potencial participante pronunciasse seu interesse, apesar de não exibir data prevista para ser realizado e preço do curso. **E cerca 10% encontrava-se em cartaz**, Tabela 17.

Tabela 12: Cursos lançados em 2012 x status de realização até abril de 2014

	TÍTULO	STATUS
1	Game designer 2D	Próximo
2	Artes Gráficas Digitais	Próximo
3	Programação Nuke X	Próximo
4	Personagem Cartoon 3D	Em cartaz
5	Conhecendo o ProTools	Próximo
6	ProTools - Edição de Áudio Digital	Próximo
7	ProTools–Masterização	Próximo
8	ProTools - Mixagem 2.0	Próximo
9	ProTools - Mixagem 5.1	Próximo
10	Edição Audiovisual	Realizado
11	Pós-Produção	Em cartaz
12	Formatação e Apresentação de Projetos Audiovisuais para TV	Realizado
13	Gestão Financeira SEBRAE na Medida	Realizado
14	Planejamento Estratégico SEBRAE na Medida	Realizado
15	Gestão de Pessoas e Equipes SEBRAE na Medida	Realizado
16	Empretec SEBRAE Mais	Realizado
17	Estratégias Empresariais SEBRAE Mais	Realizado
18	<i>Design Thinking</i> – Curso	Realizado
19	<i>Design Thinking</i> - Palestra de Abertura com André Coutinho	Realizado
20	<i>Design Thinking</i> - Palestra de Encerramento com Barão Di Sarno	Realizado

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo. Baseado PORTOMÍDIA (2014a; 2014b; 2014c).

Vale salientar que cerca de **40% desses 20 cursos iniciais eram referentes a temáticas com relação à gestão** (empreendedorismo; gestão de pessoas; financeiras e *design thinking*). Assim, **dos dez cursos realizados, neste primeiro momento, apenas dois foram pontuais para as áreas do PM**, que foram: Edição Audiovisual, e Formatação e Apresentação de Projetos Audiovisuais para TV.

Tanto para a referida análise, quanto para o próprio PM, *Design Thinking* vem sendo considerado como uma área que transcende a ótica de design para *designers*, e visa uma leitura para líderes criativos em busca de alternativas viáveis, tanto do ponto de vista funcional quanto financeiro, para os negócios e para a sociedade (BROWN, 2010). Pois a abordagem do *Design Thinking* incita uma visão sistêmica e de caráter exploratório, com o intuito de converter necessidade em demanda, que se configure em uma estratégia de negócio viável.

Contudo, o PM implementou, dentre cursos, palestras e mesas redondas: seis novas propostas e reeditou três cursos que já haviam sido realizados, totalizando a realização de **dezenove formações entre agosto de 2013 e abril de 2014** (PORTOMÍDIA, 2014a; 2014b; 2014c), Figura 32.

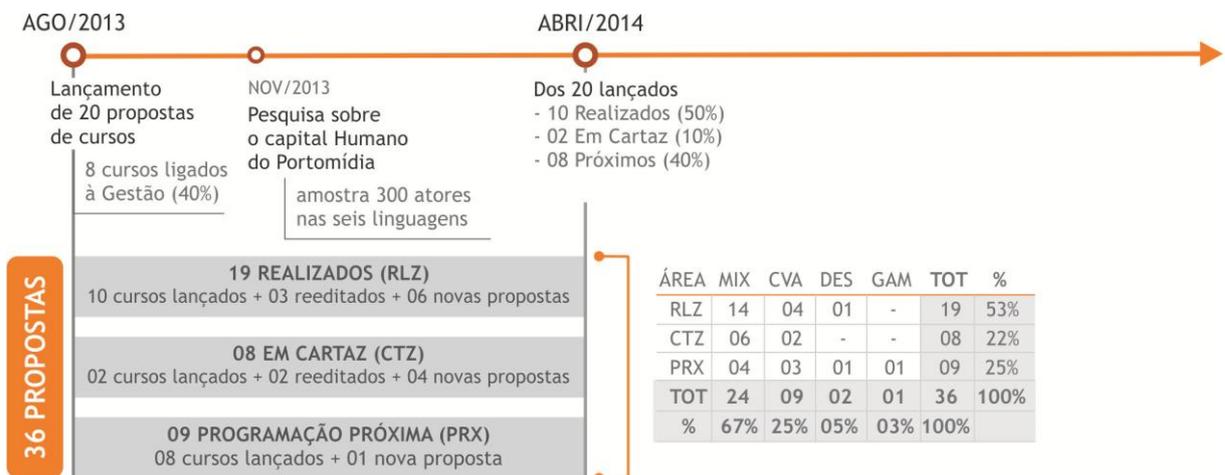


Figura 32: Oferta de Cursos pelo Portomídia de agosto de 2013 a abril de 2014. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo. Baseado PORTOMÍDIA (2014a; 2014b; 2014c).

Ainda segundo Figura 32, o Portomídia propôs 24 cursos classificados com MIX (ou seja, cursos abordavam mais de uma área de atuação, 67%); 09 como de CVA (25%), 02 de DES (5%) e 01 de GAM (3%), segundo a própria classificação do PM. Sendo realizado cerca de 53% dos trinta e seis cursos propostos, ou seja, dezenove. Destes **cursos realizados**, quatorze foram classificados como MIX (74%), quatro na área de CVA (21%) e um como DES (5%). A relação **em cartaz** contava com oito cursos. Destes, 25% correspondem à área de CVA e 75% estão classificados pelo PM como MIX de áreas. Além disso, pôde-se perceber que 25% dos cursos em cartaz estavam em *stand-by* desde o lançamento em agosto de 2013;

outros 25% dizem respeito a cursos reeditados; e os demais 50% ao lançamento de novas propostas.

A **programação de cursos classificada como próxima** contou com nove cursos que não possuíam data prevista para serem realizados, mas permitiam que o potencial participante evidenciasse seu interesse. Apenas um deles não estava previsto no momento de lançamento dos cursos, em agosto. Estes cursos estavam distribuídos da seguinte forma: quatro de MIX (45%); três de CVA (33%); um de DES (11%) e um de GAM (11%).

Em suma, para este primeiro momento de análise de cursos de capacitação do Portomídia concluiu-se que houve uma oferta de 36 cursos, dos quais cinco foram reeditados (Cursos relativos à gestão e *Design Thinking*). Ou seja, houve a realização de 31 cursos inéditos no Portomídia no período entre agosto de 2013 e abril de 2014. Tal oferta compreendeu cursos majoritariamente classificados como MIX (24 propostas), e outros específicos para as áreas de CVA, DES e GAM. Assim, chega-se a um total de 31 cursos, sendo que: vinte deles foram lançados a partir de agosto e os onze restantes são decorrentes de novas propostas.

Um dos cursos realizados, o **Masterclasses com diretores pernambucanos**, consiste no **estímulo do debate sobre o processo criativo dos filmes pernambucanos** por meio da exibição de filmes seguida de uma *masterclass* com seu realizador, com mediação do crítico Ernesto Barros (PORTOMÍDIA, 2014d).

A ideia dessa série é que tenhamos uma plataforma para discutir o cinema contemporâneo produzido em PE a partir [de] questionamentos sobre as escolhas técnicas e estéticas, o processo de produção, modelos de distribuição, entre outros (PORTOMÍDIA, 2014d).

Estes encontros possuem com públicos-alvo profissionais e estudantes de audiovisual e aconteceram entre março e abril de 2013, das 19h às 22h, na Sala de *Screen Test* do Portomídia, com capacidade para 19 participantes. Para participar, foi necessário realizar inscrição prévia através do site do PM, respondendo a duas perguntas a fim de identificar: a formação (estudante ou profissional) e a experiência do inscrito na área de audiovisual. No dia 08 de maio de 2014, a pesquisadora pôde participar da edição realizada com a participação do cineasta Marcelo Pedrosa, “[...] um dos nomes mais importantes do cinema pernambucano e brasileiro atual. Seus filmes, documentários sociais e políticos, são temas de discussão em escolas,

sindicatos, universidades e cineclubes de todo o país” (JORNAL DO COMÉRCIO, 2013).

Segundo a Coordenadora de Educação do Portomídia, esta sessão foi a oitava da programação *Masterclasses* (o site, no entanto, não demonstra a realização de todos *Masterclasses*). Nesta sessão, das 19:30h às 20:15h, foram exibidos os curtas: *Corpo Presente* de 2011, *Câmera Escura* de 2012 e *Em Trânsito* de 2013. A partir das 20:30h, aconteceu uma conversa com os participantes sobre a ideia dos curtas, processos produtivos, carreira profissional, até mesmo, sobre sua percepção política e de mundo, que repercutem na sua obra. Deste modo, promoveu-se o diálogo entre diferentes atores e novas concepções conceituais de produções audiovisuais.

Outra análise foi realizada em setembro de 2014 (Figura 33), a qual identificou que oito cursos propostos em programação próxima foram retirados da programação dos 36 iniciais, vindo a acontecer vinte e um cursos para além dos dezenove, que somados totalizaram a realização de 40 cursos entre agosto de 2013 e setembro de 2014.

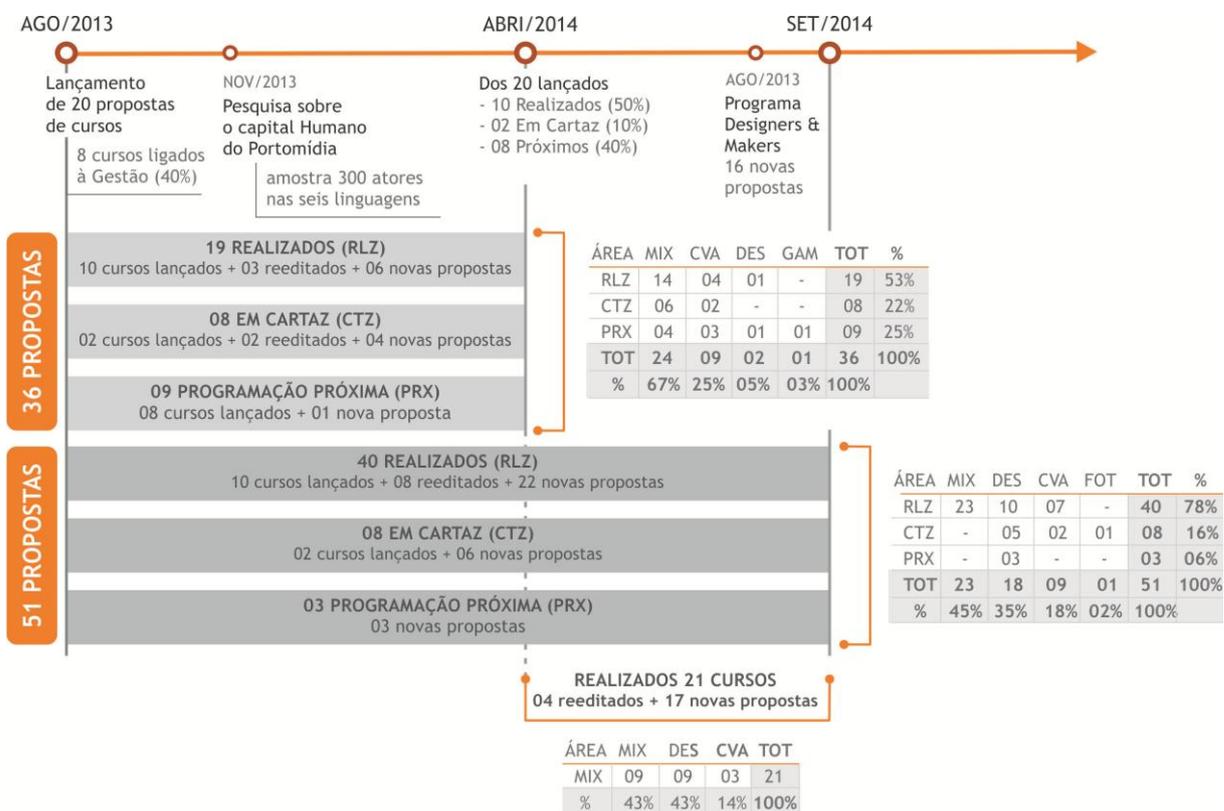


Figura 33: Oferta de Cursos pelo Portomídia de agosto de 2013 a setembro de 2014. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo. Baseado PORTOMÍDIA (2014a; 2014b; 2014c).

Destes vinte e um cursos que aconteceram, seis apareceram em cartaz durante a análise ocorrida em abril; doze relacionavam-se às novas propostas e três eram cursos reeditados. Das doze novas iniciativas: oito pertenciam ao **Programa Designers & Makers**, o qual foi proposto a partir de contato com profissionais da área de design que identificaram lacunas na formação local para designers e profissionais criativos, propondo 16 iniciativas (doze cursos mais quatro palestras) com o objetivo de formar criativos sob a filosofia Maker, previsto para acontecer entre setembro e outubro de 2014, Tabela 18.

Tabela 13: Cursos e Palestras ofertados no Programa Designers & Makers.

	TÍTULO	STATUS
1	Curso: Mídias Interativas	Realizado
2	Curso: Iluminação Interativa	Realizado
3	Curso: Vestuário Kinect	Realizado
4	Curso: Kinect Habitat/ habitat cinético	Realizado
5	Curso: Vestuário Digital:(Un)common T-shirt	Realizado
6	Palestra:Artefatos Interativos	Realizado
7	Palestra:Fabricação Digital	Realizado
8	Curso:Mídias Interativas	Reeditado
9	Curso Vestuário Digital:Sapatos 3D	Em cartaz
10	Curso:Cultura da Moda pela Fotografia	Em cartaz
11	Curso Vestuário Digital:Acessórios 3D	Em cartaz
12	Curso Vestuário digital:Design através de máquinas	Em cartaz
13	Palestra:Tecnologia digital para moda	Em cartaz
14	Curso:Intervenção Espacial	Próximo
15	Curso:Design de Produto, Serviço e Sistema	Próximo
16	Palestra:Design de produto, serviço e sistema	Próximo

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo. Baseado PORTOMÍDIA (2014a; 2014b; 2014c).

O Programa conta ainda com a participação de 15 tutores de diferentes partes do mundo, a fim de ser um incentivo educacional para "[...] o desenvolvimento de conhecimento e habilidades necessários para a produção de objetos tangíveis e intangíveis (digitais) no campo do design, que agreguem inovação a novos modelos de negócio" (DESIGNERS & MAKERS, 2014). A partir deste Programa elevou-se significativamente a proposição de cursos destinados a área de DES, que alcançou o dobro das propostas para a área de CVA, em um intervalo de cinco meses. Eles

geraram experimentos que começam a despertar o público para novas possibilidades produtivas, a partir da fabricação digital, Figura 34.

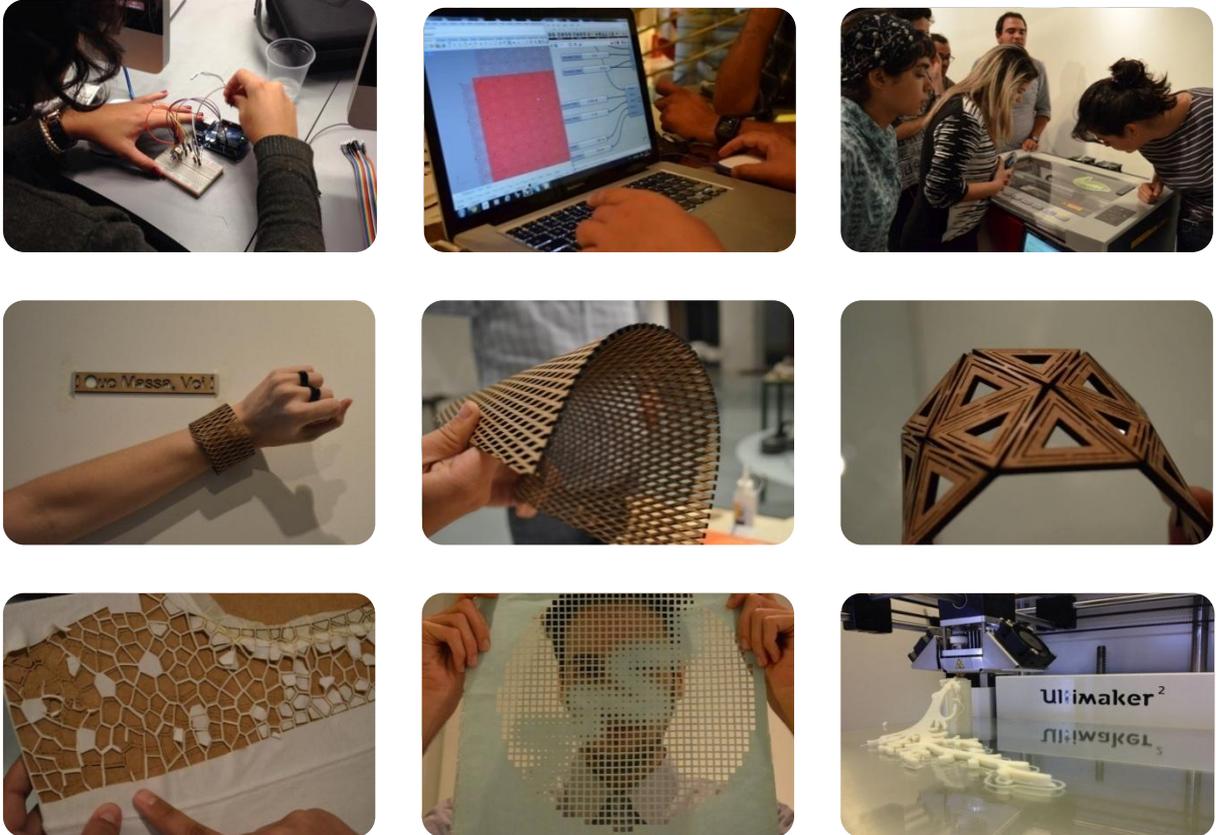


Figura 34: Experimentos do Programa Designers & Makers, utilizando: Arduino; *Laser Cutter Trotec* e Impressora 3D. Fonte: DESIGNERS & MAKERS (2014).

### 5.2.12 Empreendedorismo

Incubadoras de empresas e parques tecnológicos são entidades promotoras de empreendimentos inovadores (ANPROTEC, 2013). Experiências de Incubação no Brasil iniciaram ainda nos anos 80, sendo realizadas em quase todo mundo como uma importante tendência econômica (ANPROTEC, 2012a). Estas possibilitam que o empreendedor possa ser protagonista da sua própria vida. O sistema de incubação geralmente conta com: “[...] parcerias estratégicas, aplicação de capital de risco e apoio financeiro e institucional proveniente das esferas privada, estatal e pública” (ANPROTEC, 2013c).

Hoje, no Brasil, tem-se uma média de crescimento anual de cerca de 30% do número de incubadoras de empresas. [...] [400 incubadoras] responsáveis por cerca de R\$ 400 milhões em impostos e pela cobertura de 25 unidades da federação (ANPROTEC, 2013c).

A área de Incubação do PM faz parte: "[...] da estratégia de desenvolvimento econômico através do estímulo ao setor dos serviços modernos de EC, intensamente demandante de TI, e do fortalecimento do parque tecnológico como um todo [...]" (PORTO DIGITAL, 2013a. p. 02).

Em junho de 2012, o NGPD, com o apoio da Secretaria de Ciência, Tecnologia do Estado de Pernambuco (SECTEC), e do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) tornou público, por meio da publicação da **Chamada Pública para Incubação de Empreendimentos da Economia Criativa no Porto Digital**, as inscrições para o processo seletivo da Incubadora do Portomídia. As propostas deveriam ter: "como objetivo o desenvolvimento de uma nova linha de produtos, serviços ou negócios nas seis áreas do PM, **desde que façam uso intensivo de TIC**" (PORTO DIGITAL, 2012, p.01) [grifo nosso].

A partir de fevereiro de 2014, o PD lançou o novo edital para a Incubadora do Portomídia, que contou também com o apoio do Ministério da Cultura (MinC), da Agência Brasileira de Inovação (FINEP), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco (SEBRAE/PE) (PORTO DIGITAL, 2014a).

As propostas poderiam ser apresentadas por pessoa física ou jurídica em equipes de no mínimo duas pessoas. Contudo o primeiro edital evidencia como pré-requisito a submissão que a equipe proponente tenha "ao menos 01 (um) membro com formação ou experiência profissional na área diretamente relacionada ao objeto do respectivo projeto submetido a esta chamada", ou seja, uma das áreas do Portomídia (PORTO DIGITAL, 2012, p. 02). Enquanto que o segundo edital ratifica que "uma delas deverá necessariamente ter formação ou experiência profissional comprovada em TIC" (PORTO DIGITAL, 2014a, p. 02). Ou seja, por meio desse novo edital o PM demonstra um recorte ainda mais claro para área de TI; visto que um empreendimento pertencente ao primeiro ciclo, esperava que ao incubar a ideia tivesse acesso à recursos de TI, o que prejudicou o andamento de seu projeto.

Nos editais, o NGPD "se reserva o direito de convocar para incubação empreendimentos finalistas em competições de startups regionais e nacionais que possuam banca de avaliação, bem como participantes de programas de empreendedorismo acadêmico parceiros do Porto Digital" (PORTO DIGITAL, 2012, p. 04).

### 5.2.12.1 Processo seletivo

O primeiro edital contou com 39 submissões de projetos, segundo a Coordenadoria de Incubação, os quais foram avaliados em **etapa única**, por uma comissão de cinco pessoas, sendo no mínimo três membros externos ao NGPD. A Tabela 19 apresenta a descrição dos critérios de seleção e seus respectivos pesos, sendo classificadas as propostas que obtiverem média igual ou superior a três.

Tabela 14: Critérios de seleção das propostas

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	NOTA	PESO
Relevância do problema / Oportunidade de negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda de Mercado</li> <li>▪ Tamanho do Mercado</li> <li>▪ Estrutura do Mercado</li> </ul>	1 - 5	4
Grau de inovação do produto ou serviço e intensidade de utilização de TIC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grau de inovação</li> <li>▪ Utilização de TIC</li> </ul>	1 - 5	3
Qualificação da equipe proponente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trajetória Acadêmica</li> <li>▪ Trajetória Profissional</li> <li>▪ Auto-avaliação do empreendedor</li> </ul>	1 - 5	3

Fonte: adaptado PORTO DIGITAL, 2012, p. 05.

Já o segundo Edital, contou com um processo de análise mais elaborado, por meio de três etapas, Tabela 20.

Tabela 15: Etapas para seleção dos projetos do segundo ciclo de incubação da Incubadora do Portomídia

ETAPA	DESCRIÇÃO				
ETAPA I	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Qualificação</th> <th>DESCRÇÃO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Analisa se a proposta está de acordo com os requisitos de participação descritos no edital e se é pertinente ao objetivo da incubadora</td> </tr> </tbody> </table>	Qualificação	DESCRÇÃO		Analisa se a proposta está de acordo com os requisitos de participação descritos no edital e se é pertinente ao objetivo da incubadora
Qualificação	DESCRÇÃO				
	Analisa se a proposta está de acordo com os requisitos de participação descritos no edital e se é pertinente ao objetivo da incubadora				

<b>ETAPA II</b>	<b>Avaliação Técnica e Mercadológica</b>	Analisa a proposta quanto aos critérios de avaliação definidos na Tabela 21 a seguir. A nota será obtida pela média entre a nota dos três avaliadores para cada projeto. O Comitê de Avaliação Técnica e Mercadológica será composto por representantes do NGPD, da academia e do mercado. Esta fase é de caráter classificatório e tem peso 4.
<b>ETAPA III</b>	<b>Entrevista</b>	Analisa a qualidade do time para defender, conduzir e desenvolver a startup, com base nos critérios de avaliação definidos na Tabela 21. A avaliação será realizada pelo Comitê de [sic] Misto de Avaliação e a nota será obtida pela média das notas de pelo menos cinco avaliadores, sendo eles integrantes do NGPD, da instituição de apoio ao empreendedorismo ou ente governamental, da academia e do mercado. Esta fase é caráter classificatório e tem peso 6 (seis) na composição da nota geral.

Fonte: adaptado PORTO DIGITAL, 2014a, p. 03.

A Tabela 21 apresenta os critérios designados para seleção do segundo ciclo de incubação do Portomídia.

Tabela 16: Critérios de seleção das propostas.

<b>CRITÉRIO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>NOTA</b>	<b>PESO</b>
<b>Problema / Oportunidade</b>	Analisa a importância do problema/oportunidade a ser atacado pela solução pretendida	1 - 5	1
<b>Conhecimento do problema / Oportunidade</b>	Analisa o conhecimento do time a cerca do problema.	1 - 5	1
<b>Impacto da Solução</b>	Analisa o potencial de impacto da solução nos setores produtivos de PE, na geração e/ou no aumento da renda, na inclusão social e na contribuição para melhoria da qualidade de vida nas cidades.	1 - 5	2
<b>Capacidade de Desenvolvimento da Solução e da Startup</b>	Analisa a capacidade do time para desenvolvimento da solução dentro de um prazo razoável e para conduzir e desenvolver a startup em função do período de incubação.	1 - 5	2
<b>Modelo de Negócio</b>	Analisa se o modelo de negócio está adequado às características do mercado, à disponibilidade de recursos e à estratégia de geração de receita.	1 - 5	1
<b>Grau de Inovação</b>	Analisa a originalidade do produto / serviço, processo ou negócio proposto.	1 - 5	3

Fonte: adaptado PORTO DIGITAL, 2014a, p. 05.

O segundo edital previa que os empreendedores poderiam optar pela modalidade de incubação mais adequada as suas necessidades, que são:

- **Incubação Residente:** os responsáveis pelo empreendimento ficam instalados no espaço físico da incubadora podendo utilizar no mínimo uma e no máximo cinco estações de trabalho.

- **Incubação não Residente:** os responsáveis pelo empreendimento ficam instalados em espaços próprios, fora das dependências da incubadora (PORTO DIGITAL, 2014a, p.02).

No entanto, isto se restringe apenas ao “[...] regime de utilização de espaços de trabalho, mantendo-se o acesso aos demais serviços e espaços de uso comum em condições de igualdade” para todos os incubados (PORTO DIGITAL, 2014a, p. 02). Tais modalidades não foram consideradas para efeito de seleção. Só após a hierarquização por média geral, foram selecionados os projetos para cada modalidade de incubação conforme o seguinte quantitativo por vaga: Incubação residente (capacidade física da incubadora levando em consideração demanda por pontos de trabalho) e Incubação não residente (duas vagas).

## 5.2.12.2 Processo de Incubação

### 5.2.12.2.1 Primeiro Ciclo de Incubação

O primeiro Ciclo de Incubação iniciou seu processo de seleção das startups em junho de 2012, o qual contou com 39 submissões de projetos, sendo nove selecionados para a fase inicial, a **Pré-Incubação**, prevista para iniciar em novembro de 2012 (PORTO DIGITAL, 2012). No entanto, o mesmo só veio a ocorrer a partir de fevereiro de 2013.

Para o empreendimento ser incubado era necessário que requeresse o pacote básico de serviços, composto por: um ponto de trabalho (mesa, gaveteiro, computador, internet, água, energia elétrica e serviços gerais), laboratórios, 108h de treinamentos de gestão empreendedora e 36 horas de assessoria. Não sendo incluídos benefícios para que os incubados participem dos cursos de capacitação promovidos pelo Programa de Capacitação do Portomídia, para além dos destinados para Incubação.

Ao todo, a incubadora (C.A.I.S e PM) possui 18 pontos. Disponibilizava também: infraestrutura do PM, suporte gerencial, redução de ISSQN e salas de reunião. Em contrapartida, o incubado custeava um total de **R\$ 9.000,00** (nove mil reais) divididos em dezoito parcelas de R\$ 500,00, sendo 50% desembolsado e 50% financiado para os 18 meses após o período de incubação, Tabela 22.

Tabela 17: Modelo de cobrança da Incubadora do Portomídia.

MODELO DE COBRANÇA	2012.2 (por mês)	2013.1 (por mês)	2013.2 (por mês)	Total (18 meses)
Valor Desembolsado	R\$ 125,00	R\$ 250,00	R\$ 375,00	R\$ 4.500,00
Valor Financiado	R\$ 375,00	R\$ 250,00	R\$ 125,00	R\$ 4.500,00
<b>TOTAL MENSAL</b>	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 9.000,00

Fonte: adaptado PORTO DIGITAL (2012, p. 08).

O processo de incubação estava previsto para acontecer durante dezoito meses, dividido em duas fases: a **Pré-Incubação** (seis meses) e a **Incubação** (doze meses). A fase de incubação era composta por duas etapas: Desenvolvimento do Produto (seis meses) e Estratégia de Crescimento (seis meses), Figura 35.

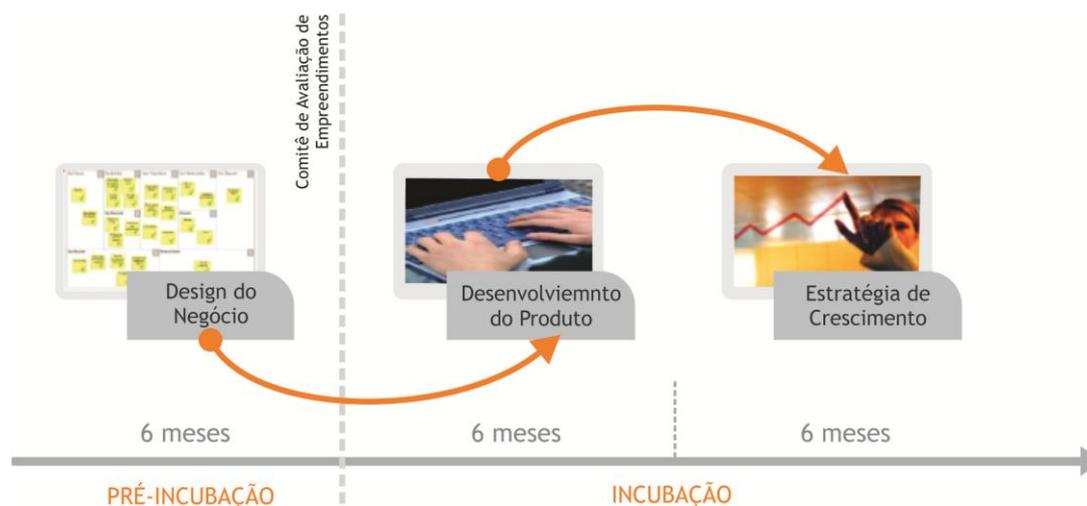


Figura 35: Processo de Incubação. Fonte: adaptado PORTO DIGITAL (2012).

### ETAPA 1 - PRÉ-INCUBAÇÃO: Design do Negócio

[...] Nessa [sic] etapa os empreendedores receberão capacitação para o design e validação do seu modelo de negócios, ao mesmo tempo em que desenvolvem um mínimo produto viável (MPV). O MPV é o conjunto mínimo de funcionalidades necessárias para iniciar o processo de aprendizado junto a potenciais clientes.

Após essa [sic] etapa os empreendedores terão a oportunidade de se apresentar para um comitê formado por representantes dos setores público e privado e da academia. Seis empreendimentos serão selecionados para participar das demais etapas do processo de incubação (Etapas 2 e 3) (PORTO DIGITAL, 2011, p.3-4).

Durante a etapa de Pré-Incubação, os incubados tiveram acesso a atividades de capacitação e consultoria, que se basearam em metodologias

apropriadas para desenvolvimento de *startups* como *Customer Development* e *Business Model Generation* (Canvas). A partir do segundo edital considerou-se também a metodologia *The Lean Startup*. Para tanto, tiveram a sua disposição um portfólio de serviços de assessoria e capacitação nas áreas de Gestão Empresarial, Contabilidade e Finanças e Direito Empresarial, para o desenvolvimento de seus produtos e estruturação de seus negócios, relacionados às 108h de treinamento e 36h de consultoria. De acordo com o Coordenador da Incubação:

#### **ENTREVISTADO E2**

Para os incubados é muito mais interessante um trabalho de **assessoria e consultoria que pega o caso da empresa**, e direciona, orienta né [sic], **do que fazer um curso genérico**, para eles que estão na pegada do negócio. Um curso de duas semanas significa um afastamento do empreendimento (E2, 2013) [**grifo nosso**].

Segundo E5: “talvez mentoria seja um item mais importante. O que fazer? Não fazer? O que ver agora?” Deste modo, o segundo ciclo visa focar mais na realização de mentorias com profissionais do mercado, a fim de atender as especificidades de cada proposta em questão. O PM utiliza o Canvas no desenvolvimento do modelo de negócio das incubadas com o propósito de evidenciar a lógica de como a organização pretende gerar valor. Estas metodologias possuem o intuito de que os incubados desenvolvam o MPV factível de ser validado junto aos clientes potenciais (PORTO DIGITAL, 2012).

Após os seis meses iniciais, estava previsto para acontecer o **Comitê de avaliação dos empreendimentos**. Segundo o edital do Porto Digital (2012), o mesmo aconteceria em maio de 2013. Como o atraso no calendário, o mesmo veio ocorrer em setembro de 2013. Nele, cada incubado apresentou seu projeto em cerca de 10 minutos, a um comitê composto por uma comissão mista de representantes da academia, do setor público, da iniciativa privada e do NGDP, tendo os 10 minutos seguintes para a banca fazer questionamentos ou oferecer *feedbacks* (PORTOMÍDIA, 2013d). O Comitê deveria classificar a apresentação das nove *startups* de um a cinco, segundo os critérios descritos abaixo, Tabela 23.

Tabela 18: Critérios de avaliação do primeiro ciclo de Incubação do Portomídia.

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
<b>Mínimo Produto Viável (MPV)</b>	Observar a clareza na descrição do produto / serviço e a viabilidade de seu funcionamento.
<b>Validação do Produto</b>	Observar a eficácia da realização do teste de aceitação do produto / serviço junto a potenciais clientes.
<b>Modelo de Negócio</b>	Analisar o potencial de êxito da estratégia de monetização pretendida, considerando a sustentabilidade e desenvolvimento do negócio.
<b>Oportunidade de Negócio</b>	Analisar a viabilidade do negócio em função das informações apresentadas sobre o número de potenciais clientes.
<b>Posicionamento Competitivo</b>	Considerar a adequação da estratégia pretendida de entrada no mercado em relação às forças de concorrentes, produtos substitutos e potenciais novos entrantes.
<b>Qualificação do Time</b>	Observar a qualificação dos integrantes do time para transformar o produto / serviço em realidade.
<b>Investimento necessário</b>	Observar a consistência e implicações da estimativa do valor necessário para concretizar o empreendimento.

Fonte: PORTOMÍDIA, 2013d.

Após a apuração dos dados, foram escolhidas seis iniciativas dentre as nove, para serem incubadas por mais doze meses. Abaixo segue Tabela 24 contendo o nome e descrição das nove startups embarcadas no primeiro ciclo (PORTOMÍDIA, 2013a). As que constam com o símbolo verde são as seis iniciativas selecionadas para continuarem o processo de incubação.

Tabela 19: Primeiro ciclo de Incubação do Portomídia e as áreas abordadas por cada empreendimento

O PRIMEIRO CICLO DE INCUBAÇÃO DO PORTOMÍDIA		DISTRIBUIÇÃO POR ÁREA					
		DES	GAM	MULT	CVA	MUS	FOT
 <b>DOCTORFUN</b> (nome inicial: FISIOHUB)	Utilização de jogos digitais na construção de ambientes de tratamento sobre as competências cognitivas e motoras						
 <b>LONPARMINY</b> (nome inicial: VISTA)	Sistema de prova de roupas virtual baseado em tecnologias de design e modelagem 3D com vistas a oferecer segurança, conforto e praticidade para compra online de roupas.						
 <b>MEUCACHÊ</b>	Sistema de informação online para a gestão da carreira artística.						

✘ <b>MOBILIS EXPERIENCE</b>	Multiplataforma baseada em <i>containers</i> para viabilizar o acesso à exibição de filmes e artes digitais por meio de tecnologias interativas e móveis em cidades com menos de 100 mil habitantes.						
✔ <b>MR. PLOT</b>	Produtora de conteúdo digital infantil. Desenvolve CVA, além de aplicativos mobile e jogos digitais. Focada no público de 0 a 6 anos, seus produtos criam experiências únicas baseadas em conteúdos construtivos e educativos.						
✔ <b>MUDCRAB STUDIO</b>	Startup focada no desenvolvimento de jogos para dispositivos móveis com foco no entretenimento, seguindo o modelo <i>Freemium</i> (consiste na distribuição de softwares gratuitos cuja receita é gerada a partir da venda de bens e serviços virtuais oferecido no próprio aplicativo).						
✘ <b>FLIRT</b> (nome inicial: Projeto Fox)	Aplicativo para relacionamento que une jogos digitais, moda, design para promover a venda de camisas exclusivas, com códigos que permitam conhecer pessoas, seja no ambiente de entretenimento ou de negócio.						
✔ <b>PROJETO MARCO ZERO</b>	Soluções criativas de produção/coprodução de conteúdo audiovisual para multiplataforma. Está desenvolvendo uma revista eletrônica Marco Zero sobre EC.						
✔ <b>WISDOM LABS</b>	Uma empresa que desenha soluções de educação corporativa com o uso dos <i>serious games</i> , por meio de plataformas de aprendizagem social, acelerando o desenvolvimento das competências organizacionais, engajamento e capacidade de solucionar problemas.						

Fonte: a autora mediante pesquisa e PORTO DIGITAL, 2013a.

Após a avaliação, iniciou-se a partir de setembro de 2013, a etapa de **Desenvolvimento de Produto**.

#### **ETAPA 2A - INCUBAÇÃO: Desenvolvimento do Produto**

Essa [sic] etapa envolve o desenvolvimento tecnológico dos produtos ou serviços propostos e a validação da estratégia de mercado. É nessa [sic] etapa que se intensifica o contato do novo negócio (e seus respectivos produtos e serviços) com seu mercado (PORTO DIGITAL, 2012, p.3-4).

Nela os incubados poderiam dispor da infraestrutura e consultorias mediante acerto com os representantes da incubadora. Tal etapa não possuía ênfase na disponibilização de treinamentos, efetuada na primeira fase. E posteriormente, deu-se andamento a última etapa, **Estratégia de Crescimento**.

#### **ETAPA 2B - INCUBAÇÃO: Estratégia de Crescimento**

Na terceira e última etapa do processo de incubação, o empreendedor já deverá possuir um modelo de negócios validado e traçar uma estratégia de atração de clientes de forma escalável. O objetivo desta etapa é atrair demanda conforme a estratégia de mercado definida pelo empreendimento (PORTO DIGITAL, 2012, p.3-4).

Ao final, do período de incubação, “os empreendimentos graduados permanecem fazendo parte da nossa rede e tendo acesso a oportunidades de apresentação a investidores, grandes empresas e participação de treinamentos” (PORTO DIGITAL, 2013a, p.02). Contudo, as perspectivas para o empreendimento graduado, apesar de existirem, não foram explicitadas no primeiro edital.

#### 5.2.12.2.2 Como foi o primeiro ciclo?

De acordo com a pesquisa de campo com os incubados pode-se perceber que apesar do primeiro edital de incubação, não prevê formalmente a existência da incubação não residente, cerca de 33% dos incubados (Projeto Fox; Meu Cachê e Mr. Plot) do primeiro ciclo usavam pouquíssimo o espaço, não fazendo parte das suas atividades rotineiras frequentar a Incubadora; apesar disso, estavam presentes no período de capacitação.

Segundo o Coordenador da Incubadora, tal modalidade de incubação figura-se como uma tendência, apesar de haver uma **perda com relação ao relacionamento**. Em contrapartida, o presidente do PD foi taxativo ao afirmar que o PD não tem incubação não residente e não reconhece que algumas *startups* do primeiro ciclo portaram-se deste modo. Mas reconheceu que o segundo edital contemplou tal modalidade no intuito de experimentar, apesar de não acreditar:

#### **ENTREVISTADO E7**

[...] o modelo do PM continua sendo residente por uma razão. Você vai entender, claramente porque estou sendo tão enfático. Porque o principal ativo de uma aglomeração é a **sinergia, é a cooperação, a troca**, isso vai de encontro a um princípio da gente. Eu não acredito em um aglomerado virtual. Se você não tem a troca física o olho no olho. Se você não sente o cheiro da pessoa com quem você está interagindo, você não **internaliza outras leituras** [...]. Em um outro contexto, imagine você sozinha. Em outro ponto qualquer do sertão, [...]. Você, a mesma pessoa, seria capaz de você fazer um centésimo do que você faz aqui. Porque você vai precisar de tudo de informação, de apoio, de outros conhecimentos que são complementares a você. E você não tem.

[Assim,] [...] é o espaço, é o território, **é na concentração que você tira a cooperação e a sinergia. O conceito de sinergia está internalizado no Portomídia**. Observe que nós não criamos quatro núcleos espalhados no PD [...]. É no mesmo espaço e integrado de quatro núcleos de atividades que se complementam (E7, 2014) **[grifo nosso]**.

Vale salientar que apenas cinco dos entrevistados possuíam a *startup* como única atividade de trabalho, que são: *Wisdown Lab, Mud Crab, Mobilis, Mr. Plot* e

*DoctorFun*. O projeto inicial da incubadora era comportar todos os incubados em uma única sala, sem paredes divisórias, a fim de gerar cooperação, sinergias e trocas entre os incubados.

O primeiro ciclo aconteceu em duas salas, separadas por uma pequena sala de reunião. Ao que tudo indica, o novo ciclo irá voltar ao projeto inicial. Apesar disso, cerca de 100% dos entrevistados consideraram que a relação entre as incubadas é de cooperação, se ajudando mutuamente quando necessário ou requerido por outrem. Várias passagens ratificam essa ideia, identificando: auxílio a lidar com *software* (56% dos incubados), ajuda contábil (22%), ajuda a um colega empreendedor a contatar um cliente potencial (11%), ou ainda, criar parcerias entre os incubados (11%).

Todos os entrevistados também evidenciaram que a troca de experiência e informação entre os incubados acontece de modo informal, e que **cada incubado trabalha diariamente para seu negócio, não havendo um momento para a partilha de conhecimento**. Quando eles sentem necessidade marcam encontros e almoços entre os interessados. Os dirigentes do PM nutrem a ideia de construir um espaço de convivência, com um café no espaço do PM, mas o mesmo ainda não fora posto em execução.

A fim de compreender o diferencial de mercado de cada modelo de negócio proposto pelos incubados, questionou-se aos mesmos, se eles reconheciam a exploração da ideia por outras iniciativas do mercado, e 89% dos entrevistados afirmaram que reconheciam iniciativas semelhantes, com algumas diferenças entre si, em menores proporções no Brasil, mas com fortes exemplos no cenário mundial.

Uma das *startups* evidenciou que a sua ideia surgiu quase que simultaneamente a outro empreendedor (I9, 2013); outra, existia e balizava-se pelo concorrentes nacionais (I5, 2014); e os 11% restantes, não encontrou sua ideia explorada (I4, 2014), Figura 36.



Figura 36: A ideia do empreendimento incubado já existe? Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Ao questionar os empreendedores sobre em que o projeto deles era único, percebeu-se a demonstração de dúvida, com falas como:

#### ENTREVISTADO I9

**Talvez** na questão da preservação da privacidade [...] (I9, 2013).

#### ENTREVISTADO I8

**Eu acho** que justamente pra tecnologia pra [sic] solução de tentar facilitar o máximo é essa experiência do usuário [...] (I8, 2013)

#### ENTREVISTADO I2

**É difícil reinventar a roda. Talvez** seja na abordagem, pois foca no tom de humor na crítica, por meio da paródia [...]. Embora os elementos visuais sejam os mesmos [contexto medieval], mas a abordagem que você dá é o que dá o diferencial (I2, 2013).

Um deles, no entanto, demonstrou claramente a unicidade de seu projeto, ao dizer: "na autoria das músicas" (I5, 2013), pois cria músicas que podem vir a caracterizar uma geração. Enquanto outro possuía a compreensão de que seu projeto não era único, ao afirmar:

#### ENTREVISTADO I7

Não é único, eu não diria que é único, eu tenho consciência que existem projetos parecidos na área de reabilitação tão bons quanto este aqui, que já tem até um alcance muito maior. A gente começou em fevereiro, mas a gente trabalha para ser um produto de referência tanto nacional quanto internacional (I7, 2013).

No decorrer da entrevista, viu-se que os incubados buscam promover **linguagens universais**, transparecidas inclusive na marca institucional. **Apenas 33% dos incubados utilizam a língua nativa, o Português**, nas identidades. Um dos projetos de game foi questionado com relação à temática medieval abordada, pois eles poderiam utilizar um contexto brasileiro em vez de uma temática tão difundida. Apesar de reconhecer que existem iniciativas com repercussão internacional ao explorar temáticas regionais, o entrevistado afirmou que o regionalismo não dá dinheiro no Brasil.

#### ENTREVISTADO I2

Muito complicado colocar uma cultura na cabeça das pessoas que é muito alienígena para ela. Inglaterra: Rei, Rainha.. Japão: Samurai. A não ser que você **invista muito na questão de identidade visual**, [...] ela impressione pelo visual, para que a pessoa se encanta no primeiro contato. **Mas o tamanho da gente não permite que a gente tenha esse escopo de trabalho.** Mas é um caso a se pensar. O público da Apple é acostumado com um patamar de qualidade, a

**nossa liberdade criativa se restringe um pouquinho [...] [...] Tem um jogo da Paraíba Xilo, tiveram repercussão internacional (I2, 2013) [grifo nosso].**

O Xilo é um jogo criado por um grupo de estudantes da Paraíba, que ganhou várias premiações nacionais, antes mesmo de ser lançado. Após tal repercussão, o grupo sentiu a necessidade de se estruturar como empresa, para poder levar o jogo adiante e lançá-lo no futuro. Sendo que a própria repercussão do Xilo possibilitou o surgimento de vários clientes potenciais para a nova empresa.

Tal destaque se deu justamente pela utilização de temáticas regionais em consonância com a exploração do gráfico extremamente simples, já que o Xilo consiste em: um jogo de aventura 2D, criado para mostrar a cultura e o folclore do nordeste brasileiro, que utiliza a estética de xilogravura, a música (Baião do Forró), a história (lendas do Folclore e causos) e o cordel como forma de comunicar parte das histórias (ZAMBARDA, 2013). Assim, o empreendimento incubado pretende focar no humor sarcástico para o público *geek*, como parte inerente a proposta de valor do game, o qual vem também sendo utilizado pelo game *World of Warcraft*.

O entrevistado I5 (2013) afirma que possui o intuito de desenvolver uma das músicas, ou até quem sabe um segundo volume de DVD só de bichos brasileiros, visto que seu público-alvo é nacional.

Tanto a pesquisa com NGPD quanto a com os Incubados evidenciou que o **processo de captação de tendências particulares a cada modelo de negócio** faz parte das atribuições internas dos incubados, pois:

#### **ENTREVISTADO E5**

[...] o **foco** da Incubadora do PM **não é no segmento da *startup***, porque isso os especialistas são eles. Pelo menos tem que ser [...]. **A gente é generalista**. O que é que a gente foca. A gente foca processo de aprendizado. Descoberta. Validação. [...] Então se você for ver o processo que a gente trabalha é muito mais voltado pra ele **interagir com o mercado**, ouvir, não fazer uma coisa tão grandiosa, fazer uma coisa pequena testar, voltar e validar para não desperdiçar recursos. **Tem muito mais um processo genérico do que especializado** (E5, 2014, grifo nosso).

Cerca de 100% dos incubados afirmaram que a busca por tendências é um processo interno a cada *startup*. O acesso às tendências advindas por iniciativa do Portomídia pode acontecer através do meio de divulgação do facebook, durante formação e eventos do próprio PM, ou por meio de subsídios para participação em eventos externos. Mas não é seu foco, pois cada empreendedor deve tornar-se

protagonista do seu negócio, devendo trilhar seus próprios caminhos para alcançar seus objetivos, construindo relações a partir do PM, ou não.

Como explicitado anteriormente, faz parte da metodologia da Incubadora obter a opinião do mercado. Assim, cerca de 77% dos incubados validaram a ideia do seu negócio trazendo à tona *feedbacks* e novas percepções. Por coincidência ou não, das três incubadas que não passaram pela banca de avaliação, duas não haviam validado seu MPV. Sendo que uma delas não chegou a apresentar-se na banca, por acreditar que o processo de incubação não estava condizente com seus anseios, visto que a equipe já possuía a formação ofertada e o déficit do seu negócio estava em conseguir executar a ideia (a partir do envolvimento de pessoa de TI, que não existia na equipe).

Apesar de não continuarem com o processo de incubação, as três empresas continuaram com seus negócios independentemente do PM. Sendo que uma delas, a I8, alterou seu modelo de negócio, promovendo um MPV mais factível de ser testado no mercado, inclusive sob orientação de atores do PM.

As demais *startups* prosseguiram o processo de incubação. Após oito meses de incubação elas foram contatadas a fim de obter o *feedback* de como foi a Incubação como um todo. Assim, identificou-se que todas as seis incubadas passaram por mudanças em seu negócio: seja do ponto de vista de escopo; ou mudanças estruturais (como, localização institucional). Abaixo, segue gráfico que demonstra o progresso dos empreendimentos incubados, após dezesseis meses de incubação, situando-os com relação à metodologia adotada no primeiro ciclo, Tabela 25.

Tabela 20: Situação das Incubadas com relação a metodologia empregada na Incubadora do PM, após 16 meses.



Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Das cinco startups que permaneceram na incubação, obteve-se o seguinte *feedback*: a *Mr. Plot* lançou o produto no mercado obtendo *feedback* positivo, fechando contrato com a *Discovery Kids* e com a *Sony Music* para distribuição na América Latina (I5, 2014); A *DoctorFun* será incubada na Inglaterra e encontra-se na Estratégia de Crescimento, prestes a pré lançar o produto; e a *Mud Crab* também está apta à lançar seu produto. A *Wisdown Lab* passou por uma remodelagem no seu negócio e o Meu cachê está na fase de desenvolvimento do produto. Assim, pode-se afirmar que 60% das *startups* do primeiro ciclo de incubação estavam conseguindo encaminhar seus empreendimentos.

### 5.2.12.2.3 Segundo Ciclo de Incubação

Após o primeiro ciclo, houve uma avaliação do processo de incubação, que envolveu inclusive os empreendedores. A partir dela, sentiu-se a necessidade de revisar o modelo de incubação, encurtando o período de Pré-incubação para quatro meses, em vez de seis, e acrescentando mais bancas de avaliações para serem mais recorrentes, a fim de evitar que: “os empreendimentos ficassem soltos no tempo restante, sendo acompanhados pelo coordenador, mas sem senso do que deveria entregar”, como aconteceu no primeiro ciclo, após o período de Pré-incubação (E2, 2013).

Assim, o modelo proposto para o segundo ciclo de incubação está estruturado em três etapas que juntas somam 36 meses, são elas: **Pré-Incubação**, **Incubação** e **Graduação**, Figura 37.



Figura 37: Representação gráfica do processo de Incubação e Apoio a Startups. Fonte: adaptado PORTO DIGITAL, 2014a, p.08.

A **Pré-Incubação**, a primeira etapa, corresponde ao período de avaliação *in progress* do projeto, durante o período de quatro meses.

#### **ETAPA 1 - PRÉ-INCUBAÇÃO: Modelagem do Negócio**

[...] Nessa [sic] etapa os fundadores receberão infraestrutura básica, capacitação e mentoria para a **modelagem do negócio**. [...] deverão desenvolver e validar seu **MPV**.

Ao testar hipóteses do negócio junto ao mercado, os empreendedores poderão fazer ajustes na ideia original (pivô), corrigindo o curso do negócio em busca do **product-market fit**, ou seja, a validação do melhor alinhamento entre as proposições de valor e as necessidades dos segmentos de clientes do negócio.

Ao término [...], os empreendedores deverão apresentar e defender seu MPV juntamente com as evidências e resultados das interações com potenciais clientes para um comitê misto de avaliação (avaliadores do NGPD + avaliadores externos) que poderá ou não recomendar o negócio para incubação (PORTO DIGITAL, 2014a, p.07) **[grifo do autor]**.

Deste modo, não fica determinado um número restrito de empreendedores para continuar o processo de incubação, como no primeiro ciclo. Todos os incubados poderão continuar, desde que sejam aprovados pelo comitê.

Após a avaliação, os incubados selecionados iniciarão a etapa de **Incubação**, que possui a duração de catorze meses. A mesma objetiva que a equipe construa o Plano de Desenvolvimento da *Startup* e que cada fundador crie o seu Plano de Desenvolvimento Empreendedor, a fim de orientar o enfoque das capacitações e acompanhamentos. Tal etapa é dividida em três módulos:

- **Lançamento do Produto:** esse [sic] módulo corresponde a um período de quatro meses e tem por objetivo o desenvolvimento da solução para inseri-la no mercado [...]. Ao final desse módulo, os empreendedores deverão apresentar a versão inicial do produto funcionando e defender os resultados iniciais alcançados com o seu lançamento no mercado para o Comitê Interno de Avaliação (composto por membros do NGPD) que fará recomendações para o próximo módulo.
- **Maturação do Negócio:** esse [sic] módulo corresponde a um período de quatro meses e tem por objetivo o amadurecimento do negócio [...] com base nos *feedbacks* obtidos a partir da integração do negócio com os usuários ou clientes no módulo anterior. Nesse [sic] módulo, os negócios são estimulados a consolidar seu modelo de monetização e a construir uma base sustentável de clientes. Ao final do período, os empreendedores deverão apresentar os resultados alcançados, as melhorias no produto e nos processos e a estratégia de crescimento a ser implementada no próximo módulo para um Comitê Misto de Avaliação [...].

- **Estratégia de Crescimento:** esse [sic] é o último módulo da fase de incubação e corresponde a um período de 06 (seis) meses [...]. Nesse [sic] módulo espera-se que o negócio esteja maduro o suficiente para iniciar a expansão da base de clientes/usuários. Ao final do período os empreendedores deverão apresentar os resultados alcançados em face dos objetivos apontados no Plano de Negócio para um Comitê Interno de Avaliação que fará recomendações sobre o desenvolvimento do negócio (PORTO DIGITAL, 2014a).

Após o período de Incubação, foi explicitada a possibilidade de **Graduação**, ou seja, uma nova fase para o amadurecimento da empresa, que sai do espaço da incubadora e vai para sede própria, podendo aderir ao Programa de Apoio a *Startups* do Porto Digital. Este programa consiste em acompanhar a evolução fora do ambiente da incubadora, durante o período de dezoito meses, devendo o acordo ser devidamente formalizado e o empreendimento embarcado no PD. A empresa graduada deverá encaminhar semestralmente os resultados e as informações solicitadas ao Comitê Interno de Avaliação que fará recomendações para o negócio. Assim, poderá ter acesso a assessorias, consultorias, mentorias, suportes para participação de eventos, dentre outros, como por exemplo: “ao se graduar e embarcar no PD, a empresa poderá obter uma redução de 25% na alíquota do IPTU, ou mesmo a isenção total do tributo por 10 anos, no caso de restauração e instalação em edificação histórica no Bairro do Recife” (PORTO DIGITAL, 2014a, p.10).

Para tanto, para participar do Processo de Incubação no Portomídia, a *startup* deverá pagar um valor que irá variar de acordo com a modalidade escolhida. A diferença entre a modalidade residente e não residente, é que a residente terá acesso ao ponto de trabalho. A *startup* poderá optar por dividir o valor total referente às etapas de pré-incubação e incubação em parcelas até o limite do dobro. Se esta necessitar de mais pontos, será cobrada uma taxa extra de R\$ 250, 00 (duzentos e cinquenta reais) por ponto. A Tabela 26 a seguir demonstra os valores cobrados:

Tabela 21: Tabela de Preços para que haja a Incubação

FASE	MODALIDADE	PERÍODO	VALOR/MÊS		VALOR TOTAL
			PAGO PELA STARTUP	PARCELAS	
Pré-	Residente	4 meses	R\$ 600.00	08	R\$ 4.800,00

<b>incubação</b>	Não residente	4 meses	R\$ 600.00	08	R\$ 4.800,00
<b>Incubação</b>	Residente	14 meses	R\$ 600.00	28	R\$ 16.800,00
	Não residente	14 meses	R\$ 600.00	28	R\$ 16.800,00
<b>Graduação</b>	Não residente	18 meses	R\$ 600.00	18	R\$ 10.800,00

Fonte: adaptado PORTO DIGITAL, 2014a, p.10

Assim, o valor total da incubação está por volta de R\$21.600,00 a qual dá direito a um ponto de trabalho durante 18 meses e todos os demais benefícios já mencionados anteriormente. Sendo possível postergar por mais 18 meses, com a graduação, o que daria o total de R\$ 32.400,00.

O segundo ciclo de incubação do Portomídia contou com 12 propostas qualificadas à seleção, das quais nove foram selecionadas para Incubação (PORTO DIGITAL, 2014b). No entanto, não faz parte do escopo do presente estudo analisar o segundo ciclo de Incubação.

Por meio da análise dos editais de chamada pública, a Tabela 27 compara a proposta de incubação do primeiro ciclo com a do segundo.

Tabela 22: comparação entre o Método de Incubação do primeiro e do segundo ciclo

	<b>PRIMEIRO CICLO DE INCUBAÇÃO</b>	<b>SEGUNDO CICLO DE INCUBAÇÃO</b>
<b>Processo de Seleção</b>	Etapa Única	3 Etapas
<b>Requisitos da proposta</b>	equipe de ao menos duas pessoas	equipe de duas sendo uma integrante de TI
<b>Metodologia da Incubadora prevista em</b>	3 Etapas	4 Etapas
<b>Quantidade de Avaliações ao longo período de Incubação</b>	01 avaliações (após o período de Pré-Incubação, Figura 35)	04 avaliações (Figura 37)
<b>Graduação</b>	Sem Graduação	18 meses
<b>Base Metodológica</b>	<i>Business Model Generation e Customer Development</i>	<i>Business Model Generation, Customer Development e The Lean Startup</i>

<b>Período de Incubação</b>	18 meses	18 meses
Pré-Incubação	6 meses	4 meses
Incubação	12 meses	14 meses
<b>Pacote básico de serviço</b>	1 ponto de trabalho 108 h de treinamento 36 h de assessoria	Acesso à infraestrutura 24h/dia. 1 ponto de trabalho mentoria, assessoria, consultoria e treinamento, apoio a participação em eventos
<b>Preço Total da Incubação (18 meses)</b>	R\$ 9.000,00	R\$ 21.600,00
<b>Número de Propostas submetidas no edital</b>	39 propostas Submetidas	12 propostas qualificadas à seleção
<b>Número de Incubadas selecionadas</b>	9 propostas	9 propostas
<b>Número de Incubados após a Pré-Incubação</b>	6 selecionadas a continuar	Sem restrição, vai depender do andamento de cada incubado
<b>Mentoria</b>	Não mencionada no primeiro edital	Proposta relevante para a incubadora

Fonte: a autora mediante pesquisa, baseado PORTO DIGITAL (2012a); (2014).

Deste modo, percebe-se que apesar de existir diferenças entre os dois métodos evidenciados pela incubadora, o do segundo edital aborda a metodologia de um modo mais detalhado, prevendo acompanhamentos mais recorrentes e a possibilidade de que qualquer *startup* selecionada inicialmente possa caminhar por todo o processo de incubação, dependendo apenas da sua performance, e não da comparação entre startups.

O processo de mentoria não aparece no primeiro edital, tornando-se relevante a partir do segundo. Percebe-se também que houve um aumento de 140% no valor para custear o processo de incubação, não havendo a discriminação de horas de treinamento e acessórias que os incubados terão direito (PORTO DIGITAL, 2012a; 2014).

O Processo de Coaching (processo de aprendizagem) pode vir a contribuir como meio para harmonizar os interesses individuais com os interesses

organizacionais, como por exemplo: Performance e Produtividade melhoradas; Desenvolvimento de equipe; Relacionamentos Melhorados; Aprendizado Melhorado; Mais tempo para o gerente; Idéias [sic] Criativas; Melhor utilização de pessoal, habilidades e recursos; Resposta de emergência mais rápida e mais eficiente; Melhoria na qualidade de vida dos indivíduos; Maior flexibilidade e adaptabilidade às mudanças; Equipe mais motivada; Mudança de cultura; Uma habilidade para a vida (WITHMORE, 2006).

Neste processo de desenvolvimento dos indivíduos, o acompanhamento de seu desempenho durante as atividades e como ele faz as suas atividades é importância para se encontrar um caminho para proporcionar ao colaborador uma constante manutenção em seus resultados. O *Feedback* é uma ferramenta útil e prática nesta realimentação da equipe. De acordo com Stéfano (2005), dar e receber *Feedback*, pode ser uma boa oportunidade tanto de crescimento e mudança de comportamento quanto para ressaltar as conquistas e os desenvolvimentos alcançados, pois, este é um retorno de como anda aquele indivíduo na organização. Mas é importante que as partes envolvidas estejam conscientes do que realmente estão falando, ainda segundo Stéfano.

Estudos mostram que um *coachee* que tem metas definidas ou de comportamento e recebe *feedback* constante tem aumento de 125% na performance (DI RHANDY, 2005). Portanto nota-se que é através da cultura do *feedback* na empresa, a equipe se torna mais confiante em prosseguir focada nos resultados sem medos ou receios de errar, pois, sabem que a essência dessa ferramenta alinhada ao coaching não é encontrar culpados, mas sim, desenvolver os *gaps* e ressaltar as potencialidades em prol de aumentar os resultados individuais e organizacionais.

Conforme pesquisa com o NGPD, os incubados e a partir do acesso aos documentos institucionais, percebeu-se que a Incubadora do PM não promoveu uma cultura de *feedback* durante o primeiro Ciclo de Incubação. Contudo, visando aprimorar as metodologias para o segundo ciclo houve a reconfiguração da metodologia, mencionada anteriormente (ver item 5.2.12.2.3). Assim, possibilitou-se uma maior recorrência de *feedbacks*. Pode-se ainda, aliar o processo de coaching à metodologia da Incubadora do Portomídia a fim de aprimorar a performance das incubadas.

## 6 O PORTOMÍDIA SOB O PONTO DE VISTA DOS SIGNIFICADOS

O capítulo seis apresentará o feedback sob o ponto de vista da significação do NGPD, dos incubados e de um representante do mercado para cada uma das seis linguagens do Portomídia. Em seguida se discutirá a perspectiva do Portomídia no longo prazo, para, ao final, propor diretrizes para a construção da rede de intérpretes com o intuito de promover a criação de significados no Portomídia.

### 6.1 FEEDBACK DO NGPD

Durante a pesquisa de campo questionou-se aos entrevistados do NGPD em quê o Portomídia era único? E 100% dos entrevistados responderam que a diferença do Portomídia em relação às demais iniciativas está relacionada aos quatro pilares de atuação, ou seja, os '4 Es' (Educação; Experimentação; Exibição e Empreendedorismo).

Os mesmos 100% afirmaram ainda que não reconheciam uma iniciativa semelhante ao Portomídia, **não com a mesma formatação**, com os quatro pilares integrados em um único espaço. Sendo que 42,86% não souberam exemplificar instituições que foram tidas como referência para o desenvolvimento do Portomídia. Os outros 57,14%, evidenciaram as seguintes iniciativas: o Rio Criativo. incubadora no Rio de Janeiro; o *Watershed* e *Tech City*, sediados na Inglaterra.

#### ENTREVISTADO E1

Já tivemos muito contatos com pessoas de fora, como a empresa inglesa da *FilmLight*, que desenvolve o *Baselight*, o cara que vende no mundo inteiro afirmou que nunca viu essa integração em um mesmo lugar. Teve um professor da Inglaterra, de Goiás e do Rio Grande do Sul afirmaram que **nunca viram essa integração** (E01, 2013) **[grifo nosso]**.

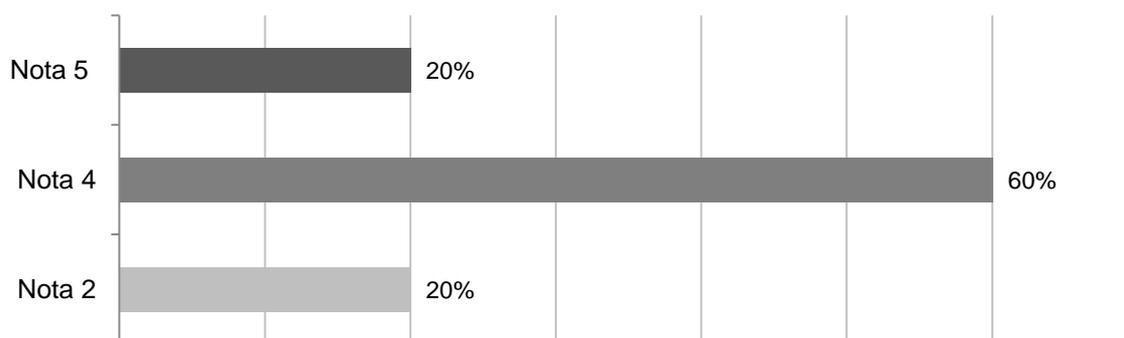
#### ENTREVISTADO E7

**[...] eu diria que de alguma forma é uma ideia original. Eu não sei se é original. Mas não tem nenhuma fonte em que a gente tenha se inspirado.** Esse conceito dos quatro Es surgiu aqui da percepção nossa, do que era necessário pro [sic] mercado. Tem uma história, o PD tem [...] 10 anos de mercado [...]. Mas eu não queria trabalhar com fragmento. Eu tava [sic] pensando em um equipamento, em uma coisa nova, que **se pudesse pela a interação, pela integração dos quatro elementos pudesse gerar uma coisa nova. Um ambiente que tendo os quatro eixos pudesse gerar um poder suficientemente grande pra que o nosso mercado enxergasse enxergar**

**valor no Portomídia e pudesse então a partir dele exponencializar seus próprios negócios (E07, 2014) [grifo nosso].**

Posteriormente, os entrevistados do NGPD, a princípio, foram convidados a conceituar o que eles entendiam por inovação. Em seguida classificar o Portomídia em uma escala de um a cinco sobre o quão inovadora era a Proposta do PM, sendo um para modelos existentes e cinco para uma proposta totalmente inovadora, Tabela 28.

Tabela 23: A proposta do PM é inovadora?



Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

A entrevista que classificou a Nota 2, argumentou que o Portomídia não possui a dimensão dos seus resultados por estar durante implementação dos seus conceitos, além de **não esperar grandes inovações do PM e sim dos seus empreendimentos** (E5, 2014). Além disso, acredita que o PM: “falta trazer o lucro, o resultado. Ele pode ter uma concepção diferente, os quatro pilares, mas inovação mesmo, a gente vai ter que esperar de cinco a dez anos. [...]” (E5, 2014).

Os entrevistados que defenderam a Nota 4, disseram que os 4 Es fazem diferença na estruturação de cadeias produtiva, e a integração destes em um mesmo espaço possibilita “fazer um filme, do começo ao fim, literalmente sem [...] [sair] da cadeira, é inovação” (E1, 2014). Contudo, admite que seja uma inovação local, regional, pois: “[...] certamente em algum outro lugar no mundo, tem [...]. A inovação não precisa estar associada a uma invenção recém-feita, se algo que é inovador naquele ambiente” (E07, 2014). A nota 5, apesar de ser defendida apresenta um pouco de dúvida no texto transcrito, pois:

#### ENTREVISTADO E4

Porque realmente não existe um modelo, **pelo menos que eu conheça**, um modelo como o do PM. Eu acredito que seja cinco, porque mesmo que... A gente inaugurou em agosto, **é um período muito curto pra gente entender o impacto que o PM vai ter em um ano, em cinco anos, em dez anos. A gente não tem ainda essa compreensão. Mas a estrutura que foi colocada aqui, ela é realmente uma estrutura de grande impacto pro [sic] mercado**, por isso que eu acredito que seja cinco. (E4, 2014).

Deste modo, por meio da análise do discurso, pode-se perceber que o PM apresenta-se em sua fase inicial de atuação como um espaço no qual integra quatro funções que dialogam e reforçam-se entre si. Isto faz com que esse equipamento figure-se como uma **inovação local**, que vê a sua infraestrutura como uma ponte para capacitação dos profissionais e criações de projetos que possam vir a criar novos conceitos e linguagens.

No entanto, a recente história do PM não permite que haja indicadores e dados que ratifiquem o caráter inovador da iniciativa para além da abordagem conceitual. Este espaço, de acordo com **71,44% dos entrevistados do NGPD, anseia por ampliar a relação entre os diferentes atores do mercado**, de modo a fomentar o desenvolvimento de redes colaborativas informais. Enquanto que 14,28% acreditam que esta pretensão pertence, na realidade, ao escopo de atuação do PD, e não do Portomídia. E o restante, os outros 14,28%, acreditam que o PM almeja fomentar tanto as redes informais quanto as formais (motivada formalmente por ações do Portomídia).

Sendo assim, é no mínimo questionável a associação entre: os dados que evidenciam uma elevada nota ao caráter inovativo do Portomídia e o elevado índice de não exemplificação de iniciativas tidas como referência para a concepção do Portomídia. Isto pode ser decorrência de apenas 28,57% estarem presentes no período de concepção do Portomídia, e ao aspecto emocional de ter tal iniciativa como única.

Em uma segunda instância, os entrevistados foram convidados a pensar sobre se o PM criou inovações de ruptura, ou seja, se criava ações ou iniciativas que rompessem com as práticas estabelecidas pelo mercado. Assim, pôde-se observar que **50% dos entrevistados acreditam que não é o papel do PM, e sim das pessoas, dos empreendedores. O PM é apenas uma plataforma**. E os outros 50% acreditam que ainda não ocorreu, mas há de ocorrer no futuro, Tabela 29.

Tabela 24: O PM conseguiu criar inovações de ruptura?



Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

#### ENTREVISTADO E4

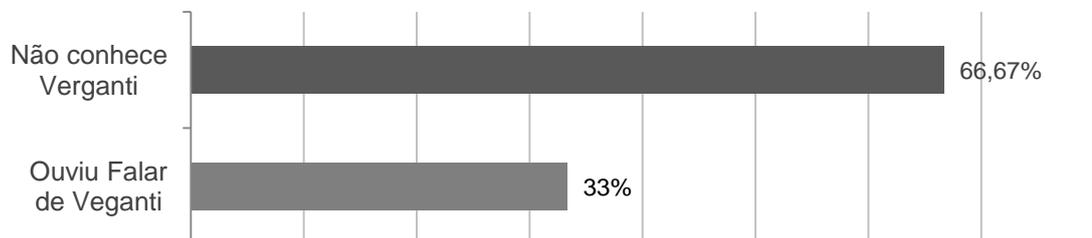
Claro que a gente tá [sic] num [sic] estágio muito de início mesmo. [...] Mas eu acho que com certeza vai haver. A ideia que venham projetos que façam mesmo isso, que quebrem realmente e que sejam inovadores (E4, 2014).

#### ENTREVISTADO E5

Eu acho que ele é uma plataforma pra [sic] desenvolver novos significados. É mais de suportar, entendeu? [...] Eu quero fazer o cinema do próximo século. [...] Você interfere na história. Ai o PM, com a tecnologia, a parte de finalização de áudio e vídeo, ele possibilita criar esse contexto. Ou seja, a plataforma. Teve você, a ideia, a validação. Você usou ela como forma de ajudar nesse processo. Mais você é o protagonista (E5, 2014).

Em seguida eles foram questionados sobre se conheciam a teoria de Verganti, obtendo-se a seguinte Tabela 30.

Tabela 25: O NGPD conhece a Teoria de Verganti?

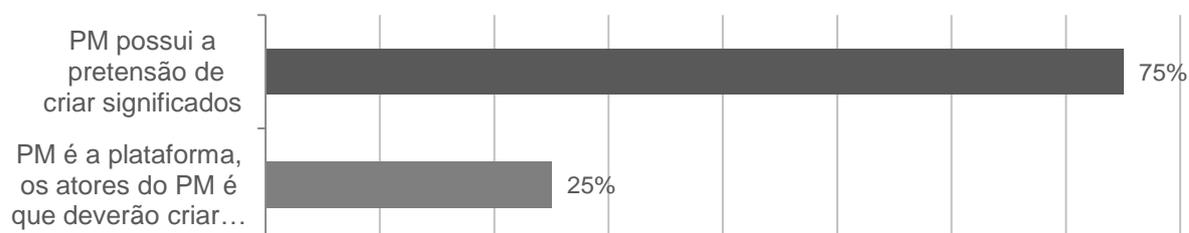


Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

A partir desse momento, a pesquisadora explicou sobre o que tratava o *Design-Driven Innovation*, a fim de trazer à tona o conceito de inovação para além da abordagem do desempenho tecnológico, no intuito de explicitar o conceito de significado. Posteriori a essa conversa, perguntou-se aos entrevistados se o PM

havia a pretensão de atribuir significados aos consumidores finais, chegando ao seguinte resultado, Tabela 31:

Tabela 26: O Portomídia possui a pretensão de criar significados?



Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Cerca de **75% acreditam que o PM possui essa pretensão, enquanto que 25% acredita que o PM é o meio para dar suporte, a plataforma, para que os atores façam uso e possam criar significados.** A menção ao fomento à rede de intérpretes e à identificação de ações palpáveis para a criação de significados aparece de modo incipiente no discurso, ou até mesmo não aparece, como é o caso da pesquisa de tendência que não é evidenciada durante o discurso, ver Tabela 32.

Tabela 27: Pretensão do PM de gerar novas linguagens e significados.

EXISTE A PRETENSÃO DO PM GERAR NOVOS LINGUAGENS E SIGNIFICADOS?	Recorrência do termo na análise do discurso
<b>IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>7</b>
<b>Valores da Empresa</b>	<b>6</b>
Valor Intrínseco Real - O que a empresa é	6
- Fomentar o mercado na área de EC	2
- Capacitação Profissional	1
- Empreendedorismo	1
- Infraestrutura de Referência	2
<b>Visão Institucional</b>	<b>1</b>
- Fomento à Redes (Informal x Formal)	1
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PSS</b>	<b>16</b>
Referência	1
- Pesquisa de mercado	1
- Pesquisa Design-Driven (fomento a rede de intérpretes)	1
<b>Princípios de Trabalho</b>	<b>6</b>
- Situação atual do Portomídia (Fase Inicial)	2
- Produtos e Serviços (4Es)	2
- Áreas de Atuação	1

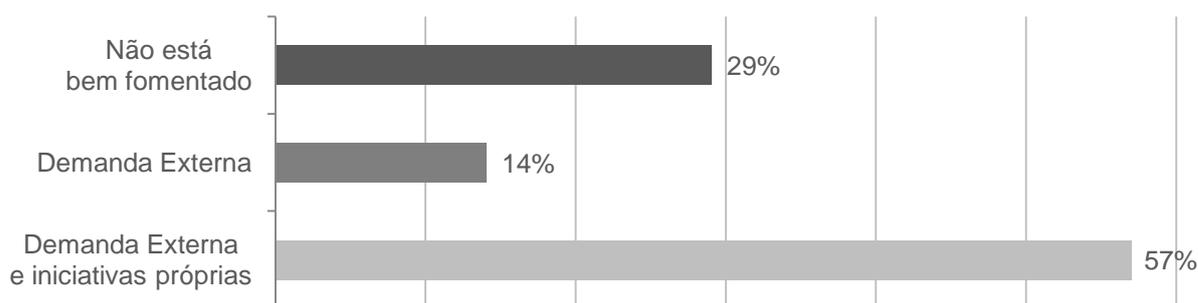
- Propósito do Portomídia	1
Performance e Qualidade	6
- Mudança	1
- Com criação de significado	5
Sonhos, Poesia e Sensação Artística	3
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO</b>	<b>7</b>
<b>Características Sociais</b>	<b>1</b>
- Ambição e Valores	1
<b>Papel Institucional</b>	<b>6</b>
- Atores Internos_Núcleo de Idealização e operacionalização	1
- Atores Internos_Incubados	1
- Atores Externos_Mercado	2
- Atores Externos_Universidade	1
- Atores Externos_Governo	1

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Um discurso se destaca com relação ao fomento a redes, quando fala que: “quem pode contribuir muito é o próprio mercado, **mas não especialista com especialista**” (E5, 2014) [**grifo nosso**], que explicita a necessidade de se elevar a relação multidisciplinar para que haja novas abordagens.

A fim de esclarecer concretamente se o PM possui ações para gerar novos significados e linguagens, questionou-se os entrevistados a respeito de como ele pretende fazer, o que de concreto ele possui? Assim, identificou-se a situação da pretensão da promoção, Tabela 33, sob três aspectos, são eles:

Tabela 28: Ações do Portomídia para gerar novos significados e linguagens.



Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

- **Não está bem fomentado:** não apresenta ações claras e diz que está em processo de concepção, mas não exemplifica sobre o que seria;

- **Demanda Externa: posiciona-se de modo passivo, a depender das propostas dos atores** que façam uso da plataforma do PM, por acreditar que a provocação não seja papel do PM, e sim da Aceleradora (outro projeto do PD, a Jump Brasil, que visa:

[...] impulsionar o crescimento de negócios já iniciados, mas que ainda estão em um estágio de pouca competitividade. Elas recebem estrutura e investimentos.

O mais importante é que estão inseridas em um ambiente de muitos contatos, o que coloca a empresa em contato direto com investidores.

É diferente das incubadoras, que em geral recebe startups que possuem negócios ainda em desenvolvimento. O Porto Digital tinha essa lacuna, já que diversos outros pólos tecnológicos do País já possuem aceleradoras (FLORO, 2013).

- **Demanda Externa + Iniciativas Próprias: posiciona-se de modo passivo e ativo** ao evidenciar que espera criação de significados também **advindo dos atores do PM**, como também **pretende lançar iniciativas próprias** para provocar novas propostas que venham a promover novas linguagens e significados.

#### **ENTREVISTADO E4**

A ideia é que a gente receba projetos de demanda externa e isso é uma coisa que já tá [sic] acontecendo. E ao mesmo tempo criar os nossos próprios projetos (E4, 2014).

## 6.2 FEEDBACK DAS INCUBADAS

As incubadas também foram questionadas sobre o que entendiam por inovação. Assim, 67% afirmaram entender que o conceito de inovação não está unicamente relacionado com "fazer algo que não exista, mas [sim, que se pode] [...] fazer algo que já exista de uma maneira que ninguém fez ainda" (I5, 2013). Enquanto que 22% conceituam inovação como uma ideia que se transformou em negócio e os outros 11% não souberam responder. Cerca de 33% dos entrevistados conseguiram citar tipos de inovações explicitadas no Manual de Oslo. Mas nenhuma delas detinha conhecimento sobre a inovação de significado e nem tampouco a estratégia de significado.

Quando questionados sobre a criação de significados com relação a sua empresa, 89% dos entrevistados afirmaram que atribuem significados aos seus

negócios, sendo que só 11% deles conseguiram classificar seu significado sob o ponto de vista incremental. Os outros 11% restantes não souberam dizer, Figura 38.



Figura 38: A criação de significados para as empresas incubadas, sob o ponto de vista delas mesmas. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

A mesma questão, vinculada à criação de significado pelo Portomídia, foi realizada em dois momentos.

### 6.2.1 Primeiro momento: Entrevista com as Incubadas

O primeiro foi durante a entrevista, após oito meses do início da Incubação. Cerca de 45% da amostra das nove incubadas consideraram que o PM está iniciando o processo de criação de significado. Para efeito de comparação com o segundo momento junto às incubadas, a Figura 39 possui apenas os dados das seis startups que continuaram o processo incubação, assim o percentual foi para 50%.



Figura 39: Primeiro momento: O Portomídia está criando significados? Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

As três incubadas que não continuaram a incubação evidenciaram questões como: uma delas considerou o início de criação de significado, mas ressaltou a ênfase das startups do primeiro ciclo com relação a TI, e pouca em Economia Criativa. Ressaltando ainda a falta da compreensão, metodologias e pessoas para

lidarem com essa área. As outras duas, tiveram uma opinião contrária, evidenciando: foco "em consultorias de gestão, mas voltado pro [sic] mercado. O mercado quer o que? [...] e não em inovar", e também a falta de orientações consensuais entre os consultores e coordenação (I4, 2013). O outro entrevistado afirmou que:

#### ENTREVISTADO I9

Não, porque senão eu não tinha saído. Não entenda como uma crítica ao que eles fazem lá. Eu posso ter ido com um conceito errado, eu tava esperando uma coisa que não é dá expertise de uma incubadora. **O PM é muito interessante pra quem está começando profissionalmente. Eu tinha empresa, eu tenho 10 anos de empresa, o que era me oferecido eu já tinha visto** (I9, 2013) [grifo nosso].

### 6.2.2 Segundo momento: Questionário com os Incubadas

O segundo momento aconteceu oito meses após a realização da entrevista, com a aplicação de questionário (ver segundo momento APÊNDICE A), que obteve a participação de cinco dos seis incubados. Assim, identificou-se que cerca de 40% dos que acreditam que o Portomídia está contribuindo para a criação de significados, muito embora ainda não existam cases que evidenciem novos significados. Enquanto que 60% acreditam que Portomídia não está criando significados no momento, Figura 40.



Figura 40: Segundo momento: O Portomídia está criando significados? Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Abaixo, a Tabela 34 apresenta as transcrições dos incubados nos dois momentos.

Tabela 29: Opinião dos incubados com relação a se o Portomídia está criando significados ou não.

	PRIMEIRO MOMENTO	SEGUNDO MOMENTO
I1	<p>✘ Não, acho que o Portomídia não esteja. [...] a grande inovação de Economia Criativa tá [sic] nessa área de significado, não é na área tecnológica. É interessante chamar pra discussão pessoas de [diferentes áreas] pra [sic] discutir (I1, 2013).</p>	<p>✘ O ambiente de colaboração e de criação de novos projetos, que venha a ter novos significados, parte dos próprios incubados", I1(2014).</p>
I2	<p>✔ Sim, [...] [mas] <b>esperava mais em relação a proximidade com o projeto. Esforços genéricos. Sinto falta de algo específico.</b></p> <p>O PM atua muito mais na parte de Business. Na parte de ação, de <b>participação do produto é quase zero.</b> Trazer algo mais intimista para os produtos é interessante, porque <b>o PM não tem uma iniciativa que atue no que é produzido pelas startups.</b> Não entende o escopo do PM a longo prazo (I2, 2013).</p>	<p>✔ [...] não há um esforço direto do PM em promover [significado] nos projetos incubado. Afinal, a ideia vem dos empreendedores, mas o fato de fomentar negócios criativos é uma forma de promoção da inovação de significado algo como "em algum momento a gente chega lá"</p>
I3	<p>✔ Sim, [...] considero que atribui significado, mas acho que poderia ter: uma parceria maior uma direção e coordenação, como: <b>reunião de 15 em 15 dias, para conversar para ver o que podemos fazer juntos</b> (I3, 2013).</p>	-
I5	<p>✘ Não, nos vamos criando por a gente mesmo <b>eles nunca interferiram, não foi criado nada que tenha tido intermédio ou sofrido alguma modificação por conta de alguma coisa por eles</b> (I5, 2013) <b>[grifo nosso].</b></p>	<p>✘ [...] O modelo de co-working e as capacitações são os estímulos importantes para transformar o negócio, mas não ao ponto de criar novos significados [...] (I5, 2014).</p>
I6	<p>✘ Não. Trabalha a Incubadora do PM como trabalha a do CAIS. Não tem treinamento diferenciado [...] (I6, 2013).</p>	<p>✘ O Portomídia ainda não conseguiu criar esse ambiente (I6, 2014).</p>
I7	<p>✔ Sim, [Com relação a atribuição de significado do PM] de 1 a 5, eu diria 4. Mas é uma referência nacional (I7, 2013) <b>[grifo nosso].</b></p>	<p>✔ [...] a abordagem da incubadora PM é bastante diferenciada. Ainda não conheci nenhuma aceleradora e incubadora no eixo Rio-SP, [...] e RS, que tivesse tal abordagem direcionada a EC.</p>

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Deste modo, passado os oito meses entre os dois momentos do estudo, percebe-se que **a opinião dos incubados contatados se mantiveram**. A Tabela 34 apresenta a análise do discurso da referida amostra, com relação à avaliação dos gargalos e oportunidades do Portomídia. E a Tabela 35 evidencia a análise do discurso a respeito da avaliação do Portomídia pelos Incubados.

Tabela 30: Avaliação do Portomídia dos Incubados.

<b>COMO VOCÊ AVALIA O PORTOMÍDIA?</b>	Recorrência do termo na análise do discurso
<b>IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>
<b>Valores da Empresa</b>	<b>5</b>
Valor Intrínseco Real - O que a empresa é	5
- Fomentar o mercado na área de EC	5
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PSS</b>	<b>41</b>
<b>Informações sobre o PSS</b>	<b>8</b>
Referência	2
- Pesquisa Design-Driven (fomento a rede de intérpretes)	1
- Iniciativas para o desenvolvimento do PSS (Eventos, workshops...)	1
Princípios de Trabalho	3
- Situação atual do Portomídia (Fase Inicial)	3
Performance e Qualidade	3
- Com criação de significado diretamente	3
<b>Gargalo</b>	<b>21</b>
- Carece de Infraestrutura física e tecnológica (Internet e Energia)	3
- Falta de Proximidade com o Projeto: Esforço Genérico	5
- Foco em Gestão, não trabalha a ideia do Projeto	4
- Participação da direção junto aos incubados, produzir juntos	2
- Incubação diferente do contrato	2
- Falta de Mentorias	2
- Falta de apoio de Consultorias	1
- Falta de Modelo de Negócio	1
- Dificuldades do Mercado do Recife X Sudeste	1
<b>Oportunidade</b>	<b>12</b>
- Reparar Infraestrutura de internet	3
- Obter gerador de energia	1
- Consultores qualificados	3
- Desenvolver Modelo de Negócio	1
- Desenvolver abordagens específicas para incubados, trabalhando a ideia	2
- Formação de uma rede de mentores excelente	2
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO</b>	<b>2</b>
<b>Papel Institucional</b>	<b>2</b>
Atores Internos_Núcleo de Idealização e operacionalização	2

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Conforme o discurso identificou-se o reconhecimento do Portomídia pela ênfase em EC, que poderá promover no futuro a criação de significados. No entanto, no atual momento, o processo de significação na Incubadora está a cargo dos incubados, afinal a ideia vem dos empreendedores. E **há um distanciamento entre a equipe de gestão do Portomídia e a construção da ideia dos projetos.** Os

incubados enfatizaram também a **falta de abordagens mais específica para cada projeto**, sendo uma abordagem generalista para abarcar todo o grupo, focada em gestão. O treinamento era igual ao da Incubadora do C.A.I.S. Apenas 11% evidenciou a realização de mentoria específica proveniente de ações da Incubadora.

Os incubados salientaram a necessidade de sanar questões de infraestrutura básica, como a falta de uma conexão de internet de qualidade e a falta de gerador (que quando acaba energia, a equipe está sujeita a perder o progresso de seu trabalho). A **falta de um modelo de negócio** para o Portomídia foi também pontuado, justamente com a **necessidade de desenvolver uma rede de mentores** e da oferta de **consultores com tempo e experiência de mercado**. Uma das incubadas inclusive afirmou, ao evidenciar o *feedback* do seu negócio, que:

[...] a concepção original sofreu alterações por conta de feedback de consultores e avaliadores, hoje resolvemos esquecer esses "conselhos" e recomeçar de onde a gente queria, da ideia original simples, e para isso precisamos desaprender o que havia sido adquirido no período de incubação. Hoje estamos fazendo o que a gente quer, e do nosso jeito (I6, 2014).

Claro que o sucesso ou insucesso de uma startup não pode estar atrelado ao processo de incubação, mas é, no mínimo, um ponto para se analisar com a afirmação mencionada acima. Outro ponto observado levantava a questão de reconhecer as expertises dos incubados, aproveitando-os para promover a troca de conhecimento, ou ainda abrir espaço para desenvolver novos projetos com a equipe do Portomídia.

### 6.3 FEEDBACK DO MERCADO

Uma ideia do mercado sobre o Portomídia foi obtida a partir de pesquisa qualitativa com um profissional do mercado para cada uma das seis áreas de atuação do PM, a fim de ensejar uma ideia preliminar de como vem sendo entendida a proposta do Portomídia. Todas as pessoas selecionadas para responder o questionário contendo sete questões (ver Apêndice C) foram identificadas durante o desenvolvimento de entrevista com o NGPD e Incubados. Cerca de 50% destes participaram do período de concepção do PM. Para a área de multimídia optou-se por entrevistar um gestor cultural, por entendê-la como uma área transversal as demais.

Assim, buscou-se identificar, a princípio, a situação do mercado nas seis áreas antes mesmo do Portomídia vir a existir. Deste modo, identificou-se que a área de **fotografia** possui facilidade de se "acoplar a outras linguagens como parte da cadeia produtiva", de conseguir trabalhar em todas as áreas, apesar de não possuir o apelo midiático que o cinema e a música possuem (P3, 2014). Já a **música** possui a cadeia totalmente preenchida, faltando difusão e rádio pública (P5, 2014). A área de **design** precisa de uma formatação competitiva para configurar ideias de negócios relevantes e proporcionar canais de saída para suas produções (P2, 2014). A área de **games** vem adquirindo relevância por meio das produções locais, da participação dos atores da universidade, do mercado e do PD (P4, 2014).

Cerca de 67% dos entrevistados reconheceram a ênfase designada à área de **CVA**. Esta apresenta uma "marca autoral muito forte. [...] correspondem a visões de mundo que só poderiam ser expressas por seus autores. [...] são pessoas que desenvolvem uma linguagem própria, em diálogo com diversas tradições cinematográficas" (P1, 2014). Ou seja, possui agora um forte apelo para novas aceções e linguagens e antes carecia de infraestrutura (P3, 2014).

Deste modo, o Portomídia é entendido (Tabela 36) como uma estratégia de crescimento do PD para EC (P5, 2014); que possui um recorte de atuação diferente do conceito de EC adotado no Brasil. "A lógica está voltada para TI, e não para cultura"; e poderia ter um escopo de atuação mais amplo, abarcando, por exemplo, teatro e livro digital (P6, 2014). Cerca de 50% dos entrevistados o consideram como uma proposta para alavancar a produção local, podendo vir a protagonizar o **desenvolvimento de um território heterogêneo de atores** nas seis áreas (P2, 2014; P3, 2014; P4, 2014). "O Portomídia pode ser um desses grandes **pontos de contato** entre os setores bem como de elevação da qualidade da produção" (P2, 2014). Outros 17% consideram o PM como "um **possível parceiro a mais** com quem conversar para traçar um desenho adequado à realidade do filme", contudo, observam que não necessariamente todos os projetos irão passar pelo PM (P1, 2014).

Tabela 31: Como os atores do mercado enxergam a proposta do Portomídia.

<b>COMO VOCÊ ENXERGA A PROPOSTA DO PORTOMÍDIA?</b>	Recorrência do termo na análise do discurso
<b>IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>8</b>
<b>Valores da Empresa</b>	<b>3</b>
Valor Intrínseco Real - O que a empresa é	3
- Expansão do mercado do PD - estratégia de Crescimento	1
- Infraestrutura de Referência	1
- Parcerias	1
<b>Visão Institucional</b>	<b>5</b>
- Desenvolvimento do território	1
- Redes Heterogêneas	2
- Fomento à Redes (Informal x Formal)	2
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PSS</b>	<b>41</b>
<b>Informações sobre o PSS</b>	<b>13</b>
Princípios de Trabalho	13
- Situação atual do Portomídia (Fase Inicial)	4
- Áreas de Atuação - Pequeno recorte de atuação (livros e teatro)	1
- Propósito do Portomídia: Alavancar produção local	3
- Ênfase em audiovisual	4
- Sem prática de associação	1
Localização Temporal e Cultural	6
- Situação histórica	3
- Símbolos culturais	3
Símbolos Afetivos	2
- Sonhos, Poesia e Sensação Artística	1
- Qualidades artesanais e singularidade	1
<b>Gargalo</b>	<b>15</b>
- Pouca influência do PM nas seis áreas de atuação	6
- Falta de comunicação entre os atores interdisciplinares (as pontes)	2
- Falta de conhecimento da política de uso	3
- Falta de Modelo de Negócio	2
- Falta de aproximação com a nova geração	1
- Tornar Sustentável	1
<b>Oportunidade</b>	<b>11</b>
- Abertura para diálogo (criar pontes entre os atores culturais e tecn.)	4
- Ocupação do lugar; pertencimento do lugar	2
- Desenvolver uma Rádio Pública	1
- Ocupação do lugar; pertencimento do lugar	1
- Desafio (The Playble City)	1
- Parcerias institucionais e governamentais	1
- Iniciativa de aproximação por parte de todos os atores do mercado	1
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO</b>	<b>3</b>
<b>Características Sociais</b>	<b>3</b>
Estilo de Vida: Filosofia da Cultura X TI (metodologia transversal)	3

<b>IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO</b>	<b>13</b>
<b>Gargalo</b>	<b>6</b>
- Falta de divulgação	3
- Filosofia da cultura X TI (Falta de aproximação)	3
<b>Oportunidade</b>	<b>7</b>
- Desenvolvimento de metodologias transversais à Cultura e TI	2
- Território oportuno para os empreendedores culturais nos dias atuais;	1
- Perceber as pontes que a sociedade civil vem criando e ser um ator protagonista, catalisador (como escritório coletivo, som na rural, ocupe estelita);	2
- Assumir uma posição política para alavancar pontes	1
- Aproximar da produção da América Latina	1

Fonte: a autora mediante e pesquisa.

Constatou-se ainda que todos os entrevistados consideram que o **Portomídia influencia pouco ainda nas seis áreas**. Afirmaram, ainda que o mercado de cada área vê com bons olhos a proposta, "**sabem que o Portomídia existe, mas ainda não entendem exatamente como se apossar desse novo equipamento**" (P4, 2014) [grifo nosso]. Alguns "segmentos de mercado, no entanto, ficam receosos de perder espaço, de enfrentar uma concorrência desleal. Isso acontece, por exemplo, com as pessoas de som" (P1, 2014).

Falta entender a política de uso (P1, 2014; P2, 2014; P3, 2014, P6, 2014); qual o modelo de negócio do PM (P1, 2014; P6, 2014); como se apossar desse espaço e entender se será possível a ocupação do lugar proporcionando que os atores sintam o pertencimento do ambiente (33% - P4, 2014; P6, 2014); Faltam ainda parcerias institucionais, como trazer para junto o Delta Zero, a Secretaria de Cultura, Fundação Joaquim Nabuco, para conversar, para trocar ideias (17% - P6, 2014).

Além disso, cerca de 50% dos entrevistados percebem a falta de divulgação no próprio mercado da EC: "Eu sempre tenho a sensação [...] que poderia ter mais gente. [...] tenho certeza que, em cem pessoas nessa cidade [...] que tinha [sic] que tá [sic] aqui, sequer ficaram sabendo" (P5, 2014). Assim, ao longo do discurso surgem propostas para criação de canais de divulgação para as produções, como: a **atuação do PM como ponto de encontro de todas as linguagens** (P2, 2014; P3, 2014, P4, 2014); promoção de eventos e bate-papo que proporcionem troca de experiência e *network* (P3, 2014; P5, 2014); aproximação da nova geração de atores culturais; criação de rádio pública (vem surgindo a proposta da Rádio Porto Musical, como iniciativa em parceria com o PD) (P5, 2014).

Apesar de todas essas constatações, entende-se que o Portomídia está na sua fase inicial, e apesar disso, cerca de 67% dos entrevistados acreditam que já é tempo de se **construir pontes** entre a área de TI e os atores culturais para gerar integração. "Cultura e TI são mundos conceituais diferentes. [...] o pessoal precisa pensar de maneira mais transversal [...]. Precisa ampliar as relações para as outras áreas [...] E acho que é um desafio quebrar isso, e conseguir que as duas pontes se interajam (P6, 2014).

Cerca de 67% acreditam que a formação das ditas pontes entre esses atores vem **em construção**, "tanto os atores culturais quanto o próprio Portomídia ainda **estão se percebendo**" (P4, 2014); 17% dos entrevistados observam que, apesar de ter iniciado, consideram **devagar do ponto de vista de ocupação do Portomídia**, pois acreditam que as pessoas devem ocupar e sentir o pertencimento daquele lugar, do contrário será: "[...] um escritório onde as pessoas vão [para fazer suas produções] e vão embora" (P6, 2014). Os outros 17%, têm uma visão mais otimista que a anterior, considerando que já está acontecendo, e que se não estiver tão boa é devido a própria área cultural (P5, 2014).

Contudo, os entrevistados salientam as diferenças de estilo de vida entre os atores de cultura e os de TI (P5, 2014; P6, 2014). Afirmam que a visão empreendedora, não necessariamente faz parte da formação e do mundo dos atores culturais, enquanto que, cada vez mais metodologias da área de TI tentam propor diretrizes para alcançar a autosustentabilidade, independente dos incentivos governamentais (P6, 2014). Assim, observam a **necessidade de desenvolvimento de metodologias transversais** (P3, 2014; P6, 2014) que permitam **se valer da identidade**, dos **aspectos culturais e históricos** para propor valor às novas produções (P3, 2014; P5, 2014, P6, 2014). Pois, "quanto mais identidade a gente tiver, mais espaço no mundo globalizado a gente vai ter" (P5, 2014).

Quando questionados sobre o futuro do Portomídia: 83% acreditam que **o futuro está diretamente vinculado à capacidade de trazer os atores culturais para dentro do Portomídia** (Tabela 37). Os 17% restantes acham misterioso o futuro, pois não entendem o modelo de negócio (ainda incerto) nem como a proposta pode ser viável do ponto de vista financeiro (P1, 2014).

Tabela 32: Futuro do Portomídia segundo os atores do mercado.

<b>FUTURO DO PORTOMÍDIA</b>	
Aproximação de atores culturais + PM como ator político = Recife Cidade Digital	17%
Aproximação de atores culturais + PM como motor + responsabilidade de todos = Recife Pólo Criativo	17%
Aproximação de atores culturais = Recife uma Cidade Criativa pela UNESCO	17%
Aproximação de atores culturais + sentimento de pertencimento do PM	17%
Aproximação de atores culturais é responsabilidade do NGPD	17%
Não entende como o Modelo de Negócio do PM será viável financeiramente	17%

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Dos 83% que defendem a ampliação da relação entre PM e aproximação com diferentes atores culturais, 17% acreditam no Portomídia como um ator político, que percebe as pontes que a sociedade civil vem criando (como escritórios coletivos, Som na Rural, Ocupe Estelita, por exemplo), apropria-se, e protagoniza o discurso da sociedade civil (P3, 2014). O Portomídia tem que:

[...] assumir esse papel político de tomar a frente, ou de servir de catalisadora desses movimentos cidadania ou de movimentos culturais. Se não quiser transmitir tá [sic] a frente da questão política, mas com o som da rural, ou com qualquer outra iniciativa [que tem dificuldade em veicular transmissão ao vivo][...]. **Já passou da hora da gente ser uma cidade digital** (P3, 2014).

Outros 17% acreditam que esta aproximação é de responsabilidade do NGPD; 17% acreditam que o futuro está diretamente relacionado com o reconhecimento do Recife, pela UNESCO, como uma Cidade Criativa P5 (2014); Outros 17% defendem a ocupação do Portomídia, o sentimento de pertencimento e apropriação do espaço; 17% defendem também que "[...] **o futuro do Portomídia depende de todos.** [...] vejo uma vontade fantástica em todos (internos e externos ao PM) e um início de movimento que pode tornar o Recife num grande pólo criativo e, claro, tendo o PM um dos principais motores para tal" (P2, 2014);

Por volta de **33% dos entrevistados acreditam que o Portomídia só não será capaz de gerar novos conceitos e linguagens:** "a função dele na verdade é

de instrumentação para elevação ao grau de excelência da produção local; a linguagem, o conceito deve acontecer antes" (P1, 2014; P2, 2014). Outros **50% acreditam que através do Portomídia será possível a criação, desde que haja a integração entre os atores** (P3, 2014; P4, 2014; P5, 2014). Um dos entrevistados, inclusive, acredita que o primeiro grande case impulsionará o processo de entendimento do papel do Portomídia pelos atores culturais (P4, 2014).

#### 6.4 VANTAGEM COMPETITIVA DO PORTOMÍDIA

O processo de concepção das análises que se seguem foi abdutivo: abordagem dedutiva com o desenvolvimento da revisão da literatura e uma abordagem indutiva, onde comparamos os dados secundários e entrevistas do estudo de caso com a literatura, para apresentar considerações fundamentadas na realidade. A princípio, buscou-se analisar o Portomídia sob o ponto de vista da vantagem competitiva, por meio da aplicação da ferramenta de Hitt, Ireland, Hoskinsson (2008), para cada um dos pilares individualmente, Tabela 38.

Tabela 33: Capacidade versus Recursos para análise da vantagem competitiva aplicado às áreas do Portomídia.

	Recurso ou capacidade e é valioso?	Recurso ou capacidade e é raro?	Recurso ou capacidade e é difícil imitar?	Recurso ou capacidade e é insubstituível?	Efeitos competitivos ?	Implicações sobre o desempenho
EDUC	Sim	Sim	Não	Não	Vantagem competitiva temporária	Retorno equivalente e superior à média
EXIB	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Retornos equivalentes à média
EMPR	Sim	Sim	Não	Não	Vantagem competitiva temporária	Retorno equivalente e superior à média
EXPE	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva sustentável	Retornos acima da média

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Contudo, essa análise não leva em consideração a integração entre os quatro pilares em um mesmo ambiente, proposto no quadro que se segue, Tabela 39.

Tabela 34: Capacidade versus Recursos para análise da vantagem competitiva aplicado aos 4Es do Portomídia.

	Recurso ou capacidade é valioso?	Recurso ou capacidade é raro?	Recurso ou capacidade é difícil imitar?	Recurso ou capacidade e é insubstituível?	Efeitos competitivos?	Implicações sobre o desempenho
PM 4Es	Sim	Sim	Não	Não	Vantagem competitiva temporária	Retorno equivalente e superior à média

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Considera-se o recurso do PM valioso por explorar o potencial de Pernambuco para Economia Criativa, disponibilizando ao mercado local um espaço que integra educação, experimentação, empreendedorismo e exibição em um único ambiente, raro por disponibilizar o acesso a sua infraestrutura tecnológica diferenciada, principalmente para a área de cinema. Considera-se ainda a proposta como imitável, pois é factível de copiá-la caso haja disponibilidade de recurso para se investir. E substituível, pois não necessariamente os atores terão que passar pelo Portomídia para confeccionar suas produções, como identificado durante a pesquisa de mercado.

A disponibilização da infraestrutura tecnológica serve como pretexto para iniciar o fomento do mercado nas seis áreas de atuação. Exerce muito bem esse papel para a área de cinema, devendo haver outras abordagens para as demais áreas, já que as mesmas não chamam a atenção por si só, como verificado no Capítulo V. Tal disponibilização não implica necessariamente na criação de novos significados, e tem no desenvolvimento do *design discourse* próprio do Portomídia como caminho para que ele não se limite a um equipamento de suporte e possa aumentar seu ciclo de vida. Pois do contrário, os avanços tecnológicos do hoje, estarão ultrapassados no amanhã. Para tanto, considera-se que o NGPD pode agir proativamente como mediador que busca aliar-se aos intérpretes no intuito de escutar, interpretar e disseminar a criação de novos significados.

Durante o processo de pesquisa de campo foi identificado que o Portomídia não possuía um Modelo de Negócio desenvolvido. Apesar do Canvas fazer parte das atribuições da Incubadora, o próprio PM não havia confeccionado sua versão, não possuindo diretrizes palpáveis que o tornem autosustentável. Para tanto, considera-se que as pessoas precisam fazer uso desse equipamento. Precisam ocupar e sentirem-se pertencentes a esse espaço (P6, 2014) para que se tenha abertura para desenvolver novos projetos e fomentar o mercado ao ponto de reter talentos no Estado.

## 6.5 E O FUTURO DO PORTOMÍDIA?

O Plano estratégico do Porto Digital, previsto para o escopo de tempo de 10 anos, de 2012 a 2022, visa ampliar em cerca de 283% a quantidade de empregados (E1, 2013). Ou seja, de 7055 pessoas, segundo CICTEC (2013), para cerca de 20 mil pessoas, em consonância com o aumento de atores no território do PD.

### **ENTREVISTADO E1**

Foi nesse intuito que se deu a expansão para EC, para abrigar mais gente. Não ia ter tanta demanda de gente de TI [...]. O Portomídia é para dar o **suporte para o pessoal lançar**, para o pessoal pegar um nível superior, para as empresas daqui ter **um nível técnico e até artístico** maior, e a partir disso, chegar a um nível superior. Aí, o Portomídia terá feito a parte dele (E1, 2013) [**grifo nosso**].

Assim, o PM propõe-se a ser uma ponte entre os atores do mercado e suas produções, tendo a infraestrutura tecnológica como meio para melhoria da performance nas seis áreas. Por meio da pesquisa de campo e documentária ficou claro a ênfase designada à área de audiovisual como ‘a menina dos olhos’ do Portomídia, já que esta área, apesar de carecer localmente de infraestrutura tecnológica de qualidade, apresenta destaque em âmbito nacional. O potencial de Pernambuco para audiovisual fica claro no 47º Festival Brasília de Cinema Brasileiro, que aconteceu em setembro de 2014 e obteve 15 produções premiadas dos 33 troféus ofertados pelo evento, ou seja, quase metade (CARVALHO, 2014).

Deste modo, restam-nos algumas dúvidas: até onde o Portomídia quer chegar? Quais seus anseios em longo prazo? Assim, a fim de elucidar cenários prospectivos para o Portomídia, os entrevistados do NGPD foram convidados a

imaginar sobre como estaria o PM daqui a dez anos, chegando-se a diferentes situações demonstradas na Tabela 40 que se segue.

Tabela 35: Como o Portomídia estará daqui a 10 anos?

CENÁRIO 1	<p><b>FOCAR EM QUESTÕES MAIS ESPECÍFICAS</b></p> 	<p>A partir do momento em que o mercado tem acesso a tecnologia de ponta, ele não precisa mais do PM nesse aspecto. A partir do momento que eles tenham conhecimento de ponta, eles não precisam da área de Educação do PM. Obviamente, que eu não vejo o Portomídia sendo assim, desativado, Mas a partir do momento que a gente <b>der a base, a gente vai focar em questões mais específicas</b>, assim como o Porto Digital faz [...] (E1, 2013) [grifo nosso].</p>
CENÁRIO 2	<p><b>A ECONOMIA CRIATIVA DO ESTADO CRESCE</b></p> 	<p>Então <b>a ideia não é o PM crescer, é o que o PM vai fazer com que a EC de PE cresça</b>. [...] O PM é um instrumento, ele é um meio [...]. É quanto mais ele puder oferecer coisas melhor, quanto mais as empresas puderem usá-lo melhor, <b>mas ele tem um limite</b> [...].É os reflexos que vão dá para as empresas que souberem utilizar ele e a partir dele crescer e procurar outras coisas. Não é só nele (E6, 2014) [grifo nosso].</p>
CENÁRIO 3	<p><b>RECIFE: um lugar criativo que fez disso o seu negócio</b></p> 	<p>Será ampliado com o mesmo conceito, dos 4Es, com um núcleo de Produção. Ditas certas condições [...] Imagine que a gente venha ter aqui no Porto Digital, <b>entorno do Portomídia, realmente um ecossistema, muito denso de produtoras, de pessoas de criação, nessas seis linguagens, utilizando-se do Portomídia</b>, [...].</p> <p>A imagem que eu imagino que o Portomídia venha ter daqui a 10 anos é que realmente, <b>uma imagem de um ambiente que permitiu a cidade do Recife desenvolver uma Economia Criativa</b> [...] gerando uma nova geração de produtores culturais.</p> <p>A gente pode dizer que Recife se destaca, não vem se destacando hoje apenas como um lugar muito criativo. <b>Um lugar onde se faz um bom cinema autoral. Mas, um lugar que fez disso a base de negócio</b>. É essa a leitura que eu gostaria de daqui a dez anos (E7, 2014) [grifo nosso].</p>

CENÁRIO 4	<p><b>IDEIA DO PORTOMÍDIA TRANSFORMADA</b></p> 	<p>Com o modelo de negócio definido. E possivelmente transformado, [...] as ideias não sobrevivem às realidades. Muitas vezes elas são completamente transformadas. <b>Os melhores negócios eles sofrem uma transformação da ideia original</b> (E5, 2014) [grifo nosso].</p>
CENÁRIO 5	<p><b>MORTE AO PORTOMÍDIA</b></p> <p>Fomentar o mercado ao ponto não precisar mais do Portomídia</p> 	<p>Na minha visão não é pra gente ficar eternamente dando facilidades pra subsidiar. O objetivo é fomentar o mercado, pra o mercado mesmo conseguirem ter circulação suficiente de projetos e coisas acontecendo, pra uma empresa investir [...]. <b>Então o propósito é criar mercado;</b></p> <p><b>Teoricamente, é uma estratégia [...] daqui a dez anos, criar mercado e se extinguir. A cidade não precisar do Portomídia. [...] Ele se destruiu. Morte ao Portomídia.</b></p> <p>Porque o mercado estaria pronto pra se auto sustentar e não precisar de estruturas, facilidades. A incubadora, [...] vamos dizer que continue. Porque incubadora é um impulsionador inicial das empresas, e deve acontecer sempre.</p> <p>Mas, os laboratórios poderiam ter uma empresa privada de laboratório, que as pessoas realmente pudessem pagar pra usar. Treinamento e capacitações poderiam também que as escolas dessem capacitação [...] e no mercado privado também. Assim como salas de exibição, galerias, todo o pilar de exibição devesse também estar contemplado e não tivesse mais o projeto do PM (E3, 2014).</p>

Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

Um dos cenários que chamou-nos muito a atenção foi **Cenário 4: Morte ao Portomídia**. Nele evidenciou-se o fomento do mercado ao ponto do mercado não precisar mais PM. Pois, é factível que tecnologias avançadas hoje, tornem-se obsoletas amanhã. É factível também, que o mercado seja fomentado ao ponto de ter a necessidade de montar infraestrutura de ponta particulares.

Então, será que a pretensão do PM é extinguir-se? O que ele deveria fazer para tornar-se relevante para além da disponibilização de infraestrutura? Para que ele contribua para o **crescimento da Economia Criativa de Pernambuco**, e a partir daí **delinear questões mais específicas para focar**, podendo, no entanto,

**transformar sua ideia original** e, até quem sabe, contribuir para o **Recife tornar-se um lugar criativo que fez disso seu negócio**.

Se o Portomídia se baliza como o equipamento que torna possíveis produções de alta qualidade, tornar-se-á, portanto, uma ponte entre o ator do mercado e a nova produção. Deste modo, espera-se que esta ponte esteja imersa no seu *design discourse*, potencializando novas interpretações advindas de seus intérpretes, no intuito de valer-se do potencial do mercado, para trazer à tona novas linguagens, novas leituras, novas acepções. Para tanto, acredita-se ser através dos significados a alternativa capaz de dizer não a morte do Portomídia. Assim, a fim de se investigar a intenção da promoção dos significados no Portomídia, a seguir será explicitada a pesquisa com o NGPD, os incubados e os atores do mercado.

## 6.6 ANÁLISE E PROPOSIÇÕES PARA O PORTOMÍDIA

A partir da pesquisa de campo, documentária e de observação foram elencadas algumas **ações de indução** já iniciadas para fomentar o mercado, o empreendedorismo e provocar o público-alvo do PM a gerar novos projetos, novos conceitos e linguagens, Figura 41.



Figura 41: ações de indução identificadas durante o presente estudo. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

A princípio serão elucidados os projetos do Portomídia, classificados sobre três pontos de vista:

- **A ser desenvolvido** - a ideia existe, falta o desenvolvimento;
- **Em andamento** - projeto iniciado, que precisa ser posto em prática, continuado;

- **Projeto realizado** - projeto que já foi realizado, podendo ser reeditado ou não.

Por meio da análise de discurso entende-se que o PM vê a demanda externa como uma fonte de propostas que possam vir a estimular a criação de novas cadeias de negócios sustentáveis. Possui a pretensão de lançar iniciativas e desafios que se portem como mecanismos de indução, para aproximar os atores da universidade e do mercado, a gerar propostas sob uma nova perspectiva. Abaixo seguem as ações de indução identificadas no Portomídia e Porto Digital.

- **[Masterclasses com diretores Pernambucano:] - Projeto realizado**  
[...] projeto que busca essa troca de experiências. [...] **discutir com o outro como é a própria prática de cada um.** [...]. Essa exibição e debate, com 20 pessoas, pessoas-chave, pra realmente haver um diálogo entre eles. E ao mesmo tempo a gente puder transmitir isso pra [sic] um público maior. Porque eu acho que é interesse do público mesmo ter conhecimento desse tipo de debate (E4, 2014) **[grifo nosso]**.
- **[Pernambuco em 100 vídeos cliques] - A ser desenvolvido**  
[...] Pernambuco tem cerca de 20 expressões, manifestações musicais, [...] é o maracatu, é o cabloquinho, [...], é o frevo, é próprio samba que é brasileiro [...] Ai, **a ideia é, pra [sic] cada manifestação fazer cinco vídeo cliques.** Vídeo cliques feitos por profissionais de mercado, vídeo clipe feito por estudantes nas universidades, vídeo feito por núcleo institucional, público ou de ONG, [...] ou até por uma pessoa de fora. [...] Eu gostaria, de um produtor, de um diretor de Curitiba, [...] filmasse a ciranda. **Qual é o olhar? Como é que um diretor desse faria um vídeo clipe de uma ciranda? [...] uma forma de você registrar com um olhar atual as manifestações culturais,** para que ela não vire peça de museu.

[...] Tem [o segundo] **objetivo de formação.** Se eu fizer 20 vídeos cliques. Vinte. Eu estarei tendo um time de 100 pessoas exercitando várias vezes o esforço [...]. Tem uma curva de aprendizado.

[...] E um terceiro objetivo. Se a gente faz isso 20, 40, 100 como eu quero. Provavelmente, 10 vão ser legais. [...] O *funding* disso aqui, [...] preciso do FUNCULTURA, porque isso tem custo. E qual é a minha contrapartida. Eu tou [sic] dando o PM, pow [...]. Depois a gente vai pra [sic] recursos privados, quando a gente tiver um nome suficientemente válido.

E por último assim, que é o maior objetivo final. Se a gente faz **20, 40, 50, 100 vídeo cliques e alguns são muito legais, você associa a cidade do Recife um expertise especial, diferenciado no Brasil em termos de vídeo-clipe.** Quando você falar de vídeo-clipe, vai pensar no Recife (E7, 2014) **[grifo nosso]**.

- **[Criar o Portomídia Radio Up] - A ser desenvolvido**  
[...] rádio digital [...] onde a gente possa ter uma capacidade de armazenar e disponibilizar, *Broadcast*, a produção cultural. Embora a gente chame radio assim, claro que **tem áudio, tem vídeo e te imagem,** do que tiver registro

de audiovisual e musical, da **nossa cultura, não só Pernambucana**, claro que é o foco é. Mas **a cultura regional** e o melhor do que **os curadores venham achar da própria cultura universal**, mundo a fora. [...] Posso ter o argumento, roteiro, produzir, finalizar e exibir aqui, mas a cadeia não se complementa com *avant premiere*. Se complementa quando seu produto ganha o mundo e pra [sic] isso você **precisa de canais**. E aí, não vou dizer que esse seja um canal eficaz do ponto de vista econômico, mas é um canal. Que vai se prestar a várias finalidades: **da preservação da memória, da de divulgação** (onde eu posso ouvir música de PE? Os frevos de Nelson Ferreira? aqui. Aí e aquele Cabloquinho? Aqui. Ok, esse é um projeto (E7, 2014) [**grifo nosso**].

- **[Criação de espaço de convivência no PM] - A ser desenvolvido** [...] vai ter o café, **ai a galera vai começar a puder interagir mais**, os eventos vão com maior frequência, e olhe que em Fevereiro tem o *Recife Summer School* [calendário de um mês de cursos e eventos acontecendo]. Mais gente sabendo o que é o Portomídia (E1, 2013) [**grifo nosso**].
- **[Formação, promoção de eventos e abertura para o mercado dizer o que precisa] - Em andamento**  
Atividades de capacitação e promoção de eventos que podem surgir por: proposição do Portomídia; resultado de pesquisas de mercado; parcerias e aproximação com atores de mercado.
- **[Mentorias] - Em andamento**  
A formação de uma rede de mentores seria excelente. Podendo até dispensar as empresas de procurarem uma aceleradora. O networking com mentores e o que realmente pesa em parcerias estratégicas, levantar *funding*, etc. (I7, 2014).
- **[Iniciativas como o *The Playable City*] - Projeto realizado**  
Iniciativa é um programa de capacitação, treinamento e desenvolvimento colaborativo que tem como objetivo aliar o potencial criativo de artistas à capacidade de produtores e tecnólogos de transformar boas ideias em produtos e serviços que sirvam como soluções inovadoras para problemas da cidade de Recife. Uma parceria de Porto Digital, *British Council* e *Watershed*, que visa reunir para cada país. (Reino Unido e Brasil) uma equipe seleta de 10 participantes (sendo quatro artistas, quatro produtores e dois tecnólogos) para participarem do **intercâmbio cultural** entre as cidades de Bristol, Reino Unido, e posteriormente no Recife (TRANSFORM, 2014).
- **[Creative Spot] - Em andamento**  
Evento é promovido pelas Incubadoras C.A.I.S. do Porto e Portomídia a cada dois meses que visa integrar as empresas incubadas com a comunidade do Porto Digital, no intuito de promover encontro, diversão e bate-papo descontraído sobre como mudar o mundo com inovação, criatividade, empreendedorismo. De dezembro a setembro aconteceram dois Creative Spot (PORTO DIGITAL, 2013f).
- **[Observatório do Porto Digital] - A ser desenvolvido**  
Não possui nomenclatura definida, mas propõe-se a divulgar aos usuários do Porto Digital tendências de TI e EC (E7, 2014). Em muitos casos aparece

como Observatório de Economia Criativa, a parte que lidará diretamente com essa área (ver item 5.2.6).

- **Aproximação das Universidades] - Em andamento**

[...] nem que a gente tenha que fazer visitas às salas, ou marcar um evento lá para o lado da Federal, que é o que eu sinto falta particularmente. Pra gente dizer: **Oi, a gente é o Portomídia e vamos trocar ideias**. Porque, [agora que o PM iniciou suas atividades], a gente tem que chegar lá [...] (E1, 2013).

[...] empreendedorismo como opção de carreira. [Efetuar um] [...] trabalho com as universidades visa poder estimular esses jovens, primeiro para seguir a carreira empreendedora (E2, 2013).

- **[Canais de divulgação] - Em andamento**

Os projetos do Portomídia são veiculados principalmente em âmbito virtual, por meio do site institucional, do Porto Digital, CICTEC, Delta Zero e ANPROTEC. Também se utiliza o Facebook, envio de Newsletter do Porto Digital por e-mail e Eventick para divulgação e cadastro de participantes. Além da divulgação na própria sede através de material gráfico e durante eventos.

Paralelas às iniciativas do Portomídia, acontecem no mercado ações que envolvem os atores da ambiência de Economia Criativa no cenário Pernambucano, para além do Projeto Cluster Metropolitano de Negócios Criativos (ver Justificativa). Assim, durante o processo de pesquisa de campo e observação, foi identificado o **Coworking** que estimula a formação da rede interpessoal.

O Movimento *Coworking* é a filosofia em que grupos aparentemente díspares de pessoas com diferentes projetos e objetivos, que trabalham juntas ainda que de forma independente em um único espaço, partilhando instalações e estabelecendo relações mútuas entre pessoas de diferentes campos de especialização (DEGUZMAN & TANG, 2011). A palavra *coworking* populariza-se em 2005, chegando a Recife por volta de 2013 com o **Impact Hub Recife** e o **Orbe coworking**, que proporcionam a aplicação da rede de relacionamentos e interação entre diversos setores (IMPACT HUB, 2014; JORNAL DO COMÉRCIO, 2013).

A manifestação popular do **Ocupe Estelita**, contra a viabilização do Projeto Novo Recife, o qual prevê a construção de doze torres até quarenta e três andares em uma área de propriedade da União), tem como objetivo o debate sobre um plano urbanístico da cidade com a participação popular em favor de um Recife mais humano e inclusivo, conforme reportagem da TV alemã Deutsche Welle (SÁ, 2014). O movimento pôs em contato diferentes atores culturais e do mercado em uma ampla discussão sobre os rumos da cidade, no intuito de defender o uso

democrático do solo público e uma cidade, de fato, para todas as pessoas, obtendo repercussão internacional (DIREITOS URBANOS, 2014).

[...] o Ocupe Estelita ganhou também apoio da classe artística de Recife. Músicos, escritores e cineastas ajudaram a romper com o silêncio da mídia tradicional ao fazerem campanha pela causa na internet. Os músicos Ney Matogrosso e Zélia Duncan, o cineasta Kléber Mendonça e a banda Nação Zumbi foram alguns dos nomes que entoaram o coro (TRUFFI, 2014).

O **Som na Rural** é um evento ao ar livre que leva música itinerante às ruas da capital pernambucana, incentivando as pessoas a saírem e ocuparem os espaços públicos, a fim de democratizar a cultura e regionalizar a produção. Por não dispor de licença para funcionamento, foi proibido de ser realizado em fevereiro de 2014 (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2014). A partir daí obteve apoio popular e veiculação nas redes sociais, que possibilitaram apoio da Prefeitura para realização ainda em 2014, sendo acompanhado pela Secretaria da Cultura.

O **Parque Capibaribe** é uma outra iniciativa que visa – em diálogo com a população - a promover diretrizes entre os espaços urbanos e o Rio Capibaribe, conectando-os com equipamentos existentes na cidade e espaços de área verde, por meio de ciclovias e interligação de vias de ônibus com uma nova experiência de articulação modal de transporte. Em parceria com a Prefeitura do Recife e UFPE, tal projeto pretende promover a mudança da mentalidade da sociedade em relação ao rio, por meio da reunião e *workshops* com grupos multidisciplinares de pesquisa voltados à concepção de espaços públicos de qualidade (PARQUE CAPIBARIBE, 2014).

Em fevereiro de 2014 foi anunciado a criação do **Fab Lab Recife**, previsto para ser o quarto Fab Lab no Brasil. Disporá de um ambiente de experimentação em que o público visitante poderá interagir com o processo criativo (FAB LAB RECIFE, 2014). Esse espaço contará com equipamentos como: impressora 3D, cortadora a laser, cortadora vinil, fresadora (CNC), componentes eletrônicos e máquinas de costura, a fim de estimular a troca de experiência e colaboração. Cada espaço desses possuirá sua própria rede de conexões. E estes, por sua vez, poderão ser conectados entre si em rede, ampliando seu potencial de relação e compartilhamento de conhecimento, que poderão vir a provocar novas formas de pensar e de criar novos significados.

A cada dois anos o **Movimento HotSpot** acontece sob um **processo de busca de talentos, exposição e premiação** de inovação e criatividade a partir de 11 categorias: arquitetura, beleza, cenografia, design, design gráfico, filme e vídeo, fotografia, ideia, ilustração, moda e música. Abaixo seguem as quatro etapas do movimento, Figura 42.

A primeira edição iniciou seu processo em 2012, recebendo 1642 inscritos, dos quais 303 foram escolhidos para integrar o festival itinerante de criatividade que passou por 9 capitais do Brasil. "Após a etapa festivais, finalistas em cada categoria passam por uma etapa de imersão, o Tanque de Ideias, em que são desafiados a cocriarem novos projetos trabalhando com selecionados em todas as categorias [...]" (MOVIMENTO HOTSPOT, 2013).



Figura 42: Etapas do Movimento *HotSpot*. Fonte: MOVIMENTO *HOTSPOT*, 2013.

Esses são apenas algumas das inúmeras iniciativas que vem ocorrendo no cenário Pernambucano, que coexistem com inúmeras outras no Brasil e no mundo. O Portomídia precisa identificar iniciativas que possam vir a estimular a criação de novos significados. Para tanto, com a realização do presente estudo, a pesquisa apontou para cinco diretrizes que podem orientar o caminho na busca dos significados, que são:

- **DIRETRIZ 1: Exercer dois papéis: o de equipamento de suporte e o de mecanismo indutor**

O papel de suporte está muito claro nas atribuições do Portomídia. Contudo, o de indução não necessariamente é entendido como parte do propósito institucional, já que cerca de 43% do NGPD não enxerga o caráter indutor da proposta, evidenciando apenas a dependência da demanda externa ou processo inicial de formatação (ver item 6.2). Se o Portomídia porta-se de modo passivo, à espera da

demanda externa, poderá perder o potencial de construir novas perspectivas. Esta compreensão pode ser estendida a todos os quatro pilares, já que o mecanismo indutor pode ser uma alternativa para ampliação de ciclo de vida do Portomídia, do ponto de vista de superação dos avanços tecnológicos por meio da promoção da rede de intérpretes.

Vale salientar que o processo de formação do *design discourse* é contínuo e precisa sempre estar sendo alimentado por novos talentos. Iniciativas para formação, discussão, troca de experiências, mentorias, realização de *workshops* que buscam promover o amanhã (item 3.1.3), são válidos para manter o *design discourse* do Portomídia atualizado e propenso a criar novos significados.

- **DIRETRIZ 2:**

**Criar um ambiente para emergência  
de conceitos, linguagens e significados**

O próprio **Observatório do Porto Digital** (ver item 5.2.6) pode ser um meio para o desenvolvimento desta ponte, que enxerga a troca de experiência como elemento essencial para gerar novos *inputs*. Não devendo, contudo, estar pautado apenas em formatos fechados ao diálogo entre as pessoas (como por exemplo: divulgação das tendências por meio de relatórios - estes podem servir como fonte de registro, não devendo restringir-se a isto). Pois, o intuito é que a troca de conhecimento *face to face* possa gerar sinergia entre várias pessoas, que possa estimular a formatação de propostas competitivas.

Realizar experimentações a critério de conhecimento, sem necessariamente precisar desenvolver um resultado. Isto contribui para o desenvolvimento de um ambiente propício à emergência de significado, o qual não necessariamente terá resultado imediato, mas plantará sementes a serem exploradas em futuras produções. Como um metaprojeto (VASSÃO, 2010) que não pensa apenas em gerar uma solução imediata, e sim explorar o contexto no intuito de se libertar dos padrões cognitivos convencionais e de tudo o que esta

passível de influenciar direta ou indiretamente esse ambiente de decisão. O importante é gerar o ambiente.

O DDI estimula a criação de ambientes para emergência de novos significados que a identificação de intérpretes e o diálogo entre estes possam vir a conceber novas interpretações. É importante que o NGPD busque identificar os intérpretes e chame-os para partilhar conhecimento, trazendo à tona novas interpretações, podendo o Portomídia ser o protagonista desse ambiente. O Masterclasses é uma proposição que, por exemplo, pode ser um primeiro passo para o início do diálogo.

Não é sempre que acontece, mas entre os muitos eventos percebeu-se a repetição de profissionais já conhecidos. O DDI ratifica a necessidade de continuamente alimentar o *Design Discourse* com novos talentos, como meio para não estar viciado nas mesmas ideias. Ou seja, é um processo contínuo.

- **DIRETRIZ 3: Espaços de trabalho de *coworking***

O Portomídia atua com disponibilização de infraestrutura ao mercado para serem utilizados diariamente pelos incubados ou quando necessário pelo atores externos. Possibilitar um uso mais recorrente pode trazer à tona o sentimento de pertencimento para os *stakeholders* envolvidos e até mesmo promover uma maior aproximação com os atores culturais (que se encontra incipiente), sendo um meio para que estes não estejam dependentes dos editais das esferas públicas.

Pensa-se em desenvolver o espaço de convivência (café do Portomídia). Aliado a isso, recomenda-se o desenvolvimento de espaços de trabalho de *coworking*, para que as pessoas ocupem, sintam-se pertencentes e estejam mais próximas do uso diário da infraestrutura do Portomídia.

- **DIRETRIZ 4: Estreitar relação entre atores culturais e de TI (universidade + mercado + governo)**

Fazer-se presente nos diversos pontos de encontro do público-alvo do Portomídia (como por exemplo auxílio para veiculação ao vivo do Som na Rural nas mídias digitais); Outros canais de divulgação podem também ser explorados, como visita *in loco* nas Universidades, para que o Portomídia possa divulgar seu propósito e despertar o interesse nos atores.

A veiculação do **Projeto Pernambuco em 100 videocliques** pode ser desenvolvida sob uma proposta de pesquisa *design-driven* (Figura 43), a qual se balizou nas experiências da Alessi e Barrilla (ver 2.1.3), e Movimento *Hot Spot* (ver 5.6), mencionados anteriormente.

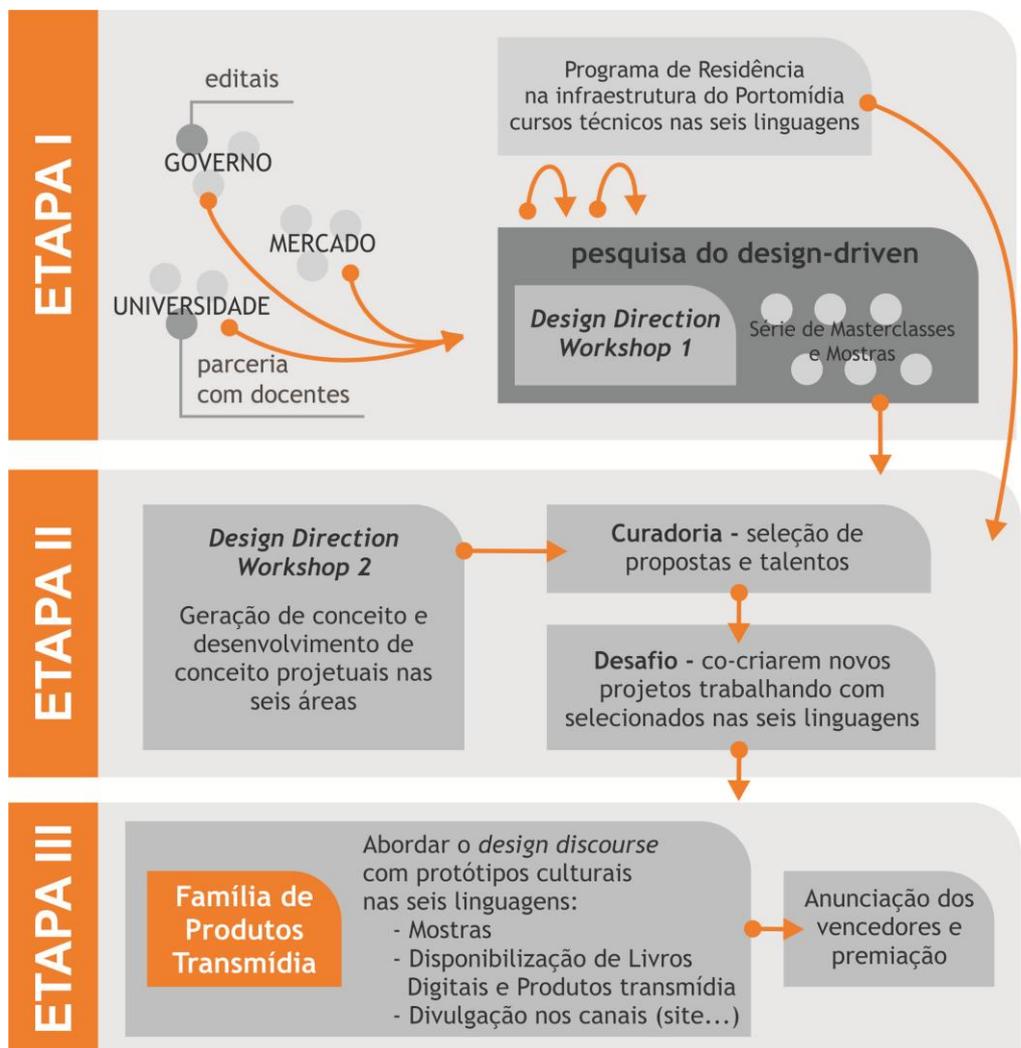


Figura 43: Pesquisa design-driven para o Projeto Pernambuco em 100 vídeo. Fonte: a autora mediante pesquisa de campo.

A Etapa I consiste no envolvimento de atores culturais e de TI, do governo, das universidades (parcerias com os docentes - os projetos podem ser saídas das disciplinas cursadas pelos discentes), e do mercado. A princípio será realizado o primeiro *Design Direction Workshop* (três tardes) com o intuito de discutir como têm sido desenvolvidas produções sobre as manifestações culturais de PE, há vinte anos atrás, atualmente e como será desenvolvido nos próximos vinte anos (mesma linha de raciocínio realizada na definição das áreas do Portomídia, item 5.2.4). Qual o olhar para essas produções nas seis linguagens? Após esse primeiro momento aconteceriam seis *masterclasses* com a participação de projetistas de criativos de Pernambuco, do Brasil e do Mundo, ao longo das próximas duas semanas. Em paralelo aconteceria o Programa de Residência, para que os atores possam aprender novas ferramentas de trabalho.

A partir da Etapa II pretende-se envolver os atores em discussão de conceitos e linguagens em prol do desenvolvimento de um novo projeto. Como ele pode ser diferente? Quais seriam os possíveis cenários para as produções, desenvolvimento de *storyboard* [...]. Tais projetos passariam por uma curadoria na qual seriam selecionadas algumas propostas para serem desenvolvidas. Redistribuir-se-iam as equipes, que seriam convidadas a cocriarem a proposta sob uma perspectiva transmídia (a qual envolvesse as seis linguagens).

Com os projetos finalizados seriam realizadas mostras, livros digitais e veiculação na web para divulgação dos projetos. Posteriormente, seriam anunciados os vencedores do Oscar do projeto Pernambuco em 100 videoclipes. O tempo para a segunda etapa seria de uma semana e da terceira, a princípio seria de mais três semanas, podendo ser acertada com o grupo como um todo. Este formato poderia ser aplicado para diversos projetos. Esta foi apenas uma sugestão para provocar os atores diante de um projeto que já vem sendo pensado em ser implementado pelo Portomídia.

- **DIRETRIZ 5:**  
**Desenvolver um repositório de inspiração nas seis linguagens,**

do que foi produzido no Estado de relevância. Pensa-se em fazer para música a Rádio. Isto pode ser ampliado no futuro para as demais áreas, como por exemplo: a Cultura de Audiovisual para CVA (com as produções locais de relevância); e, por conseguinte, para DES; FOT; GAM e MULT.

■ **DIRETRIZ 6: Incubadora de significados**

Conforme pesquisa com o NGPD, com os Incubados e documentos institucionais, averiguou-se que a Incubadora segue recomendações para formação segundo a ANPROTEC (2013b), ou seja, oferta suporte para o apoio gerencial, infraestrutura e gestão do negócio. As abordagens para os modelos de negócio dos Incubados foram classificadas como generalistas, tanto do ponto de vista de formação quanto de assessoria. O processo da Incubadora de Economia Criativa equipara-se a da do C.A.I.S. Não há cursos voltados para a exploração da ideia, para além de abordagens centradas no consumidor, que vise um processo exploratório para prospectar novos cenários de atuação. Também não há incentivos para que os incubados tenham acesso aos cursos de capacitação ofertados no núcleo de educação.

Parte-se de propostas pré-concebidas, e vão delinear o MPV do negócio. Contudo, o ato da concepção da ideia antecede o delineamento do MPV e pode ser construído junto ao incubado, sob processo exploratório que vise explorar para além do convencionalmente estabelecido. Segundo I9 (2013), o modelo inovador para a incubadora seria identificar quais são as deficiências de cada projeto e direcionar abordagens a estes pontos fracos.

Como visto, o segundo ciclo de incubação conta com uma maior preocupação em desenvolver um processo de mentoria e uma cultura de *feedback* mais recorrente. Formações em *Design-Driven Innovation*, *Design Thinkin*, e investimento em processo de *Coaching* para acompanhamento da performance individual e do projeto, podem aprimorar o desempenho das incubadas. O *Creative Spot* pode ser um evento interno que auxilie na troca de experiência. Dialogar e

colaborar com a ideia de outro empreendimento pode despertar para caminhos não pensados até então.

No entanto, é bom estar atento aos métodos utilizados pela Incubadora, que são centrados no usuário. Pois pode ser que no âmbito da Economia Criativa surjam propostas difíceis de serem enquadradas nos modelos utilizados até então. Recomenda-se que o NGPD esteja aberto a estas propostas que não sejam tão palpáveis, pois elas podem trilhar novos caminhos, que não se limitem ao que já é conhecido.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal consideração do presente estudo reside no entendimento de que a estratégia de significado para a economia criativa deve ir além de abordagens vinculadas à concepção de produtos tangíveis; devendo implementar uma cultura de significação para o modelo de negócio (VERGANTI, 2012; OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011; BATTISTELLA, BIOTTO & DE TONI, 2012).

O contexto de Economia Criativa foi delineado como requisito para definição do objeto de estudo sob análise, que veio a ser o Portomídia, um case de Sistema Produto-Serviço orientado ao uso (TUKKER, 2004). O estudo de caso foi realizado a partir de pesquisa documental, de internet, de observação direta e de pesquisa qualitativa com vinte e dois entrevistados (sendo sete pertencentes ao NGPD; nove incubados; e seis profissionais do mercado), no intuito de entender o Portomídia sob a ótica da estratégia de significado.

Foi neste sentido que se buscou compreender o contexto no qual o Portomídia foi idealizado, seu processo de concepção, metodologias e aspirações para o futuro. Ao longo deste processo, atores do Governo, do Mercado e da Universidade foram identificados, sendo interessante, como desdobramento futuro, intensificar as ações destinadas a identificação de intérpretes, ou seja, atores capazes de influenciar o processo de significação. O próprio caráter inicial da proposta de EC dificulta tal análise, pois evidencia um ambiente que vem construindo suas relações. A partir do confronto entre o referencial teórico e a pesquisa foi possível propor diretrizes que contribuam para a promoção do Portomídia como um ambiente para emergência de significados.

Percebeu-se que existem dois entendimentos do Portomídia. O primeiro consiste na sua compreensão como equipamento de suporte ao mercado, por meio da oferta de infraestrutura física aos atores das seis áreas de atuação (CVA, Design, Fotografia, Game, Música e Multimídia). Tal ponto de vista é universalmente compreendido tanto pelos que fazem o núcleo que operacionaliza o NGPD, quanto pelos Incubados e profissionais do mercado.

O segundo versa sobre o posicionamento do Portomídia como agente indutor, não sendo entendido por todos os que o operacionalizam (que veem o veículo de indução proveniente da demanda externa ou dos empreendedores), mas desejado pelos incubados e pelos atores do mercado. Contudo, o mecanismo de

indução é um caminho para fomentar a proposição de novos significados, em longo prazo, por meio: da provocação de novas linhas de pensamento e linguagens; da aproximação dos atores pelo NGPD, para construir junto a eles novos significados e de novos cenários de atuação. Já que os avanços tecnológicos de hoje não são mais suficientes como elemento de diferenciação (BÜRDEK 2006).

Deste modo, acredita-se que para que o Portomídia seja reconhecido, também daqui a dez anos, como o lugar onde o futuro está sendo criado, ele terá que investir no desenvolvimento de projetos cuja dimensão simbólica seja determinante no seu valor. Para tanto, faz-se necessário incentivar iniciativas que busquem estreitar a relação entre os atores multidisciplinares (de TI, culturais, criativos e empreendedores) de modo a criar pontes entre esses universos, que precisam sentir-se pertencentes ao Portomídia. Como visto anteriormente, a empresa *Alessi* conseguiu ampliar seu escopo de atuação de empresa de utilidade doméstica para terceirização de serviço às empresas que precisam de ajuda nas pesquisas *design-driven* e na identificação de intérpretes-chave adequados a sua estratégia (VERGANTI, 2012). A depender de como o Portomídia consiga desenvolver o seu *design discourse*, este pode vir a ser também um meio para fonte de receita.

As seis diretrizes mencionadas no Capítulo VI almejam contribuir para a identificação de talentos e intérpretes, antes mesmo que outros profissionais do mercado os encontrem. Trazendo-os, assim, para junto e interconectando-os com os demais atores das seis áreas, no intuito de criar o *design discourse* essencialmente do Portomídia, que fomente o mercado e retenha talentos localmente.

Apesar da situação inicial do Portomídia, percebe-se que suas diversas ações vêm contribuindo para o desenvolvimento e formação da rede de atores nas seis linguagens. Sua infraestrutura para audiovisual chama atenção por si só, devendo haver outras iniciativas para abordar as demais áreas. O Programa *Designers & Makers* foi fruto de uma aproximação do Portomídia com profissionais da área de design, sendo possível desenvolver dezesseis cursos inéditos em Pernambuco intermediados por tutores de diferentes partes do mundo. Isto foi possível devido à abertura do Portomídia a dialogar com profissionais do mercado. E este entendimento é o que possibilita a identificação de talentos para além do convencionalmente conhecido. O *Masterclasses* com diretores pernambucanos é um projeto criado para promover o diálogo sobre o processo criativo de produções, e

vem a contribuir com troca de conhecimento e proposição de novas linguagens; O Projeto *The Playble City*, apesar de ser uma iniciativa do Porto Digital, tem a cara do Portomídia e possibilitou a troca de conhecimento e livre experimentação entre vinte atores distribuídos entre tecnólogos, artistas e produtores. Aliadas a estas iniciativas tem-se as capacitações inéditas para fomentar o mercado. Contudo, a criação de canais para divulgação continua a ser um gargalo e pode ser aprimorado.

Os atores do mercado anseiam por compreender o modelo de negócio e a política de uso do PM, que estão ainda em construção, assim como o Observatório do Porto Digital. O convite à utilização do espaço em modelo *soft open* fora posto em prática e as contribuições advindas da base de usuários podem ser analisadas, a fim de construí-los colaborativamente, já que a responsabilidade por criar um ambiente para emergência de significado é de todos, não fazendo parte unicamente das atribuições do núcleo de gestão. É interessante que o NGPD em consonância com os atores do mercado, do governo e da universidade moldem o modelo de negócio institucional tendo em vista a promoção da estratégia de significado, para os nove diferentes componentes de um negócio (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

No entanto, o Portomídia tem que se mostrar ao mercado e dizer que existe: fazendo-se presente em iniciativas que congreguem seu público-alvo, no intuito de ganhar visibilidade e se aproximar dos atores da Universidade, do Mercado e do Governo; induzir a criação de projetos por meio de desafios que visem identificar intérpretes; promover espaços de *coworking*, por exemplo. O Portomídia pode, inclusive, contribuir para a configuração de propostas mais independentes dos setores públicos, advindas dos setores culturais.

A cultura considerada como um dos principais insumos para promoção de diferenciais competitivos, não é identificada nos princípios norteadores do Portomídia que prevê: criatividade, inovação e empreendedorismo. Conforme Ger (1999), as empresas locais podem destacar-se no mercado desde que entendam sua identidade cultural como fonte de vantagem intrínseca em relação às grandes corporações. Como exemplo têm-se o jogo Xilo, de um grupo de estudantes da Paraíba, que contradisse a percepção de um dos incubados entrevistados ao afirmar que é difícil passar ao público uma cultura desconhecida; que para ganhar mercado deveria investir massivamente na identidade visual do jogo e o tamanho da empresa não permitia isso. Os empreendedores do Xilo fizeram tudo isso, com uma realização gráfica simples, ganhando repercussão nacional e potenciais clientes,

antes mesmo de lançar o produto no mercado (ZANBARDA, 2013). A intenção de evidenciar o game Xilo, não é a de vincular a abordagem da significação puramente a arquétipos culturais previamente conhecidos por nosso imaginário social. Mas sim de vê-los como fontes de conhecimento potencializáveis para novas formatações.

O conceito de Economia Criativa parte desse pressuposto, entendendo a cultura, a criatividade e a inovação como fontes de vantagem competitiva. Sugere-se que a Incubadora do Portomídia possua abordagens que lidem com o trabalho conceitual dos empreendimentos, junto aos incubados, trazendo sua abordagem para um caráter mais exploratório, visando promover *startups* com soluções que possuam carga simbólica, sejam estas incrementais, ou de ruptura.

Os incubados, apesar de estarem perto fisicamente, sentem-se longe com relação ao aproveitamento do seu potencial pelo Porto Digital, seja para consultorias ou novos projetos. O primeiro ciclo contou com seis empreendimentos, dos quais dois se destacaram em nível internacional (*Mr. Plot* e *Doctor Fun*), trazendo propostas de valor inovadoras localmente. Mas as suas abordagens como incubadora estão conforme o conceito adotado pela ANPROTEC (2013b), com formações voltadas a gestão; e pode-se ir além, trabalhando a ideia do empreendimento para obter projetos com carga simbólica.

Considera-se relevante que o Portomídia fomente relações multidisciplinares entre os diferentes *stakeholders* do estado. Pois, as inovações de ruptura (a mudança de colina) não são fáceis de ocorrer, não sendo de modo imediatista, sem que haja investimento árduo em trabalho, capital intelectual e abertura dos gestores para uma cultura de mudança. Em vez disso, se pautam no risco, para possibilitar a geração de ganhos econômicos no longo prazo e potencializar novas oportunidades de mercado. Deve-se, contudo, levar em consideração o caráter inicial de estruturação do Portomídia, tanto do ponto de vista de infraestrutura física e de configuração de suas atividades, quanto da diminuta equipe que o operacionaliza.

Tentar configurar novas colinas torna-se, portanto, um desafio para o Portomídia, como meio para que haja a promoção dos significados e a identificação mais subjetiva com o consumidor final. Neste sentido, percebe-se que o Portomídia possui condições favoráveis à criação de um *design discourse* essencialmente seu, envolvendo diversos atores criativos e tecnólogos de Pernambuco, pois o estado dispõe de excelentes pontos fortes e oportunidades para o desenvolvimento de um cluster criativo, como: localização estratégica no Recife; experiências em TI bem

sucedidas; diversidade cultural; ampliação dos investimentos públicos para a economia criativa e economia da cultura; capital intelectual com acesso a uma formação de qualidade; e incipiente demanda local e regional para a utilização da infraestrutura do Portomídia.

Inicialmente, a pretensão do Porto Digital, era a partir da iniciativa em EC, oportunizar a aglomeração de empresas nas seis linguagens no entorno do Portomídia, contribuindo para a formação de um cluster criativo (EVANS, 2013). Contudo, tal pretensão poderá ou não ser viabilizada em longo prazo. De fato, o atual momento evidencia que o público-alvo do Portomídia não se restringe a uma territorialidade e busca atrair qualquer ator relacionado às seis linguagens de sua atuação. Esta temática pode ser inclusive um ponto para investigação futura para o Centro de Empreendedorismo e Tecnologias da Economia Criativa, o Portomídia.

## REFERÊNCIAS

- ABDI. **Parques tecnológicos ampliam atuação**, 2011. Disponível em: <[http://www.abdi.com.br/Paginas/noticia\\_detalhe.aspx?i=1811](http://www.abdi.com.br/Paginas/noticia_detalhe.aspx?i=1811)>. Acesso em: 20 jul. 2013.
- ALESSI. **Nossa História**. Disponível em: <<http://www.alessi.com/en/company/history>>. Acesso em: 12 out. 2013. 2013.
- ANPROTEC. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil**: Relatório técnico, 2012a. Brasília : Convênio de Cooperação Técnica MCTI & ANPROTEC 2012.
- ANPROTEC. **Parques Tecnológicos Investem em Economia Criativa**, 2012b. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=2352>>. Acesso em: 20 jul. 2013.
- ANPROTEC. **A Anprotec**, 2013a. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/pt/a-anprotec/>>. Acesso em: 20 jul. 2013.
- ANPROTEC. **Incubadoras e Parques**, 2013b. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>> . Acesso em: 20 jul. 2013.
- ANPROTEC. **O movimento atual**, 2013c. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacaoconhecias2.php?idpublicacao=82>> Acesso em: 20 jul. 2013.
- AVOGRADO, E. **Buenos Aires**: A cidade como uma rede de clusters. [28 jun 2013]. Palestra no Seminário Internacional de Clusters Criativos. São Paulo: FecomercioSP, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. *Firm, Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Journal of Management**, v. 17, pp.99-120, 1991.
- BARTHES, R. **Mitologias**. 7.ed. Tradução de R. Buongiorno; P. de Souza; R. Janowitz. Rio de Janeiro: Difel, 2013.
- BATTISTELLA, C.; BIOTTO, G.; DE TONI, A. F. *From design driven innovation to meaning strategy*. **Management Decision**, v. 50, n.4, p. 718-743. 2012.
- BNDES. **Recife garante recursos para implantar núcleo de economia criativa no Porto Digital**, 2013. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Sala\\_de\\_Imprensa/Noticias/2013/cultura/20130523\\_portomidia.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2013/cultura/20130523_portomidia.html)>. Acesso em: 24 mai. 2013.

BORCHARDT, M.; SELLITTO, M. A.M.; PEREIRA, G.M. Sistemas produto-serviço : referencial teórico e direções para futuras pesquisas. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.10, n. 4, p.837–860, 2010.

BRANDCHANNEL. **Havaianas: From Peasant Footwear to Global Fashion Powerhouse**, 2013. Disponível em: <<http://www.brandchannel.com/home/post/Havaianas-Fashion-Powerhouse-042413.aspx>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano Nacional da Secretaria da Economia Criativa: política, diretrizes e ações 2011 - 2014**. Brasília: Ministério da cultura, 2011. Disponível em: <[www.cultura.gov.br](http://www.cultura.gov.br)>. Acesso em: 20 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. **Secretaria da Economia Criativa**. Brasília: Ministério da Cultura, 2012. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/secretaria-da-economia-criativa-sec>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

BROWN, T. **Design Thinking: Uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BÜRDEK, B. E. **História, teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

BUSINESS WEEK. **Science Parks: Where the Future Is Being Created**. Disponível em: <[http://images.businessweek.com/ss/09/06/0601\\_science\\_parks/index.htm?chan=innovation\\_special+report+---+research+parks\\_research+parks](http://images.businessweek.com/ss/09/06/0601_science_parks/index.htm?chan=innovation_special+report+---+research+parks_research+parks)>. Acesso em: 10 jan. 2013.

CARVALHO, E. **Pernambuco domina a premiação do Festival de Brasília 2014**. Brasília: Cinemarcado, 2014. Disponível em: <<http://www.cinemarcado.com.br/2014/09/24/pernambuco-domina-premiacao-festival-de-brasilia-2014/>>. Acesso em: 24 set. 2014.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CIACO, J. **Unissonância, bom senso e outros sentidos: uma abordagem Semiótica da comunicação publicitária: significação, fabricação a realidade e a questão do outro**, 2000. Dissertação (Mestrado), Eaesp, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2000.

CICTEC. **PORTO DIGITAL: Criatividade, Inovação e Empreendedorismo**. Pernambuco: Porto digital, 2013. 52 slides: color. Slides apresentados em .pdf. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/cictec/3-seminrio-cictec-porto-mdia-joana-mendonaa-ariana-valena-29-05-2013>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

CONDEPE/FIDEM. **PIB de Pernambuco cresce 5,2% no primeiro semestre de 2014**. Disponível em: <[http://www.condepefidem.pe.gov.br/web/condepefidem/exibir\\_noticia?groupId=19941&articleId=13996154&templateId=82535](http://www.condepefidem.pe.gov.br/web/condepefidem/exibir_noticia?groupId=19941&articleId=13996154&templateId=82535)>. Acesso em: 05 jul. de 2014.

CRUICKSHANK, L. *The Innovation Dimension: Designing in a Broader Context*. **Design Issues**: v. 26, Number 2. Mii Press: EstadosUnidos, 2010.

DELTA ZERO. **Sobre o DZ**. Recife: Delta Zero, 2012. Disponível em: <[http://www.deltazero.org.br/?page\\_id=2](http://www.deltazero.org.br/?page_id=2)>. Acesso em: 5 mai. 2014.

DEGUZMAN, G. ; TANG, A. I. **Working in the "unoffice": a guide to coworking for indie workerw, small business, and nonprofits**. San Francisco, CA: Night Owls Press, 2011.

DESIGNERS&MAKERS. **Designers & Makers**. Portomídia: Pernambuco, 2014. Disponível em: <<http://www.portomidimakers.com/welcome.html>>. Acesso em: 30 set. 2014.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. **Som na Rural liberado pela Prefeitura do Recife**. Pernambuco: Jornal Diário de Pernambuco, 2014. Disponível em: <[http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/viver/2014/02/10/internas\\_viver,488780/som-na-rural-liberado-pela-prefeitura-do-recife.shtml](http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/viver/2014/02/10/internas_viver,488780/som-na-rural-liberado-pela-prefeitura-do-recife.shtml)> Acesso em: 24 set. 2014.

DUINSEMBERG, E. S. Economia Criativa: Uma opção de desenvolvimento viável?. In: REIS, Ana C. F (org.). **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural: Garimpo Soluções, 2008. p.52-73.

ECO, U. **Tratado Geral de Semiótica**. 4. ed. Tradução de A. de P. Danesi; G. C. C. de Souza. São Paulo: Perspectiva, 2007.

ESTRIN, J. **Estreitando a lacuna da inovação: como reacender a centelha da criatividade na economia global**. 1. ed. São Paulo: DVS Editora, 2010.

EVANS, S. **Clusters Criativo: Economia Criativa, Política Cultural**. Disponível em: <[http://creativeclusters.com/clusters.dreamhosters.com/?page\\_id=1599](http://creativeclusters.com/clusters.dreamhosters.com/?page_id=1599)> Acesso em: 10 ago. de 2013.

FABLABRECIFE. **Fab Lab Recife**. Disponível em: <<https://www.fablabs.io/fablabrecife>>. Acesso em: 21 ago. 2014.

FERRARA, L. D. **A estratégia dos signos: Linguagem, Espaço e Ambiente Urbano**. 2. Ed. São Paulo: Ed. Perspectiva, col. Estudos, 1986.

\_\_\_\_\_. **Cidade, imagem e imaginário**. In: SOUZA, Célia; PESAVENTO, Sandra (Org). **Imagens Urbanas: os diversos olhares na formação do Imaginário Urbano**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1997.

FIRJAN. S. **Indústria Criativa: Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: Sesi/Senai Maracan, 2012.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2009.

FLORIDA, R. **A Ascensão da Classe Criativa: e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade do cotidiano**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.

FLORO, P. **Porto Digital lança a primeira aceleradora de empresas: Jump Brasil**. Pernambuco: Mundo Bit, 2013. Disponível em:

<<http://blogs.ne10.uol.com.br/mundobit/2013/12/02/porto-digital-lanca-a-primeira-aceleradora-de-empresas-jump-brasil/>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

FRASER, Heather. M. A. *The practice of breakthrough strategies by design*. **Journal of Business. Strategy**, v. 28, p. 66-74, 2007. Disponível em: [https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/tu-91.2045/lisatty9442/TU-91\\_2045\\_the\\_practice\\_of\\_breakthrough\\_strategies.pdf](https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/tu-91.2045/lisatty9442/TU-91_2045_the_practice_of_breakthrough_strategies.pdf). Acesso em: 12 jan. 2014.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. **A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review**. *Journal of Product Innovation Management*, 2002. v. 19. p.110 - 132.

GAUTVIK, K. H. L. **Towards a product language: Theories and methodology regarding aesthetic analysis of design products**. 2001.

GER, G. *Localizing in the global village: local firms competing in global markets*. **California Management Review**, v. 41. n. 4, p. 64-83, Summer, 1999.

GIESEN, E.; BERMAN, S.J.; BELL, R.; BLITZ, A. Three ways to successfully innovate your business model, **Strategy and Leadership**, v. 35, p. 27-33, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo:Atlas, 2008.

GOTZSCH, J. **Beautiful and Meaningful Products**. Symposium on the Dimensions of Industrial Design Research Milan, Milan, 18 mai. 2000. Acesso em: 27 dez 2012.

\_\_\_\_\_. **Managing product expression: Identifying conditions and methods for the creation of meaningful consumer home products**. 2003. 307 f. Tese (Doctor of Business Administration). Henley Management College , Brunel University, England.

GREFFE, X. **Valorando os impactos de um cluster criativo**. [28 jun 2013]. Palestra no Seminário Internacional de Clusters Criativos. São Paulo: Fecomercio SP.

HALL, R. *The strategic analysis of intangible resources*. **Strategic Management Journal**, v. 13: 135-144; R. M. Grant, 1991, *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, R. U. : Blackwell Business, 101-104, 1992.

HARTLEY, J. **Creative Industries**. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOBDAV, M.; BODDINGTON, A.; GRANTHAM, A.; *An Innovation Perspective on Design: Part 1. Design Issues*: v.27, Number 4. MIT PRESS : Estados Unidos, 2011.  
HOWKINS, J. **The creative economy: How people make money from ideas**. London: Penguin Press, 2001.

HOWARD, T. J.; CULLEY, S. J.; DEKONINCK, E.; *Describing the creative design process by the integration of engineering design and cognitive psychology literature*. **Design Studies** **29**, Reino Unido: Elsevier, 2008.

IMPACT HUB. **Impact Hub Recife**. Disponível em: <<http://recife.impacthub.net/>>. Acesso em 12 mar. 2014.

JACOBS, D. **Adding values: The cultural side of innovation**. The Netherlands: Artez Press, 2007.

JEGOU, F; VERGANTI, R.; MARCHESI, A.; SIMONELLI, G.; DELL'ERA, C. **Design Driven Toolbox: A Handbook to support companies in Radical Product Innovation**. Italia: Evan Consotion, 2001.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Marcelo Pedrosa encomoda com o curta Em Trânsito**.

Pernambuco: Jornal do Comércio, 2013. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/cultura/cinema/noticia/2013/12/06/marcelo-pedroso-incomoda-com-o-curta-em-transito-108323.php>>. Acesso em: 10 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **Orbe Coworking abre as portas nesta quarta no Centro do Recife**. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2013/08/14/orbe-coworking-abre-as-portas-nesta-quarta-no-centro-do-recife-93566.php>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

JORNAL FOLHA DE PERNAMBUCO. **Tecnologia: Recife garante recursos para implantar núcleo de economia criativa no Porto Digital**, 2013. Disponível em: <<http://www1.folhape.com.br/cms/opencms/folhape/pt/tecnologia/noticias/arqs/2013/06/0002.html>>. Acesso em: 24 mai. 2013.

KRIPPENDORF, K. **Product Semantics**. With Butter, R. (Eds.) Design issues, 5.v. 2, 1989.

LANGER, S. K. **Filosofia em uma nova Chave**. Tradução de J. Meiches; J. Guinsburg. São Paulo: Perspectiva, 1989. Col. Debates, 33.

LARAIA, R. D. **Cultura um conceito Antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1986.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITÃO, C. S. **[Palestra disponibilizada em 10 de agosto de 2012, na internet]**. 2012. 25. Fórum brasileiras.org. As Indústrias Criativas. Disponível em: <<http://www.advivo.com.br/video/25%C2%BA-forum-industrias-criativas-claudia-sousa-leitao>>. Acesso em: 29 abr. 2013.

LÖBACH, B. **Design Industrial: bases para a configuração de produtos industriais**, São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda., 2001.

MANUAL DE OSLO. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. OECD: França, 2005.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. *A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize*. **Journal of Cleaner Production**. v. 11, p. 851–857, 2003.

MARKIDES, C. C. **Game Changing Strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules**, Jossey-Bass: San Francisco, CA. 2008.

MARINHO, C. **Identificação das oportunidades da Economia Criativa**. [11 julho, 2013]. *Palestra do Seminário de Apresentação do NAGI-PE para o setor Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)*. Recife: Porto Digital, 2013.

MATTOS, P.L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro;v. 39, p. 823-847, jul-ago 2005.

MOZOTA, B. B. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MOVIMENTO HOTSPOT. **Movimento HotSpot**. Brasil : Movimento HotSpot, 2013. Disponível em: <<http://movimentohotspot.com/>>. Acesso em: 25 set. 2014.

MUNDO DAS MARCAS, **Havaianas**. 2012. Disponível em: <<http://www.mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/havaianas-as-legtimas.html>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

\_\_\_\_\_, **Starbucks**. 2014. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/starbucks-cafzinho-globalizado.html>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

NEWBIGIN, J. **A Economia Criativa: um guia introdutório**, Reino Unido: British Council, 2010.

NIEMEYER, L. **Elementos de semiótica aplicados ao design**. Rio de Janeiro: 2AB Editora Ltda, 2003.

NORMAN, D. A.; VERGANTI, R. **Incremental and radical innovation: design research versus technology and meaning change**. Milan, IT: Design Issues. 2011.

NÖRTH, W. **Panomarama da Semiótica: de Platão a Peirce**. 4. ed. São Paulo: Annablume, 2005. (Coleção E-3).

OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Copyright OECD: França. 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócio**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PARQUE CAPIBARIBE. **Parque Capibaribe**. Recife: Parque Capibaribe, 2014. Disponível em: <<http://www.parquecapibaribe.org/>>. Acesso em: 24 set. 2014.

PAWAR, K.; BELTAGUI, A.; RIEDEL, J. The PSO triangle: designing product, service and organization to create value. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 29, n. 5, p. 468-493, 2009.

PEIRCE, C. S.; **Semiótica**. 4.ed. Tradução de J. C. Coelho Neto. São Paulo: Perspectiva, 2012.

PERNAMBUCO. **PIB de Pernambuco apresenta crescimento superior ao do Brasil**. 2013a. Disponível em: <<http://www.pe.gov.br/blog/2013/03/11/pib-de-pernambuco-apresenta-crescimento-superior-ao-do-brasil/>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Governador inaugura Portomídia, espaço que abrigará o poder criativo dos pernambucanos**. 2013b. Disponível em: <<http://www.pe.gov.br/blog/2013/08/12/governador-inaugura-portomidia-espaco-que-abrigara-o-poder-criativo-dos-pernambucanos/>>. Acesso em: 13 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Fábrica Tacaruna terá Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Fiat Chrysler**, 2014. Disponível em: <<http://www.sdec.pe.gov.br/noticias/fabrica-tacaruna-tera-centro-de-pesquisa-e-desenvolvimento-da-fiat-chrysler/>>. Acesso em: 22 de abr. 2014.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed., Rio de Janeiro:Campus, 1989.

Porto Digital. **Chamada pública para incubação de empreendimentos da Economia Criativa no Porto Digital (CP 01/2012)**. Pernambuco: Porto Digital, 2012. Disponível em: <[www2.portodigital.org](http://www2.portodigital.org)>. Acesso em: 25 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. **Chamada pública unificada para incubação de startups no Porto Digital (CP 01/2014)**. Pernambuco: Porto Digital, 2014a. Disponível em: <<https://docs.google.com/forms/d/1R--wMQPMq8eMsB2lh0-0EIQqz80gUKOOXoHldH2d8JY/viewform>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lista final de classificação dos projetos submetidos na Chamada Pública Unificada para Incubação de Startups no Porto Digital (CP 01/2014)**. Pernambuco: Porto Digital, 2014b. Disponível em: <[http://www2.portodigital.org/portodigital/ARQUIVOS\\_ANEXO/ListafinaldeclassificacaodosprojetossubmetidosnaChamadaPublicaUnificadaparaIncubacaodeStartupsnoPortoDigital;06;20140515.pdf](http://www2.portodigital.org/portodigital/ARQUIVOS_ANEXO/ListafinaldeclassificacaodosprojetossubmetidosnaChamadaPublicaUnificadaparaIncubacaodeStartupsnoPortoDigital;06;20140515.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2014.

PORTOMÍDIA. **Currículo das Incubadoras do Porto Digital**. Pernambuco: Porto Digital, 2013a. Disponibilizado pelo Porto Digital em 25 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Sobre o Portomídia**. 2013b. Disponível em: <<http://www.portomidia.org/#/portomidia.php>>. Acesso em: 10 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de Empreendimentos em Pré-incubação**: Orientação aos Incubados. Portomídia. Pernambuco: Porto Digital, 2013d. Disponibilizado pelo Porto Digital em 25 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Creative Spot**. Pernambuco: Porto Digital, 2013f. Disponível em: <<https://www.facebook.com/creativesopotportodigital?ref=ts&fref=ts>>. Acesso em: 24 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Programação Realizados**. 2014a. Disponível em: <<http://www.portomidia.org/#/realizados.php>>. Acesso em: 28 abr. 2013 e 23 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Programação em Cartaz**. 2014b. Disponível em: <<http://www.portomidia.org/#/programacao.php>>. Acesso em: 28 abr. 2013 e 23 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Programação Próxima**. 2014c. Disponível em: <<http://www.portomidia.org/#/programacao.php>>. Acesso em: 28 abr. 2013 e 23 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **Programação em Cartaz**: Masterclasses com diretores pernambucanos. Pernambuco: Porto Digital, 2014d. Disponível em: <<http://portomidia.org/#/detalheProgramacao.php?codigo=35>>. Acesso em: 9 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **Conceitos do Programa Portomídia de Capacitação**. Pernambuco: Porto Digital, 201-?.Disponibilizado pelo Porto Digital em 9abr. 2014.

RECIFE (Cidade). Lei nº 17.762/2011, de 28 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a incorporação do território de Santo Amaro e dos setores da Economia Criativa ao Porto Digital, com base na Lei Municipal 17.244 /2006. **Diário Oficial da Prefeitura do Recife**, Pernambuco, 29 dez. 2011. Seção 1, p, 02.

REIS, A. C. F (org.). **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural: Garimpo Soluções, 2008.

REIS, A. C. F. KAGEYAMA, Peter (orgs.). **Cidades criativas: perspectivas**. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

RIO CRIATIVO. **Rio Criativo**: Institucional. Rio de Janeiro: Rio Criativo, 2014. Disponível em: <<http://www.riocriativo.rj.gov.br/site/institucional/>>. Acesso em: 05 out. 2014.

SABOYA, F. **Um diferencial competitivo**. O Porto Digital é um marco importantíssimo da nova economia pernambucana. [2010]. Disponível em: <http://www.revistanegociospe.com.br/materia/Um-diferencial-competitivo>. Acesso em: 16 abr. 2014.

SÁ, E. de. **Mobilização Popular questiona plano imobiliário no Cais Estelita no Recife**. Alemanha: Deutsche Welle. Disponível em: <<http://dw.de/p/1CT9U>>. Acesso em: 24 set. 2014.

SANTAELLA, L. **O que é Semiótica**. 14a. ed. São Paulo: Brasiliense, col. primeiros passos, 1998.

SANTOS, A; SILVA, J. S. Análise preliminar dos sistemas produto + serviço para trabalho remoto existentes em Curitiba: estudo de caso piloto. **V Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Bauro: V CIPED**, p. 448-456.

SANTOS, J. L. dos. **O que é cultura**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.

SCHUMPETER, J. A. *The Creative Response in Economic History*. **The Journal of Economic History**, v. 7, n. 2. Inglaterra: Cambridge University Press, 1947.

SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage**. New York: The Free Press, 1993.

STARBUCKS. **Starbucks Company Profile**, 2014. Disponível em: <<http://globalassets.starbucks.com/assets/e12a69d0d51e45d58567ea9fc433ca1f.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

STÉFANO, DI R. **O líder-Coach: Líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STEFFEN, D. **Design Semantics of Innovation: Product language as a reflection on technical innovation and socio-cultural change**. Academy of Finland: Germany. 2007. \_\_\_\_\_ . **Meaning and narration in product design**. In: *International conference on designing pleasurable products and interfaces*, 2009, Compiègne. Compiègne University of Technology: France, 2009.

TANKHA, S. **The Creative Economy in Pernambuco: A Study of Six Creative Industries in the Recife Metropolitan Area and Policy Recommendations**. *Internacional Institute of Social Studies*: Brasil, 2012. Disponível em: <<http://www.deltazero.org.br/?p=1138>>. Acesso em 20 set. 2013.

TIKKANEN, H.; LAMBERG, J. A.; PARVINEN, P. ; KALLUNKI, J. P.; *Managerial cognition, action and the business model of the firm*, **Management Decision**, v. 43, p. 789-809. 2005.

TRANSFORM. **Recife: The Playable City**. *British Council*. Reino Unido, 2014. Disponível em: <<http://transform.britishcouncil.org.br/pt-br/content/recife-playable-city>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

TRUFFI, R. **A batalha pelo Cais José Estelita**. Recife: Carta Capital, 2014. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/sociedade/a-batalha-pelo-cais-jose-estelita-8652.html>>. Acesso em: 24 set. 2014.

TUKKER, A. *Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from Suspronet*. **Business Strategy and the Environment**. V.13, p. 246–260, 2004.

UNCTAD. **Relatório de Economia Criativa 2010: Economia Criativa: Uma opção de desenvolvimento viável**. Nações Unidas, 2010.

UNIVERSIDADE ABERTA. **Metodologias de Investigação em Educação.** (2009). Disponível em: <<http://metodologiasua.blogspot.com.br/2009/12/entrevista-semi-estruturada.html>> Acesso em: 03 abr. 2013.

VASSÃO, C. A. **Metadesign: ferramentas, estratégias e ética para complexidade.** Editora Blucher, 2008.

VERGANTI, R. **Design, Meanings, and Radical Innovation:** A Metamodel and a Research Agenda. The Journal Product innovation Managemen, 25, 436-456, 2008.

VERGANTI, R. **Design-Driven Innovation.** Mudando as regras da competição: a inovação radical de significado de produtos. São Paulo: Canal Certo, 2012.

WITHMORE, J. **Coaching para performance:** aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: competências pessoais para profissionais. Tradução de Tatiana de Sá – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBARDA, P. **Xilo mostra que é possível criar jogos de qualidade inspirados na cultura nacional.** Brasil: TechTudo, 2013. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2013/06/xilo-mostra-que-e-possivel-criar-jogos-de-qualidade-inspirados-na-cultura-nacional.html>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

## APÊNDICE A - Roteiro de Pesquisa Incubado

### PARTE 1



UFPE | CAC | Programa de Pós-Graduação em Design

Orientador: Leonardo Castillo

Mestranda: Tarciana Andrade

### ENTREVISTA STARTUP

#### IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL

Nome:

Empresa:

Fone:

E-mail:

Site:

#### IDENTIFICAÇÃO

1 Qual sua formação?

2 Qual o propósito da sua empresa?

2.1 Quais produto/serviços você oferece? Quantos são?

2.2 Consegue definir o que faz a sua empresa em 12 palavras?

2 Classifique sua empresa (pode ser mais de uma opção):

( ) JOG ( ) DES ( ) MUL ( ) CVA ( ) FOT ( ) MÚS

3 Como surgiu sua ideia?

4 Você reconhece se esta ideia existe? ( ) Sim ( ) Não

4.1 Quais seriam as propostas similares?

4.2 Quem você utilizou de referência: (no Brasil | no mundo)

5 Em que o seu projeto é único?

5.1 Por que isto importa?

6 De uma escala de 1 a 5, quanto é inovadora sua empresa?

(1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5)  
Modelos existente Totalmente Inovadora

6.1 Porque?

6.2 O que você considera por inovação?

7 Você validou sua proposta? (trouxe o público para o processo criativo). Como foi?

( ) Grupos de discussão ( ) Pesq. Quantitativa ( ) Pesq. Qualitativa

8 Já aconteceu alguma matéria a respeito de sua empresa na mídia? Se sim, onde?

9 Já ganhou algum prêmio? Se sim, qual?

10 Como sua empresa se vê daqui a 10 anos?

11 Atualmente, como é formada a equipe da sua empresa? (Internos)

11.1 Quantos e quais são suas responsabilidades?

#### STARTUPS

12 Porque você acredita que a sua startup foi escolhida?

13 No que as startups do PM se diferenciam das do Porto Digital?

14 Como são estruturadas a formação das startups?

- 14.1 O que aconteceu até o momento?
- 14.2 Como será a partir de agora?

**15 Existe algum espaço e troca de experiências/informações entre as 8 startups do PM?E entre o PD?**  
 **Formal**       **Informal**

- 15.1 Se encontram com frequência?
- 15.2 Se ajudam? Como?
- 15.3 Trabalham em grupos?
- 15.4 Como acontece?

**16 Sua empresa já precisou de alguma ajuda advinda de uma outra startup? Se sim, como foi?**

**17 Como considera a relação entre vocês:**  Cooperação     Cada um por si     Concorrência  
 17.1 Onde estão sediadas as startups?  Mesmo local     Locais diferentes

**TENDÊNCIAS | EXPERIÊNCIAS | ACESSO À INFORMAÇÕES**

**18 Com relação à tendências:**

- 18.1 É um processo:  Interno       Portomídia       Externo
- 18.2 Como vocês têm acesso?
- 18.3 Com que frequência?
- 18.4 Existem pessoas responsáveis pela pesquisa de tendências? Se sim, quem são?
- 18.5 Qual a última tendência que iria afetar seu mercado?

**19 Conhece o CICTEC? Como considera suas ações?**

- 19.1 Tem acesso a sua fonte de conhecimento?
- 19.2 Utiliza-a?

**20 Se pudesse elencar 5 pessoas chaves para seu empreendimento? internas ou não a sua instituição. Que façam parte ou não do PM, PD. Consultores ou não. Quem seriam estas pessoas?**

- 20.1 Equipe?
- 20.2 Startups?
- 20.3 Portomídia?
- 20.4 Consultores?
- 20.5 Empresas Parceiras? (fornecedores)
- 20.6 Pessoas Chaves?
- 20.7 Outro:

**21 Descreva como você considera a troca de experiências e informações entre:**

- 21.1 Sua equipe?
- 21.2 Startups?
- 21.3 Portomídia?
- 21.4 Consultores?
- 21.5 Empresas Parceiras? (fornecedores)
- 21.6 Pessoas Chaves?
- 21.7 Outro:

**22 Você promoveu algum evento para trocar experiências? Com quem?**

**23 Você participou de algum evento promovido pelo PM/PD? Quais?**

**24 Você participou de algum evento EXTERNO ao PM/PD para trocar experiências? Quais? (nos últimos dois meses)**

**25 Você conhece Verganti? (apresentar o gráfico das estratégias de inovação)**

**26 Você considera que sua empresa atribui significado ao consumidor final?**

**27 Está satisfeito com as ações do PM? Teria alguma sugestão de melhoria?**

**28 Se não fosse o PM, como você estaria agora?**

## **APÊNDICE A - Roteiro de Pesquisa Incubado**

### **PARTE 2**

1. Como está seu negócio? (Conquistas; Como foi a incubação?)
2. Sua opinião sobre o Portomídia?
3. Considera que o Portomídia consegue desenvolver projetos que criam novos significados? Consegue criar um ambiente para desenvolver novos significados?
4. E se tinha algum elogio ou sugestão para melhoria do Portomídia?

## APÊNDICE B - Roteiro de Pesquisa NGPD



UFPE | CAC | Programa de Pós-Graduação em Design

Orientador: Leonardo Castillo

Mestranda: Tarciana Andrade

### ENTREVISTA PORTOMÍDIA

#### IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Fone:

E-mail:

- 1 O que o Portomídia faz?**
  - 1.1 Quais produto/serviços você oferece?
- 2 Como surgiu a ideia do PM?**
  - 2.1 Você participou do período de concepção do PM?
  - 2.2 Quem participou?
- 3 Você reconhece se esta ideia existe?** ( ) Sim ( ) Não
  - 3.1 Quais seriam as propostas similares?
  - 3.2 Quem você utilizou de referência: (no Brasil e no mundo)
- 4 Em que o PM é único?** (O que o distingue? Como você se diferencia). Porque isto importa?
- 5 O que você considera por inovação?**
  - 5.1 De uma escala de 1 a 5, quanto O PM é inovador? Porque?  
 (1) ----- (2) ----- (3) ----- (4) ----- (5)  
 Modelos existente Totalmente Inovadora
- 6 A proposta do PM foi validada?** ( ) Sim ( ) Não
  - 6.1 Como foi?
  - 6.2 Existe um Modelo de Negócio para o PM?
  - 6.3 Quem participou na concepção?(trouxe o público para o processo criativo)
  - 6.4 Existe um Plano Estratégico para PM? Se sim, qual o seu alcance?
- 7 Que tipo de métricas ou indicadores utilizam ao longo do processo do PM e de incubação?**
- 8 Por que foi escolhida a área de EC?**
  - 8.1 Como se faz para atender as necessidades específicas de cada incubada?
- 9 Como foram escolhidas as seis áreas de atuação dentre as 30 áreas mencionadas?**
- 10 Como o PM se vê daqui a 10 anos?**

#### TENDÊNCIAS | EXPERIÊNCIAS | ACESSO À INFORMAÇÕES

- 11 Como enxerga a relação entre o PM e a cultura?**
- 12 Como é desenvolvido o processo de realização de tendências?**

( ) Interno às Startups ( ) demanda externa ( ) demanda do Portomídia

  - 12.1 Existem pessoas responsáveis pela pesquisa de tendências? Se sim, quem são?
  - 12.2 Como as startups tem acesso?
  - 12.3 Com que frequência?
  - 12.4 O processo é para o PM ou PD com um todo?
- 13 Existe um ambiente de divulgação?**
- 14 Como está estruturado o Observatório de Economia Criativa? Funciona?**
- 15 Como o CICTEC realiza seu processo de captação de tendências?**
- 16 Qual a diferença entre CICTEC e o Observatório de Economia Criativa?**
  - 16.1 Como se tem acesso a sua fonte de conhecimento? Existe indícios que está sendo utilizado?

- 17 Se pudesse elencar 5 pessoas chaves do PM. Quem seriam?**
- 17.1 A equipe do PM?
  - 17.2 Consultores?
  - 17.3 Externos ao PM?
  - 17.4 Empresas Parceiras?
  - 17.5 Pessoas Chaves?
  - 17.6 Incubadas?
- 18 Pretende fazer algum evento para ir preparando as propostas a serem incubadas?**
- 19 Existe a intenção do PM fomentar o desenvolvimento de uma rede entre os stakeholders do PM?**  
( ) Formal ( ) Informal
- 20 O Portomídia cria inovações de ruptura? Cria novos significados?**  
Você conhece Verganti?(apresentar o gráfico das estratégias de inovação)
- 20.1 Ao julgar pela opinião de Verganti, você considera que o PM atribui significado ao consumidor final? ( ) Não ( ) Sim, Como?
- 21 Como ele pretende provocar o desenvolvimento de novas propostas?**  
Se sim, como vocês pensam em realizar isso
- 22 O que você acha de iniciativas como o The Playble City?**
- 22.1 Pretende provocar algo tipo?
- 23 Como o PM pretende promover a comunicação entre os diferentes expertises locais?**
- 24 Como será o processo para utilização da infraestrutura do PM para demanda externa? Quais serão os requisitos? Preço? Há uma seleção de projetos? Está funcionando?**
- 25 Começa a perceber a demanda externa?**
- 26 Com relação a capacitação? Agora foram lançados 20 cursos.**
- 26.1 Os custos se basearam em que?
- 27 Como foi o processo de seleção das startups:**
- 27.1 Quem participou?( ) Só Internos ( ) Teve a participação de Externos
- 28 Você considera que há distinção entre as startups do PM e as do Cais? Se sim, porque?**
- 29 Como são estruturadas a formação das startups? Quais Cursos?**
- 29.1 Como será a partir de agora, após o período de Pré-Incubação?
- 30 É possível que uma startup possa alterar radicalmente o escopo da proposta inicial?**
- 31 Entendo o amplo universo de atuação de EC, e as diferentes propostas incubadas, como se faz para atender as expectativas específicas de cada proposta?**
- 31.1 Existe alguma iniciativa para realização de mentorias?
- 32 Como considera a relação entre as startups?**  
( ) Cooperação ( ) Cada um por si ( ) Concorrência
- 33 O PM já ganhou algum prêmio? Se sim, qual?**
- 34 O que você achou do primeiro ciclo de incubação?**
- 34.1 O que espera para o segundo?
- 35 Atualmente, como é formada a equipe de gestão do PM?**
- 35.1 Quantos e quais são suas responsabilidades?
- 36 Está satisfeito com as ações do PM? (Classifique de 1 a 5). Teria alguma sugestão de melhoria?**

## APÊNDICE C - Questionário atores do mercado



UFPE | CAC | Programa de Pós-Graduação em Design

Orientador: Leonardo Castillo

Mestranda: Tarciana Andrade

### QUESTIONÁRIO ATORES DO MERCADO

#### IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Profissão:

E-mail:

Fone:

**1. Como você considera a produção local com relação: infraestrutura tecnológica X novos conceitos, linguagens e significados?** (antes do Portomídia, na área em que você atua)

1.1 Como você faz para lidar com essa relação em suas obras?

**2. Como você enxerga a proposta do Portomídia?** (Participou do período de concepção?)

**3. Como considera a relação entre o Portomídia e os atores culturais?**

**4. Como você enxerga o impacto do Portomídia para as futuras produções de Pernambuco?**

4.1 Nas suas produções?

4.2 Na sua área?

4.3 Em todas as seis áreas do Portomídia (que são: game, cinema-vídeo-animação, fotografia, música, multimídia e design)?

**5. Qual sua impressão sobre a opinião do mercado de design com relação ao Portomídia?** (o que você tem escutado, o que as pessoas do seu nicho de atuação pensam sobre esse empreendimento).

**6. Como você vê o futuro do Portomídia?**

**7. Acredita que o Portomídia pode vir a contribuir para gerar novas linguagens, significados e conceitos para o Porto Digital? Para PE? Para o Brasil?**

7.1 Se sim, Como?

## APÊNDICE D - Categorias semânticas para análise do discurso

??? PERGUNTA ???	Recorrência do tema na análise do discurso
<b>IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	
<b>Valores da Empresa</b>	
Valor Intrínseco Real - O que a empresa é <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar o mercado na área de EC</li> <li>- Expansão do mercado do PD - estratégia de Crescimento</li> <li>- Capacitação Profissional - dar a base focar no específico</li> <li>- Empreendedorismo</li> <li>- Experimentação</li> <li>- Infraestrutura de Referência</li> <li>- Parcerias</li> </ul>	
<b>Imagem da Empresa</b>	
<b>Visão Institucional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento do território</li> <li>- Ampliação do Portomídia (Pós-Produção para Produção)</li> <li>- Tornar Sustentável</li> <li>- Redes Heterogêneas</li> <li>- Fomento à Redes (Informal x Formal)</li> </ul>	
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PSS</b>	
<b>Informações sobre o PSS</b>	
Princípios de Trabalho <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situação atual do Portomídia (Fase Inicial)</li> <li>- Áreas de Atuação - Pequeno recorte de atuação (livros e teatro)</li> <li>- Propósito do Portomídia: Alavancar produção local</li> <li>- Ênfase em audiovisual</li> <li>- Sem prática de associação</li> <li>- Conselho Deliberativo</li> </ul>	
<b>Qualidade do PSS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança</li> <li>- Originalidade e Surpresa</li> <li>- Com criação de significado</li> <li>- Investimento em Design</li> </ul>	
<b>Localização Temporal e Cultural</b>	
Situação histórica Símbolos culturais	
<b>Símbolos Afetivos</b>	
Sonhos, Poesia e Sensação Artística Qualidades artesanais e singularidade O toque humano Símbolos da Natureza	
<b>Referência</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de Mercado</li> <li>- Pesquisa de Tendência</li> <li>- Pesquisa Design-driven</li> </ul>	

- Iniciativas para desenvolvimento do PSS (Pesquisas, eventos...)	
<b>Gargalo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca influência do PM nas seis áreas de atuação</li> <li>- Falta de conhecimento da política de uso</li> <li>- Falta de Modelo de Negócio</li> <li>- Foco em Gestão, não trabalha a ideia do Projeto</li> <li>- Falta de Proximidade com o Projeto: Esforço Genérico</li> <li>- Tornar Sustentável</li> <li>- Participação da direção junto aos incubados, produzir juntos</li> <li>- Incubação diferente do contrato</li> <li>- Falta de Mentorias</li> <li>- Falta de apoio de Consultorias</li> </ul>	
<b>Oportunidade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocupação do lugar; pertencimento do lugar</li> <li>- Desenvolver uma Rádio Pública</li> <li>- Desafio (The Playble City)</li> <li>- Demanda Externa</li> <li>- Assumir uma posição política para alavancar pontes</li> <li>- Reparar Infraestrutura de internet</li> <li>- Obter gerador de energia</li> <li>- Consultores qualificados</li> <li>- Desenvolver Modelo de Negócio</li> <li>- Formação de uma rede de mentores excelente</li> </ul>	
<b>IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO</b>	
<b>Características Pessoais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gênero</li> <li>- Faixa Etária</li> <li>- Personalidade</li> </ul>	
<b>Características Sociais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Status e Sucesso</li> <li>- Ambição e Valores</li> <li>- Estilo de Vida</li> </ul>	
<b>Papel Institucional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atores Internos_Núcleo de Idealização e operacionalização</li> <li>- Atores Internos_Incubados</li> <li>- Atores Externos_Mercado</li> <li>- Atores Externos_Universidade</li> <li>- Atores Externos_Governo</li> <li>- Atores Externos_Consultores</li> </ul>	
<b>IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO</b>	
<b>Gargalo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de Capacitação profissional</li> <li>- Baixo nível empreendedor</li> <li>- Carece de infraestrutura física e tecnológica</li> <li>- Falta de comunicação entre os atores interdisciplinares</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de divulgação</li> <li>- Filosofia da cultura X TI (Falta de aproximação)</li> <li>- Falta de comunicação entre os atores interdisciplinares (as pontes)</li> <li>- Dificuldades do Mercado do Recife X Sudeste</li> <li>- Falta de aproximação com a nova geração</li> </ul>	
<b>Oportunidade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceber as pontes que a sociedade civil vem criando e ser um ator protagonista, catalisador (como escritório coletivo, som na rural, ocupe estelita);</li> <li>- Território oportuno para os empreendedores culturais nos dias atuais;</li> <li>- Abertura para diálogo (criar pontes entre os atores culturais e tecn.)</li> <li>- Parcerias institucionais e governamentais</li> <li>- Iniciativa de aproximação por parte de todos os atores do mercado</li> <li>- Desenvolvimento de metodologias transversais à Cultura e TI</li> <li>- Aproximar da produção da América Latina</li> </ul>	

## APÊNDICE E - Infraestrutura do Portomídia

LABORATÓRIOS DO PORTOMÍDIA	
DESIGN E FOTOGRAFIA	equipado com máquinas de alto desempenho e softwares específicos para artes gráficas digitais, como o pacote Adobe Creative suite Master Collection;
ANIMAÇÃO	O laboratório conta com mesas digitalizadoras de última geração Wacom Cintiq, que possibilitam que o artista tenha a melhor experiência possível ao criar desenhando digitalmente em cima da própria imagem, além de contar com workstations avançadas para maior processamento das imagens trabalhadas nos softwares Autodesk Maya, Autodesk 3Ds Max Design e Toon Boom Animate Pro.
INTERATIVIDADE	Oferece suporte ao pilar de exibição, o laboratório de interatividade permite que sejam desenvolvidas experimentações multimídia que utilizem tecnologias para gerar um novo contexto de exposição do conteúdo, otimizando a experiência do público com o conteúdo a ser exibido.
EDIÇÃO DE IMAGEM	Após a gravação das cenas, o material é passado para o laboratório de edição de imagens onde será feito o primeiro corte do filme com os softwares da preferência do editor (Final Cut, Avid Media Composer ou Adobe Premiere) e aplicados os efeitos especiais em After Effects. Neste laboratório também pode ser feito o processo de composição de imagem utilizando o software Nuke X, que além de ter um fluxo de trabalho especializado em composição de imagem, permite que sejam customizadas e desenvolvidas ferramentas para aprimorar o trabalho. Ainda nesse laboratório, temos o Cineasset Pro, um software para masterização de vídeo, podendo criar arquivos no formato DCI, utilizado nos cinemas digitais.
FINALIZAÇÃO DE IMAGENS	o foco deste laboratório é o processo de finalização do filme, utilizando equipamentos que vão prover um fluxo mais ágil e suave para integrar a edição aos efeitos especiais. O principal equipamento do estúdio é uma Workstation Mac Pro, para trabalhar com o software Smoke For Mac, que contém funções avançadas e otimizadas para montagem de cenas, correção de cor e efeitos visuais, além do monitor profissional de broadcast com tecnologia Oled Sony Pvm 2546, permitindo maior fidelidade do trabalho à cor intencionada pelo artista
EDIÇÃO DE ÁUDIO	neste ambiente os técnicos deverão reunir todo o som captado no set de filmagem, escolher os melhores takes de diálogo e som ambiente, sincronizar, editar, fazer a criação ou recriação de sons e ruídos que irão compor o áudio a ser posteriormente mixado. O laboratório conta com dois sistemas idênticos baseados no Avid Mbox e no Avid Artist Control, garantindo maior agilidade e autonomia sobre o processo de edição de áudio na plataforma Pro Tools. Os sistemas podem ser utilizados para a montagem de trechos de áudio, inserção de faixas de diálogo, folley e efeitos sonoros.
PRÉ-MIXAGEM	Com uma sala isolada acusticamente, neste ambiente é feita a primeira reunião de todos os elementos de um filme ou outra peça audiovisual (diálogo, voice over, dublagens, ambiente, walla, efeitos e música). É uma mistura ou mixagem de todos esses sons com equalização e ajustes de volume, adição de reverb e compressão que criará o som final do produto audiovisual. Uma

	<p>Workstation Mac Pro com Placa Protools HDX, pacote de softwares Waves Diamond Bundle e biblioteca de áudios profissionais Hollywood Edge integrados ao sistema Protools e operados pela mesa Avid C24, junto a um sistema de som 5.1 com caixas Genelec e uma tela de 55 polegadas para exibição do material com a melhor fidelidade possível.</p>
<p><b>MIXAGEM E CORREÇÃO DE COR</b></p>	<p>Esta sala se destaca em estrutura para a pós-produção do audiovisual em todo o Brasil por reunir no mesmo lugar o trabalho de correção de cor e mixagem final para cinema. Desde a sua construção em formato de caixa de concreto isolada através de 80cm de lã de vidro e piso de borracha impossibilitando que seja percebido qualquer ruído externo ou movimentações no piso, até o tratamento acústico final validado por consultores Dolby, o projeto arquitetônico conta com espaço para até 21 pessoas sentadas em poltronas de cinema e uma vaga para cadeirante, permitindo que os responsáveis pela finalização do filme possam convidar jornalistas, parceiros ou potenciais investidores para conferir a versão prévia do produto final. Além desta função de screentest, a sala tem importante função na finalização do material, tanto em relação ao áudio quanto à imagem. O sistema de correção Baselight 4, utilizado em grandes produções de renome mundial tanto no cinema quanto na televisão, permite que a correção de cor em resolução 4K seja feita em tempo real, não havendo intervalo para renderização, além de contar com a Blackboard 2, um console especialmente desenvolvido pela Filmlight para agilizar todo o processo de correção. Para a mixagem de som temos um sistema Pro Tools HDX que permite trabalhar com até 512 canais de áudio de alta qualidade através do console Avid D-command que permite o controle de todo o sistema, auxiliado pelos módulos adicionais de faders e de surround panner para dar mais ergonomia e praticidade ao trabalho do mixador. Todo o conteúdo produzido na sala é exibido através de um projetor 4K (tendência do cinema digital), o que possibilita que se veja o resultado final já durante o trabalho. A tela é especialmente microperfurada acusticamente para evitar que os speakers, que vem de trás da tela, interfiram na projeção. O áudio, por sua vez, também chama bastante atenção, em um sistema 9.1 contando com speakers, subwoofer e surrounds da JBL e amplificadores Crown DSI 1000, 2000 e 4000.</p>

Tabela 05: Infraestrutura e serviços oferecidos aos Projetos Incubados. Fonte: adaptado PORTO DIGITAL (2012); adaptado PORTO DIGITAL (2013a).

## APÊNDICE E - Atores do Portomídia identificados durante pesquisa de campo

