



UNIVERSIDADE
FEDERAL
DE PERNAMBUCO

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

ISABELA MARIA RAPOSO MORONI

**Como os processos de design podem contribuir para o
desenvolvimento da capacidade inovadora nas empresas *startups*:
um estudo sobre o Porto Digital.**

RECIFE - PE
2016

ISABELA MARIA RAPOSO MORONI

**Como os processos de design podem contribuir para o
desenvolvimento da capacidade inovadora nas empresas *startups*:
um estudo sobre o Porto Digital.**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para aprovação do mestrado no Programa de Pós Graduação de Design da UFPE, para obtenção do grau de mestre. Linha de Pesquisa: Design, Tecnologia e Cultura.

Orientador: Prof. PhD. Amilton José Vieira de Arruda

RECIFE - PE

2016

Catálogo na fonte
Bibliotecário Jonas Lucas Vieira, CRB4-1204

M868c	Moroni, Isabela Maria Raposo Como os processos de design podem contribuir para o desenvolvimento da capacidade inovadora em empresas startups do Porto Digital / Isabela Maria Raposo Moroni. – Recife, 2016. 181 f.: il., fig. Orientador: Amilton José de Vieira Arruda. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação. Design, 2017. Inclui referências e apêndice. 1. Inovação. 2. Empreendedorismo. 3. Gestão do design. I. Arruda, Amilton José de Vieira (Orientador). II. Título. 745.2 CDD (22. ed.) UFPE (CAC 2017-12)
-------	--



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

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

Isabela Maria Raposo Moroni

“Como os processos de Design podem contribuir para o desenvolvimento da capacidade inovadora em empresas startups do Porto Digital.”

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: DESIGN E ERGONOMIA

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o(a)candidato(a) **Isabela Maria Raposo Moroni**

APROVADA.

Recife, 06 de dezembro de 2016.

Prof.Amilton José de Vieira Arruda (UFPE)

Prof. Ney Brito Dantas (UFPE)

Prof.Carlo Franzato (UNISSINOS-RS)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais: Iêdo e Malu.

AGRADECIMENTOS

À cidade de São Francisco, CA.

Aos meus irmãos: Rodrigo, João Paulo, Victor e Giuliane.

Ao meu orientador: Prof. Amilton Arruda.

Aos meus amigos: Theska e Pablito.

À Pollyanna Andrade e Átila Andrade.

Aos professores da minha banca Carlo Franzato e Ney Dantas.

À família que escolhi em vida: Luciana Leimig, Camila Lima, Patrícia Menezes, Amanda Braga, Graça Holanda, Aline Marques, Aline Raposo e Maine Cola.

Aos professores e colaboradores do Departamento de Design, em especial à Flavinha, Marcelo, Professora Kátia Araújo e Professor Léo Castillo.

Às cunhadas: Brenda, Monique e Anna.

A minha sobrinha Letícia.

A minha saudosa Pietra e ao meu Picles.

Ao Porto Digital e a JUMP Brasil.

À Tarciana Araújo de Brito de Andrade.

À você, DEUS!

Muito, muito obrigada!

"O nascimento do pensamento é igual ao nascimento de uma criança: tudo começa com um ato de amor. Uma semente há de ser depositada em um ventre vazio. E a semente do pensamento é o sonho [...]".

Rubens Alves

RESUMO

Nos últimos anos, inovação tem sido uma palavra importante no meio empresarial, mas no universo das empresas conhecidas como *startups*, inovar é uma condição existencial. Empreendedores desejam que seus pequenos negócios ganhem escala e agilidade no mercado de consumo com suas ideias criativas e disruptivas. Entretanto, por serem diferentes das empresas consideradas tradicionais, esses negócios necessitam de modelos de gestão que compreendam suas singularidades e permitam o estabelecimento de uma realidade compatível com suas limitações de recursos, a fim de continuar inovadoras e competitivas no Brasil, cujo índice de mortalidade ainda é elevado. A partir dessas motivações, o presente estudo analisou a estrutura de fomento ao empreendedorismo e inovação do Porto Digital, para relacionar as metodologias utilizadas pelo *cluster* com a gestão do design, cujos processos podem estimular o desenvolvimento da capacidade inovativa dessas jovens organizações por implementar uma abordagem da gestão do design de forma projetual e colaborativa como parte a identificação de oportunidades de inovação no atual ambiente em que as *startups* estão inseridas. Para tanto, através de uma revisão da literatura utilizando as linhas de pesquisa mais recentes que abordam gestão de design, empreendedorismo e inovação, além de pesquisa documental e entrevista semi estruturada sobre os programas de aceleração e incubação do Porto Digital, cujos resultados refletem que área da gestão do design ainda é pouco conhecida, mesmo em um ambiente propício para o fomento da inovação, bem como os esforços das etapas do processos de incubação e aceleração aparentemente focam no desenvolvimento do produto, em detrimento às outras funções do negócio, além disso, as teorias estudadas mostram-se focadas em grandes organizações, o que caracteriza a carência de estudos específicos para essa modalidade de empresa em questão.

Palavras Chave: inovação, empreendedorismo, gestão do design

ABSTRACT

In recent years, innovation has been an important word in business, but in the universe of companies known as startups, to innovate is an existential condition. Entrepreneurs want their small businesses to gain scale and agility in the consumer market with their creative and disruptive ideas. However, because they are different from traditional companies, these businesses need management models that understand their singularities and allow the establishment of a reality compatible with their resource limitations, to continue innovative and competitive in Brazil, whose mortality rate is still high. Based on these motivations, the present study analyzed the structure of growth entrepreneurship and innovation of the Digital Port, to relate the methodologies used by the cluster with the design management, whose processes can stimulate the development of the innovative capacity of these young organizations to implement an approach of project management in a project and collaborative way as part of the identification of innovation opportunities in the current environment in which the startups are inserted. Through a review of the literature using the latest research lines that address design management, entrepreneurship and innovation, as well as document research and semi structured interview on the acceleration and incubation programs of the Porto Digital, whose results reflect that area of design management is still little known, even in an environment conducive to fostering innovation, as well as the efforts of the stages of incubation and acceleration processes apparently focus on product development, to the detriment of other business functions.

Key Words: innovation, entrepreneurship, design management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fluxo de operação da pesquisa	28
Figura 2	Taxas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos - Brasil - 2015	34
Figura 3	Áreas de melhorias do empreendedorismo	36
Figura 4	% de mortalidade de <i>startups</i>	44
Figura 5	Prováveis razões da mortalidade das <i>startups</i>	46
Figura 6	Logotipo do programa Start-up Brasil	48
Figura 7	Como funciona o programa Start-up Brasil	49
Figura 8	Logotipo Institucional InovAtiva Brasil	57
Figura 9	Ciclo de Aceleração InovAtiva	58
Figura 10	Logotipo ABStartups	59
Figura 11	Evento CASE 2015 promovido pela Abstartups	60
Figura 12	Logotipo Anjos do Brasil	61
Figura 13	Modelo de Gestão para startups	64
Figura 14	<i>Diagrama Business Model Canvas</i>	66
Figura 15	Visão Geral da Descoberta do Clientes	67

Figura 16	Categorias da propriedade intelectual	73
Figura 17	Papel dos governos na inovação de um país	75
Figura 18	Posição do Brasil no IIG 2015	76
Figura 19	Posição do Brasil em relação a outros países no IIG 2015	78
Figura 20	Comparação Brasil x Outros países no IIG 2015	79
Figura 21	Logotipo iGovLab	80
Figura 22	Sala multidisciplinar do iGovLab	82
Figura 23	Dimensões da Inovação quanto ao grau de novidade	85
Figura 24	Parte Configuração do modelo 10T	87
Figura 25	Parte Oferta do modelo 10T	89
Figura 26	Parte Experiência do modelo 10T	90
Figura 27	Design como elemento de integração	111
Figura 28	Formulação e Implementação da estratégia	112
Figura 29	Possibilidades das dimensões de inovação de um produto empresarial	113
Figura 30	Impacto dos processos de design	123
Figura 31	Projetos integrados à estrutura da JUMP Brasil	125

Figura 32	Ecossistema (governo + academia + mercado + local) do PD	130
Figura 33	Vista panorâmica da região do PD	131
Figura 34	Sistema de empréstimos de carros elétricos e bicicletas do PD	137
Figura 35	Empresas do PD	138
Figura 36	Prédios que abrigam empresas do PD	138
Figura 37	Rosa dos Ventos, de Cícero Dias - Marco Zero da cidade do Recife	140
Figura 38	Ambientes de trabalho da JUMP Brasil	142
Figura 39	Eventos de capacitação promovidos pela JB	148
Figura 40	Etapas do processo de incubação	162

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação por quantidade de funcionários	37
Quadro 2	Comparativo do percentual de participação no PIB de outros países e o Brasil	37
Quadro 3	Aspectos que influenciam na mortalidade de startups	45
Quadro 4	Critérios de avaliação das aceleradoras	51
Quadro 5	Critérios de avaliação das aceleradoras	52
Quadro 6	<i>Startups</i> nacionais selecionadas	54
Quadro 7	<i>Startups</i> internacionais selecionadas	56
Quadro 8	10 personalidades de inovadores	92
Quadro 9	Diferentes abordagens atuais do design	98
Quadro 10	Evolução e Características das teorias administrativas	107
Quadro 11	Detalhamento das etapas do processo de design	117
Quadro 12	Detalhamento do processo de design para as estratégias de inovação	118
Quadro 13	Detalhamento do processo de design para a geração de ideias	119
Quadro 14	Detalhamento do processo de design para a criação de conceito	120
Quadro 15	Detalhamento do processo de design para as representação da empresa	121

Quadro 16	Detalhamento do processo de design como integrador	122
Quadro 17	Amostra disponibilizada pelo PD	127
Quadro 18	Méritos e Reconhecimento PD	132
Quadro 19	Startups selecionadas para aceleração em 2015	150
Quadro 20	Áreas de atuação para incubação - Edital 2016	150
Quadro 21	Critérios de avaliação - Edital 2016	152
Quadro 22	Como os processos de design são percebidos	167

LISTA DE SIGLAS

ABStartup	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
ANPROTEC	Associação dos Parques Tecnológicos Brasileiros
AC	Armazém da Criatividade
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CP	C.A.I.S. do Porto
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DT	<i>Design Thinking</i>
EC	Economia Criativa
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GJ	Jeireissati Participações S.A.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
ISS	Imposto sobre Serviço
JB	JUMP Brasil
MB	<i>Mind The Bizz</i>
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MCTI	Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação
MPEs	Micro e pequenas empresas
MVP	Mínimo Produto Viável
NGPD	Núcleo de Gestão do Porto Digital
OECD	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OS	Organização Social
PD	Porto Digital
PIB	Produto Interno Bruto
PM	Portomídia

SEBRAE Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco

SOFTEX Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro

TEA Taxa de empreendedores iniciais

TI Tecnologia da Informação

TIC Tecnologia da Informação e Comunicação

TTE Taxa total de empreendedorismo

UFPE Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1 Justificativa da pesquisa	23
1.2 Objetivo do estudo	25
1.2.1 Objetivos específicos	25
1.2.2 Objeto do estudo	25
1.3 Metodologia geral	26
2. EMPREENDEDORISMO	30
2.1 Empreendedorismo Contemporâneo: Desafios e Oportunidades	30
2.2 Empreendedorismo no Brasil	32
2.2.1 O Brasil e as micro e pequenas organizações	36
2.3 As <i>Startups</i> : Definições	38
2.3.1 <i>Startups</i> e o Vale do Silício: Um caso de sucesso	41
2.3.2 O Brasil e suas <i>Startups</i> : Contexto atual	43
2.3.2.1 Os programas de fomento às <i>Startups</i>	48
2.3.2.2 Iniciativas privadas de incentivo às <i>Startups</i>	58
2.3.3 Metodologias para o plano de negócios em <i>Startups</i>	62
2.3.3.1 Lean <i>Startup</i> por Eric Ries	63
2.3.3.2 <i>Business Model Canvas</i> por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur	65
2.3.3.3 Desenvolvimento de Clientes por Steve Blank e Bob Dorf	66
3. INOVAÇÃO	70
3.1 Inovação: dos primórdios ao contemporâneo	70
3.2 A importância do incentivo governamental	72
3.3 Inovação no Brasil: Desafios e oportunidades	76
3.4 Inovação x Invenção x Ideias: Diferenças e Afinidades	82
3.5 As diferentes dimensões da inovação	83
3.6 Inovação: a palavra chave no mundo empresarial	85
3.6.1 O Modelo 10 Tipos de Inovação de Larry Keeley	87

3.6.2 Os dez tipos de personalidades de inovadores por Kelley e Littman	92
3.7 Design e Inovação	95
3.7.1 Modelo de inovação por Amilton Arruda	101
4. GESTÃO DE DESIGN	106
4.1 Gestão Empresarial: Do clássico ao contemporâneo	106
4.2 Processo de Design centrados na inovação	117
4.2.1 Design para estratégias de inovação	118
4.2.2 Design para a geração de ideias	119
4.2.3 Design para a criação de conceitos	119
4.2.4 Design para representação da empresa	120
4.2.5 Design como integrador	121
4.3 Impactos da aplicação dos processos de design nas empresas	122
5. METODOLOGIA GERAL DA PESQUISA	124
5.1 Critérios para a definição do sujeito e coleta de dados	124
5.2 Tratamento e Análise de dados	127
6. ESTUDO DE CASO: O PORTO DIGITAL	129
6.1 A história do Porto Digital	129
6.1.1 Impactos sociais, econômicos e culturais	135
6.1.2 Fomento ao empreendedorismo e inovação	140
6.2 A JUMP Brasil	142
6.2.1 Os programas para Startups da JUMP Brasil	143
6.3 Análise dos dados da pesquisa	144
6.3.1 Identificação Institucional	144
6.3.2 Programas de pré incubação, incubação e aceleração	155
6.3.3 Processos de design: uma realidade possível?	166
CONSIDERAÇÕES FINAIS	170
REFERÊNCIAS	174
APÊNDICE	181

1. INTRODUÇÃO

Inovação. Nos últimos anos, esta tem sido uma palavra importante no meio empresarial. Associada a inúmeros modelos de negócios altamente lucrativos, desperta nos empresários um desafio que vai muito além de sua definição de "promover algo novo". Frases que exprimem o discurso de "Fazer diferente", "Ter uma boa ideia", "Antecipar-se ao futuro" são exemplos de manifestações presentes em muitos livros, revistas, cursos e palestras, as quais são inerentes a realidade atual sobre esse tema.

Entretanto, a práxis da inovação, apesar de ser regularmente associada à necessidade súbita de um surgimento de uma boa ideia, não se limita a esse contexto. Nos dias atuais, é considerada um elemento fundamental na construção de uma nova mentalidade empreendedora, a qual não se restringe apenas ao universo de novidade de um produto, mas a criação de uma oferta nova e viável, através do uso criativo de métodos, processos e ferramentas de gestão que buscam a satisfação do usuário e a lucratividade das organizações, bem como resultados inéditos e relevantes para a sociedade de consumo (KEELEY, 2015; MARTINS E MERINO, 2011).

Em tempos de elevada concorrência e uma sociedade cada vez mais exigente - fruto das inúmeras transformações econômicas, sociais e ambientais ocorridas desde a Revolução Industrial - resultaram na importância de uma abordagem estratégica da inovação. Segundo Fraser (2012), caso uma excelente ideia não for traduzida em estratégia clara para direcionar os esforços e investimentos, cujo foco é apenas na descoberta criativa, a materialização da inovação é improvável.

Inovar continuamente - com resultados positivos, impacto social relevante e equilibrando oportunidades e riscos - configura como um dos grandes desafios das empresas de todos os setores e dimensões. Essa realidade, cujas rápidas transformações são responsáveis pela quebra e ruptura dos modos tradicionais de gestão empresarial, exige uma nova postura empreendedora, seja para abrir um novo negócio, manter a competitividade ou para sobreviver em um acirrado mercado consumo (KEELEY, 2015; PINHEIRO, 2015).

Esse contexto torna-se complexo, quando trata-se de um país como o Brasil, cujo movimento empreendedor é uma realidade relativamente recente. Apesar da

temática ter sido muito difundida no país nos anos 90, o marco de consolidação do tema e sua relevância, ocorreu a partir dos anos 2000, em função da preocupação com a criação de micro e pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das elevadas taxas de mortalidade, cuja principal causa deve-se ao fato de que muitos negócios eram abertos pela falta de alternativa de ocupação, os brasileiros eram demitidos de grandes organizações e abriam seus negócios sem experiência, tampouco conhecimento (DORNELAS, 2016).

No entanto, dada a importância crescente do movimento empreendedor, como instrumento de desenvolvimento econômico e social, exigiu-se esforços como ampliação das capacitações em negócios, criação de instituições de fomento, como é o caso do SEBRAE, além da ampliação ao crédito de financiamento aos pequenos negócios no país. No início de século XXI, o movimento de criação de empresas no país teve o seu ápice, como consequência da era “*pontocom*”. Estimulados por vários exemplos de sucessos americanos, pela globalização, pelo período pós industrialização, muitos jovens se arriscaram no mundo empresarial, desenvolvendo negócios baseados em tecnologia. Esse movimento foi um marco importante, uma vez que deu origem as primeiras *startups* brasileiras (DORNELAS, 2016; MORAES, 2006; PINHEIRO, 2015).

No Brasil, o cenário dessas empresas ainda é incipiente e carece de estudos que apontem a atual realidade dessas organizações no país. Estima-se que a mortalidade dessas organizações seja elevada, cerca de 50% delas não sobrevivem aos quatro primeiros anos de funcionamento. Existem cerca de 10 mil *startups* que movimentaram, no ano de 2012, cerca de R\$ 2 bilhões de reais, o que representa 0,4% do PIB brasileiro (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2016).

As *startups* possuem características singulares, quando comparadas às micro e pequenas empresas tradicionais. Sua condição de existência é a inovação, no entanto, por mais que uma *startup* tenha uma ideia revolucionária, não é garantia de um sucesso sustentável. Como são empresas que assumem o risco de inovar desde a concepção do negócio, enfrentam desafios bastante particulares. Ries (2012) defende que os métodos tradicionais de administração não se aplicam as *startups*, uma vez que essas abordagens baseiam-se em previsões que funcionam melhor em ambientes estáticos, em detrimento aos ambientes dinâmicos em que essas empresas estão inseridas, com mudanças frequentes e riscos maiores.

Para auxiliar a sobrevivência de modelos de negócios do tipo *startups*, dada sua importância a uma economia, em 1959, nos Estados Unidos, surgiram as primeiras iniciativas de geração de empreendimentos inovadores, os quais acompanhavam um negócio desde o seu estágio inicial, além de auxiliar no seu desenvolvimento, desde antes à formalização e abertura para atuação no mercado, as chamadas incubadoras. No Brasil, atualmente, estima-se que existam cerca de 369 incubadoras, que abrigam cerca de 2.310 *startups* (ANPROTEC, 2016).

Além dos projetos de incubação, surgiram na década de 90 as aceleradoras, pautadas sob uma ótica diferente, visam promover uma *startup* já atuante em um mercado de consumo, negociando uma participação acionária, em troca de um capital para investimento, além de apoio e suporte, através de consultorias e desenvolvimento de competências de gestão (DORNELAS, 2016). Ambas as iniciativas, são consideradas fundamentais para o amadurecimento do modelo de negócio de uma *startup*, cujo objetivo é torná-las escaláveis e preparadas para o mercado competitivo (BUTLER E TISCHLER, 2015).

Em relação aos incentivos para a promoção do empreendedorismo e a inovação em um país, os governos tem um papel fundamental. Dada essa dimensão, havia a necessidade de constituir espaços que proporcionassem um desenvolvimento desses negócios, que inicialmente focassem em produção tecnológica, que formassem um ambiente integrado propícios para promover a interação de empresas públicas e privadas, instituições e a comunidade científica, os chamados Parques Tecnológicos, sendo o primeiro inaugurado no Brasil em 1984, por meio de convênio com o CNPq, em São Carlos (SP) e Joinville (SC) (ANPROTEC, 2016; MCTI, 2016; DORNELAS, 2016).

Nesse sentido, os Parques Tecnológicos podem ser definidos pela Anprotec (2016):

[...] são complexos de desenvolvimento econômico e tecnológico que visam fomentar economias baseadas no conhecimento por meio da integração da pesquisa científica-tecnológica, negócios/empresas e organizações governamentais em um local físico, e do suporte às inter-relações entre estes grupos. Além de prover espaço para negócios baseados em conhecimento, PqTs podem abrigar centros para pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, inovação e incubação, treinamento, prospecção, como também infraestrutura para feiras, exposições e desenvolvimento mercadológico. Eles são formalmente ligados (e usualmente fisicamente próximos) a centros de excelência tecnológica, universidades e/ou centros de pesquisa.

O Porto Digital (PD), estudo de caso da presente pesquisa, é o parque tecnológico de fomento ao empreendedorismo e inovação no estado de Pernambuco. É definido como o arranjo produtivo de Tecnologia da Informação e Comunicação e Economia Criativa e graças a este pólo, o estado se destaca no cenário mundial pelo seu capital humano, empreendedorismo e inovação. Através de uma subunidade do PD, a JUMP Brasil, a partir de 2016, passou a centralizar todos os projetos de incubação e aceleração, essenciais para o desenvolvimento das *startups* (PORTO DIGITAL, 2016).

No que tange ao universo das *startups*, além dos esforços governamentais, de uma ideia aparentemente inovadora, das capacitações e consultorias dos programas de fomento para lançar um produto no mercado, é necessário, conforme Martins e Merino (2011), a sustentação e a capacidade de competir, os quais dependem, cada vez mais, do processo de inovação. No contexto dessas empresas, a condição torna-se mais complexa, graças a incipiência de um modelo de negócio que permaneça inovador com o passar do tempo ou que a ideia em questão origine um produto ou serviço realmente novo. Nesse sentido, são necessárias novas abordagens de gestão, que contemple maneiras criativas de tratar esse universo limitado de recursos, o qual é inerente às *startups*.

O design é considerado um elemento importante no universo de inovação e empreendedorismo, não mais restrito à estética de produtos, que corresponde, inclusive, um discurso inadequado para tamanha importância e relevância, a qual a área se encontra, mas concentra-se em um processo de ideação que alinha as necessidades empresariais como, por exemplo, as estratégias, a criatividade, os recursos, com as demandas e oportunidades de mercado, para garantir a satisfação dos usuários, bem como a lucratividade da empresa (KOTLER, 2011; MARTINS E MERINO, 2011).

Nesse sentido, a área de gestão em design apresenta-se como uma abordagem recente, atual e adequada para tornar as empresas *startups* ágeis e escaláveis. Está sendo disseminada no universo de gestão das organizações como uma maneira de envolver as pessoas da empresa em busca da criação de uma oferta de valor realmente considerável, uma vez que ajuda a estruturar e desenhar seu ambiente a torná-lo compreensível. O que começou como uma forma de potencializar a criatividade dentro das organizações, está ganhando novos

horizontes, através de modos cognitivos diferentes que se aplicam em diferentes contextos, da estratégia até a integração empresarial (LIEDTKS & OGILVIE, 2015, MOZOTA, 2011).

A abordagem projetual e gerencial da gestão do design permite aos gestores colocar nas mãos ferramentas e processos para promover inovação e crescimento (LIEDTKS & OGILVIE, 2015). É nesse sentido que a presente pesquisa realizou uma imersão na tríade - inovação, empreendedorismo e gestão do design - e como esse universo pode ser aplicado em empresas *startups*, para que estas consigam manter sua competência inovativa com o passar do tempo, através dos processos de design. Para tanto, foi necessário um aprofundamento bibliográfico e documental, além da aplicação de entrevistas, para compreender a gestão e os programas de fomento ao empreendedorismo inovador, os quais proporcionam subsídios para a problemática em questão: **Como os processos de design podem contribuir para promover o desenvolvimento da capacidade inovadora em empresas *startups*?**

1.1 Justificativa da pesquisa

A realização da pesquisa proposta justifica-se primeiramente pelos temas gestão do design, inovação empresarial e empreendedorismo, cuja disseminação no meio acadêmico é recente, uma vez que a presença do design como elemento participante da gestão empresarial e fomentador de inovação em empresas ainda se configura como uma questão nova no Brasil. Por isso, a contribuição de pesquisas sobre a temática são de grande relevância por viabilizar esclarecimentos e auxiliar a implementação de instrumentos capazes de colocar em prática projetos de produtos e serviços e gerar inovação para o país.

Como consequência do movimento empreendedor no Brasil, as micro e pequenas empresas, que inclui empresas *startups*, tornaram importantes para economia, uma vez que, atualmente, constituem 98% de todos os empreendimentos do país, refletem em 21% a participação no PIB, além de 52% de mão de obra regularizada, tornando-se fundamental para o desenvolvimento econômico e social do país (DORNELAS, 2016).

Outra questão importante, trata-se de que as *startups* são empresas consideradas frágeis no Brasil. Um dos motivos que levam ao elevado índices de

fracasso pode ser justificado pela ausência de aderência de seus produtos ou serviços ao mercado de consumo por sua limitada capacidade de compreender o ambiente em que atuam (XAVIER E CANCELLIER, 2008). Essa realidade reforça a importância do desenvolvimento de pesquisas orientadas a conhecer melhor o contexto das *startups*. Os conceitos mais utilizados atualmente para tratar de gestão nessas empresas são escassos e necessitam de adaptações a uma nova realidade empreendedora recente no Brasil.

Inovação é a palavra chave do atual cenário econômico, social e cultural do nosso país. A importância de fomento é crucial para geração de empregos, renda e infraestrutura. Além disso, trata-se de uma questão de progresso de um país. Há ainda uma elevada distância entre a geração de conhecimentos e a materialização em inovação, para tanto torna-se de extrema importância investimentos em políticas de fomento para o estímulo e a prática da inovação de produtos e serviços no Brasil (MARTINS E MERINO, 2011).

Ainda, quanto ao design, Mozota (2011) destaca que tal área contribui para sucesso de uma economia, pois está relacionado com a melhoria do desempenho dos produtos, o que amplia a capacidade competitiva de um país, além de que toda inovação, seja ela incremental ou radical, exige a participação do design. Ainda, segundo a autora, pesquisas mostram a relação entre o desempenho empresarial e a gestão do design, cujos resultados demonstram ser melhores, do que empresas tradicionais, baseadas em crescimento de vendas e taxa de lucro.

Nesse contexto, o presente projeto de pesquisa torna-se importante, pois foi utilizado como estudo de caso o Porto Digital. Esse parque tecnológico faz parte das estratégias de fomento à inovação do governo do estado de Pernambuco. É também considerado um dos pilares da economia que emprega mais de 8.000 pessoas em suas quase 270 empresas participantes. O Porto Digital tornou-se reconhecido no país por casos de inovação de sucesso, inclusive foi comparado ao modelo americano, o conhecido Vale do Silício (PORTAL EXAME, 2016).

Dessa forma, torna-se relevante o presente estudo, uma vez que tratará de traços peculiares e ainda pouco explorados no contexto de tais empresas sob a ótica do design, empreendedorismo e inovação, que exigem estudos e reflexões específicos capazes de potencializar e desenvolver a atuação dessas empresas e,

consequentemente, promover um caminho sustentável e duradouro, essenciais para o desenvolvimento do país.

1.2 Objetivo do estudo

Compreensão de como os processos de design podem contribuir para a elevação da capacidade inovadora no universo de empresas startups.

1.2.1 Objetivos específicos

1. Identificar os fundamentos conceituais e metodológicos das linhas mais recentes de pesquisa aplicados à tríade - empreendedorismo, inovação e gestão do design;
2. Elaborar os processos de design que se adequam a realidade das *startups*;
3. Identificar os fatores determinantes para a ocorrência dos programas de empreendedorismo inovador do PD;
4. Verificar a ocorrência dos processos de design nos programas de empreendedorismo inovador do PD.

1.2.2 Objeto de estudo

O Porto Digital.

1.3 Metodologia geral

A presente pesquisa trata-se de uma **abordagem qualitativa**, por considerar que a gestão do design, através de seus processos, pode influenciar as empresas *startups* que pertencem ao *cluster* do Porto Digital, em seus projetos de incubação e aceleração, a elevar a sua capacidade de inovação em seu mercado de consumo.

Para isso, a abordagem qualitativa é uma intenção para explorar uma área em particular, coletar dados através de observações ou entrevistas e gerar ideias ou hipóteses a partir das informações coletadas (PEREIRA, 2004). Complementando essa ideia, Richardson (2008) afirma que para entender a natureza de um fenômeno social, tal abordagem corresponde a uma maneira adequada para a investigação do problema em questão. Ainda, o autor caracteriza a metodologia qualitativa como a possibilidade da descrição da complexidade do fenômeno, utiliza-se de variáveis ou parâmetros para análise de suas interações, afim de compreender e classificar a realidade dinâmica, além de contribuir no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Por fim, Flick (2009) destaca que a presente abordagem recusa estabelecer conceitos acerca daquilo que se estuda e de formular hipóteses no início para então testá-las, mas preocupa-se em definir tais postulações através de refinamentos e desenvolvimento durante o processo de pesquisa. O autor também descreve o papel do pesquisador qualitativo:

[Eles] estão interessados a ter acesso a experiências, interações e documentos em seu contexto natural e, de forma que dê espaço às suas particularidades e aos materiais nos quais são estudados [...].
Os pesquisadores, em si, são uma parte importante do processo de pesquisa, [...], seja em termos de suas experiências no campo e com a capacidade de reflexão que trazem ao todo, como membros do campo que está estudando. FLICK (2009, p. 09)

O estudo caracteriza-se como **descritivo**, cujo objetivo é expor as características de um grupo e descobrir as relações entre os envolvidos em questão e também de descrever o fenômeno investigado sem manipulá-los, ou seja, sem a interferência do pesquisador (ACEVEDO E NOHARA, 2009). Gil (2008, p.42) complementa “como a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...], através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e da observação sistemática”. A presente pesquisa pretende

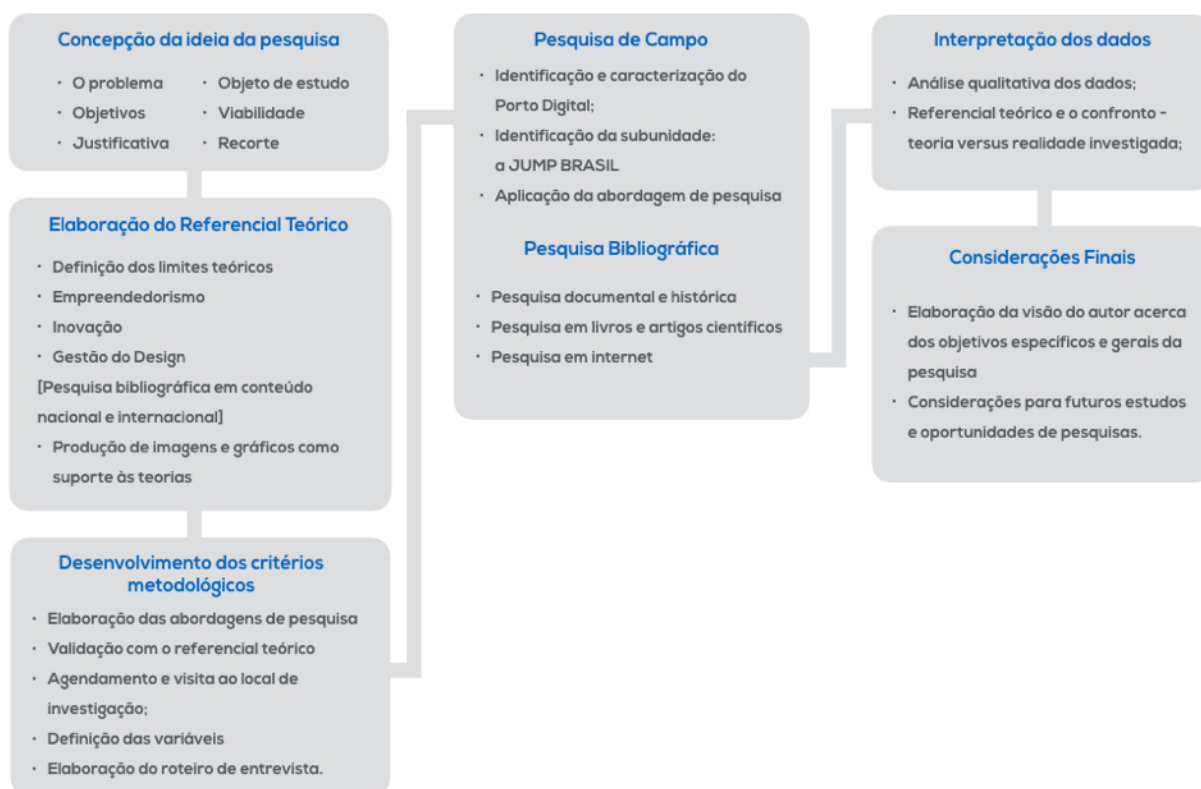
descrever, com maior precisão de detalhe, com suporte do referencial teórico em questão, **como os processos de design podem promover elevação da capacidade inovadora de empresas *startups*.**

A estratégia de pesquisa utilizada, trata-se de um **Estudo de Caso**. Yin (2001) apud Gil (2008, p.54), define como “o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto são claramente percebidos”. Segundo Laville e Dionne (1999) destacam que a vantagem do estudo de caso é na possibilidade do aprofundamento, uma vez que não é submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos, os recursos são concentrados no caso em questão, o qual pareça típico e representativo de outros casos que possam vir a ser semelhantes.

Dessa forma, no presente estudo, a estratégia de pesquisa mostra-se adequada para compreender o fenômeno estudado, por meio de um caso único, a realidade do Porto Digital, acrescido de subunidades (ou subcasos), a JUMP Brasil, como a unidade do *cluster* que integra todos os programas de incubação e aceleração de *startups* do Porto Digital, que através dela será possível a profundidade de tal estudo.

Para ilustrar e como uma forma de facilitar a compreensão das etapas metodológicas da presente pesquisa, a Figura 1, apresenta um fluxograma do processo de operação da pesquisa, suas etapas e desdobramentos:

Figura 1: Fluxo de operação da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse sentido, os três primeiros capítulos abordam o referencial teórico do presente estudo, sendo divididos da seguinte forma:

- **Capítulo 1 - Empreendedorismo:** Trata-se das informações mais atuais acerca dessa modalidade no país, com ênfase nas *startups* e sua relevância em uma economia. Aborda as metodologias mais atuais aplicadas à essa realidade para desenvolver o modelo de negócio em um mercado competitivo.
- **Capítulo 2 - Inovação:** Aborda a importância do estímulo de um governo para o fomento da inovação em um país, além de posicionar o Brasil acerca de sua posição diante dos indicadores de desempenho mundiais. Apresenta o modelo 10T's de inovação de Keeley (2015), como uma metodologia que fomenta a

inovação empresarial. Associa a inovação à prática do design, destacando a importância de tal área no contexto das organizações.

- **Capítulo 3 - Gestão do design:** Aborda o universo das escolas clássicas da administração para a compreensão de que tais teorias foram importantes para a organização do contexto empresarial. Apresenta a gestão do design como uma realidade e necessidade atual, em que as empresas estão ávidas por novas abordagens para se manterem competitivas em um mercado de consumo cada vez mais acirrado. Por fim, com base nas metodologias aplicadas às startups e inovação, elabora cinco processos para a inserção da prática do design na realidade de tais empresas.
- **Capítulo 4 - Metodologia Geral da pesquisa:** Evidencia os aspectos metodológicos do presente estudo, como a definição dos instrumentos de coleta de dados do presente estudo.
- **Capítulo 5 - Estudo de caso: Porto Digital:** Mostra o Porto Digital sob a ótica da pesquisa documental, histórica e da internet, da análise de conteúdo como resultado da aplicação da metodologia de pesquisa.

2. EMPREENDEDORISMO

O presente capítulo tem como objetivo detalhar o empreendedorismo como uma iniciativa de impacto nos aspectos sociais e econômicos de um país, especificamente o Brasil, através do estímulo de criação de novas empresas, a partir da identificação de um problema de uma coletividade. Apresenta os modelos de negócio que surgiram na década de 90, as *startups*, bem como suas características, seus objetivos e relevância em uma economia, inclusive o papel do governo brasileiro no incentivo ao desenvolvimento dessas empresas, além de abordar os métodos adequados para modelagem de negócio para *startups*.

2.1 Empreendedorismo Contemporâneo: Desafios e Oportunidades

Desde o período compreendido a partir de meados do século XVIII até os dias atuais, a sociedade de consumo é contemplada por mudanças significativas, graças a capacidade de pessoas em empreender. No passado, o aumento da oferta de produtos possibilitou à sociedade o acesso para suprir suas necessidades. Esse período de desenvolvimento e consolidação do capitalismo foi fundamental graças ao papel do empreendedor. Segundo Timmons (1990, apud DORNELAS, 2016), “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.” A ênfase nesse contexto caracteriza, inclusive, o momento atual da sociedade de consumo, o qual é chamado de “a era do empreendedorismo”.

É atribuído ao empreendedor a possibilidade de encurtar as distâncias do mundo, do avanço tecnológico, das novas relações de trabalho, do aumento da riqueza através de geração de mais empregos e da melhoria da qualidade de vida das pessoas. É nesse contexto, com a necessidade cada vez maior de empreendedores, que tal área está sendo prioridade em muitos países, inclusive o Brasil, haja vista a necessidade de solução dos mais diversos problemas sociais, econômicos e tecnológicos que o país possui (DORNELAS, 2016).

Essa nova abordagem do empreendedorismo, não se limita somente aumentar a oferta de bens de consumo ou serviços. Novos negócios surgem a partir de experiências e aprendizados de pessoas para resolver um problema coletivo, que

afeta diretamente a sociedade de consumo. Tal mudança, segundo Rottenberg (2015), é reflexo de como o contexto de vida de um indivíduo gera uma atitude empreendedora, de modo que essas condições são importantes para enxergar o mundo de maneira diferente, destacando-se dos outros em atitudes que apostam em direções opostas do olhar comum. Em sua totalidade, negócios inovadores entregam valores que até então não era conhecido a importância deles, devido ao questionamento da realidade, dos impactos ocasionados pelo consumo exagerado, por uma nova postura e novos estilos de vida.

Complementado essa ideia, ainda, como efeito da globalização e a rápida evolução das tecnologias, acarretaram em uma mudança de comportamentos de consumo e de estilos vida. O excesso de informação construiu um mercado de consumo com vários perfis de usuários, o que demanda das empresas uma maior aproximação com as solicitações, desejos e necessidades do público consumidor. Desse modo, questões aparentemente simples tornam-se mais complexas do que se imaginava, as decisões de produzir, distribuir e de consumo representa um complexo sistemas de muitos elementos, camadas e estruturas e de intensas e contínuas redefinições. Como consequência, tratar os problemas atuais que afetam o bem estar da sociedade, exige uma postura criativa e inovadora, ou seja empreendedores cada vez mais aptos a entender esse contexto e materializar em soluções realmente relevantes à sociedade (CARDOSO, 2012).

No final da década de 90, o termo "empreendedor" não era disseminado e sequer era usado pela maioria das pessoas que dava início a um empreendimento. Palavra derivada do verbo francês "*entreprendre*", que significa "colocar em prática", o empreendedorismo existia como conceito acadêmico, mas a expressão (ou qualquer termo similar usado para designar a mesma coisa) era pouco conhecida na maior parte dos países. Inclusive, os norte americanos encarava o empreendedorismo como uma noção bastante vaga, aplicável aos fundadores das empresas de crescimento mais rápido (ou de fracasso imediato) (ROTTENBERG, 2015).

Atualmente, empreender não remete necessariamente à iniciativa de montar uma empresa de tecnologia. Significa protagonizar qualquer iniciativa que cause impacto, desde a promoção de uma melhoria, da modernização de uma empresa familiar à apresentação de novas proposta dentro de uma organização, intimamente

ligado à solução de problemas de uma coletividade. O empreendedorismo, definido como uma força ágil, criativamente disruptiva, consolidou-se a dinâmica técnica de resolução de problemas do século 21. O momento é favorável aos empreendedores, como uma força de ruptura e agentes de mudanças para o mundo e organizações (KEELEY, 2015).

As razões que deram origem a esta mudança são complexas, mas apontam para uma realidade incontestável: vive-se um momento de incerteza. Apesar de polêmica tal afirmação, percebe-se que não há mais economias, empregos, empresas estáveis ou garantidos. O mundo atual é movido por um único fator constante: a mudança. Para sobreviver, diferenciar-se é necessário habilidades para se reinventar o tempo todo, seja na esfera do indivíduo, como também nas organizações (ROTTENBERG, 2015).

Dessa forma, os empreendedores são também agentes de inovação, ou seja indivíduos com excelentes ideias, cujo potencial é de construir empreendimentos que podem fazer diferença na sociedade, bem como servir de fonte de inspiração para outras pessoas, através do desejo de tomar uma iniciativa e contribuir para o progresso e melhoria da qualidade de vida de um país.

2.2 Empreendedorismo no Brasil

Nos anos 80, a chamada “década perdida”, o Brasil passou por um período de estagnação industrial, queda acentuada do produto interno bruto, aumento das taxas de inflação, desemprego e desigualdades sociais. Com a redução do ritmo de crescimento da economia, os pequenos negócios passaram a ser considerados uma alternativa para a ocupação da mão de obra do país. Esse período de crise possibilitou as primeiras manifestações concretas de incentivo a abertura de micro e pequenas empresas na economia (IBGE, 2016).

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a se estruturar somente nos anos 90, através do surgimento de entidades como o SEBRAE e a SOFTEX¹ e também pela abertura da economia do país. Esse período foi

¹ Entre 1994 e 1995 foi criado o Programa Brasileiro de Softwares para Exportação (SOFTEX) com o intuito de concentrar as empresas desse setor de tecnologia e, um dos núcleos deste programa, foi implantado no Recife. O SOFTEX foi também uma forma de institucionalizar as empresas da região e possibilitar o networking entre elas (FGV, 2016).

considerado de instabilidade política e econômica, uma vez que muitas empresas brasileiras encerraram suas atividades por não conseguir competir com as multinacionais. Apesar disso, muitas pessoas em posse do dinheiro recebido pelas demissões, somado ao fato da diminuição das ofertas de emprego, resolveram abrir negócios e aquecer o empreendedorismo no país (DORNELAS, 2016).

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) enfatiza a importância do empreendedorismo como um fator potencializador do crescimento econômico de uma nação. Destaca que àqueles países que apresentam baixo PIB e elevadas taxas de desemprego, como o Brasil, podem obter melhores condições de desenvolvimento através do aumento da atividade empreendedora, de pequenos negócios que inovam e traz capital à economia (GEM, 2012).

No ano 2000, o Brasil surpreendeu o mundo com sua primeira participação no relatório executivo do GEM, em que apareceu como o país que possuía a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total da população, ou seja, 1 em cada 8 adultos tornaram-se empreendedores no período (DORNELAS, 2016).

O relatório executivo do GEM é realizado todos os anos, desde 1997. É uma iniciativa conjunta do Babson College, nos Estados Unidos, e da London Business School, na Inglaterra, cujo objetivo é medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico. A cada ano, novas informações acerca do empreendedorismo mundial são compiladas dos quase 100 países participantes, o que representa o maior projeto sobre a pesquisa do empreendedorismo no mundo.

No último relatório publicado, em 2015, o Brasil apresentou os seguintes dados:

- 4 em cada 10 brasileiros estão envolvidos na criação de uma empresa;
- A Taxa Total de Empreendedorismo (TTE) é a maior dos últimos 14 anos, foi de 39,3% , sendo a do ano de 2014, era 34,4%;
- Estima-se, portanto, que em 2015, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 e 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de algum negócio, na condição de empreendedor em estágio inicial (empresas de até 3 anos e meio de atividade) ou estabelecido;

- O Brasil tem uma TEA (taxa de empreendedores iniciais) de 21, na frente de países como Estados Unidos e China, mas ainda atrás dos vizinhos Chile e Equador, conforme Figura 2:

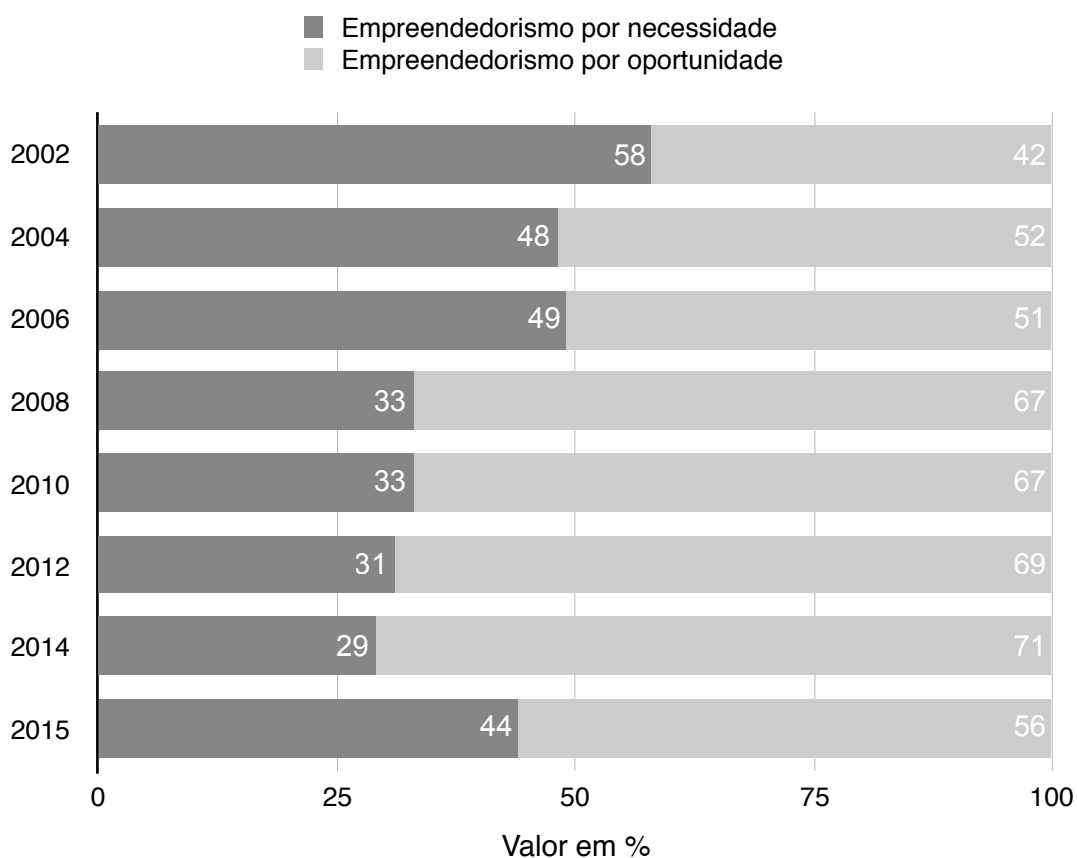
Figura 2: Taxas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos - Brasil - 2015

Estágio	Brasil	
	2014	2015
Iniciais	17,2	21,0
Nascentes	3,7	6,7
Novos	13,8	14,9
Estabelecidos	17,5	18,9
Total de empreendedores	34,4	39,3

Fonte: GEM, 2016

- Os brasileiros são favoráveis à atividade empreendedora. Isso pode ser constatado pelo fato de que, em 2015, entre 70% e 80% dos brasileiros concordam que abrir um negócio é uma opção desejável de carreira, valorizam o sucesso dos empreendedores e acompanham na mídia histórias sobre empreendedores bem sucedidos;
- Ter o próprio negócio continua figurando entre os principais sonhos dos brasileiros, sendo que proporção observada em 2015 (34%) foi superior à de 2014 (31%).

Entretanto, apesar de um cenário positivo no empreendedorismo brasileiro, o relatório do GEM (Gráfico 1) também mostrou o crescimento das taxas, de 29% (2014) para 44% (2015), do empreendedorismo por necessidade. O GEM Brasil (2016) define que o empreendedor, por estar desempregado, cria um negócio de forma informal. Isso significa que os indivíduos escolhem abrir um negócio porque tem dificuldades de conseguir renda ou emprego. Geralmente, esse tipo de negócio geram empresas menos inovadoras e mais despreparadas, não são planejados de forma adequada e fracassam rápido e não contribui para o desenvolvimento econômico do país. Ao contrário, existe o empreendedorismo por oportunidade, está mais ligado ao crescimento da economia, o empresário tem em mente a geração de lucros e riqueza.

Gráfico 1: Empreendedorismo por necessidade x oportunidade

Fonte: Adaptado GEM Brasil (2016)

Para reverter tal situação, o GEM Brasil (2016) buscou a opinião de especialistas para reverter esse aumento do percentual de empreendedorismo por necessidade. Os resultados mostram que é necessário a ampliação dos esforços na educação e na capacitação dos empreendedores, incluindo mais disciplinas de sobre a questão em todos os níveis de ensino e ampliar o apoio financeiro aos empreendedores são atividades que podem reduzir tal índice nos próximos anos, conforme Figura 3.

Figura 3: Áreas de melhorias do empreendedorismo

Recomendações	Brasil
	2015
Educação e Capacitação	48,6
Políticas Governamentais	40,5
Apoio Financeiro	24,3
Pesquisa e Desenvolvimento	23,0
Custos do Trabalho, Acesso e Regulamentação	20,3
Programas Governamentais	16,2

Fonte: GEM Brasil 2015

¹ Percentual de especialistas que citaram a recomendação.

Fonte: GEM Brasil 2016

2.2.1 O Brasil e as micro e pequenas organizações

O movimento empreendedor brasileiro se concentra nas organizações conhecidas como micro e pequenas empresas (MPEs). Como as MPEs conseguem reter uma grande parcela da força de trabalho excedente, elas constituem uma alternativa de ocupação com o objetivo de evitar a informalidade e também uma oportunidade para que as pessoas desenvolvam seu próprio negócio. Daí a importância dessas organizações no desenvolvimento do país, uma vez que elas servem como uma ferramenta de aquecimento da economia, reduzindo principalmente os índices de desemprego (IBGE, 2016).

Para definir uma empresa como micro ou pequena utiliza-se o faturamento anual bruto. Conforme o SEBRAE (2016), uma entidade que tem receita bruta anual igual ou inferior a R\$240 mil é considerada micro. Já as empresas de pequeno porte podem ter o faturamento entre R\$ 240 mil a R\$ 2 milhões e 400 mil. Há também o critério baseado no número de funcionários em função dos diferentes setores da economia, conforme a Quadro 1:

Quadro 1: Classificação por quantidade de funcionários.

Porte	Setores (por pessoas ocupadas)	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro empresa	até 19	até 09
Pequena Empresa	de 20 a 99	de 10 a 49
Média Empresa	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande Empresa	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: GEM Brasil 2016

Cerca de 99% das empresas existentes no país são dessa modalidade, representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e 52% dos empregados de carteira assinada. A Quadro 2 evidencia que a participação de tais empresas no PIB de outros países é mais elevado do que o Brasil e revela que a produtividade das micro e pequenas empresas nacionais ainda não atingiu patamares satisfatórios FECOMERCIO (2016).

Quadro 2 : Comparativo do percentual de participação no PIB de outros países e o Brasil

País	% PIB
Brasil	20%
Argentina	59%
Espanha	50,6%
Grécia	55,6%
Itália	55,6%

Fonte: Fecomercio (2016)

Acredita-se que a baixa produtividade das MPE's, são frutos da existência de alguns fatores, segundo FECOMERCIO (2016). São eles: inexistência de linhas de crédito voltadas para o longo prazo, falta de conhecimento de gestão e de empreendedorismo, dificuldades de exportar e inovar. Complementando essa questão, em estudo publicado pelo IBGE, no ano de 2003, apontaram as causas da baixa produtividade da MPEs devido as suas características singulares, as quais diferenciam de grandes corporações, são elas: baixa intensidade de capital, taxas de natalidade e de mortalidade ainda elevadas, os proprietários geralmente são membros da família, poder decisório centralizado, utilização de mão de obra semi e

não qualificada, registros contábeis simplificados, entre outros.

Apesar de mais de uma década do estudo publicado pelo IBGE, considerando muitas melhorias que, inclusive, elevaram a taxa de sobrevivência empresarial, as características pelo citadas pelo instituto ainda refletem muitas das necessidades das micro e pequenas, o que reforça a importância do aperfeiçoamento contínuo do ambiente institucional no qual estão inseridas, dada sua relevância para um país.

Nesse universo das MPEs, segundo Dornelas(2016) “repleto de possibilidades, de virtudes e dificuldades, orbita um tipo de empresa muito característica de uma economia em evolução: as *startups*”. Organizações que se caracterizam pelo grande potencial de crescimento e geração de conhecimento, orientados pela explosão tecnológica e por serem inovadoras. Um tipo diferenciado de MPEs tradicional, movida pela criatividade, pela inovação, pela incerteza e pela disruptividade.

2.3 As *Startups*: Definições

É comum a associação de empresas *startups* com organizações que produzem tecnologia de ponta. Apesar dessa concepção, nos dias atuais, a sua definição é bem mais ampla. O “*boom*” de empresas desse porte aconteceu nos anos 90, graças ao progresso da Tecnologia da Informação (TIC). Tal período, caracterizado também pela globalização, das grandes expansões territoriais de corporações ao redor do mundo, bem como dos avanços das hierarquia burocráticas, do excessivo planejamento organizacional, o qual buscava mitigar os riscos empresariais, as *startups* ganharam força navegando no sentido contrario dessas organizações (THIEL,2014).

Blank e Dorf (2014) afirmam que uma empresa iniciante, ligada a qualquer tipo de negócio, que não esteja focada para a inovação de produtos ou serviços e, portanto dispensada para os riscos de incertezas, não são *startups*. Elas operam baseadas no princípio de interação com outras pessoas, são pequenas em recursos e motivadas a construir um futuro diferente, através de novos posicionamentos e ideias.

Essa nova identidade, deve-se ao fato de empresas muito jovens alcançarem o patamar de organizações valiosas, tradicionais e com bastante tempo no mercado. Anteriormente, essa falta de experiência e sabedoria teria mantido a maior parte

dessas *startups* distante de qualquer possibilidade de sucesso. Isso, entretanto, não acontece mais. Uma das mais importantes características dessas organizações é o crescimento rápido, em que a velocidade em que se destacam superam às tradicionais organizações, mais densas e lentas (BUTLER & TISCHLER, 2015).

É importante ressaltar que, na virada do terceiro milênio, ainda sob a influência da rápida evolução da TIC, muitas empresas *startups* ficaram conhecidas como “*pontocom*”. De modo geral, eram ambiciosas e criativas, ofereciam altos riscos, diferenciavam de grandes corporações, por não serem convencionais, mas utilizavam métodos tradicionais de gestão, assim como empresas de grande porte. Apesar dos altos valores aplicados em investimentos, muitas delas viviam intensamente, contudo morriam jovens (BUTLER & TISCHLER, 2015).

Foi o caso da *Webvan*. Quando a bolha das empresas “*pontocom*” estava inflada ao máximo, essa *startup* ganhou destaque com uma ousada ideia de alcançar praticamente todos os lares americanos, através de uma plataforma de varejo *online* que comercializava produtos alimentícios, negócio de baixa margem de lucro e acirrada competição. Valendo-se de uma das maiores captações de recursos financeiros já efetuados, cerca de US\$ 800 milhões, a empresa pretendia revolucionar o mercado varejista de mantimentos para entrega porta a porta no mesmo dia (BLANK & DORF, 2014).

Apesar do elevado investimento, bem como decisões sempre em convergência com o Conselho de Administração, além de ser pioneiro nesse tipo de negócio, em apenas 24 meses, a *Webvan* quebrou, contrariando todo o caminho planejado para o sucesso dessa organização. Adotaram a metodologia de desenvolvimento de produto, lançamento e gestão de ciclo de vida de modo idêntico aos processos ensinados nas escolas de negócios e utilizados em empresas de sucesso. Um verdadeiro instrumento de verificação de metas e controle com passos firmes na obtenção de um produto ideal, contudo, mesmo com tanto cuidado na gestão perfeita da organização, foi mais um caso para a cruel estatística no mundo das *startups* americanas: nove em cada dez produtos fracassam (BLANK & DORF, 2014).

As experiências desse período contribuíram para o aprendizado acerca das *startups*, de seus produtos, como também de seu modelo de negócio. Não se sabe ao certo em que ponto os empreendedores da *Webvan* falharam, mas o fato da

compra *online* desse tipo de produto, não era uma necessidade não atendida dos clientes, mas um modelo de negócio repetitivo, que não encantou os consumidores (BUTLER & TISCHLER, 2015).

É nesse contexto que as *startups* não poderiam mais serem definidas por sua tecnologia de ponta, bem como seus métodos de gestão seguir modelos que são aplicados em grandes organizações. Nesse sentido, segundo Butler & Tischler (2012), uma *startup* não é a versão menor de grandes empresas, nem mesmo modelos reduzidos de pequenas organizações. Pode ser definida como uma organização temporária projetada para buscar modelos de negócios repetível, escalável e lucrativos. Ampliando essa definição, Ries (2012, p.24) conceitua uma *startup* como "uma empresa ou uma instituição humana que se constrói nos mais diversos ramos e que surge espontaneamente a condição de extrema incerteza, tem em sua essência a inovação para criar produtos e serviços os quais pretendem revolucionar o mercado".

Nos dias atuais, o ambiente de consumo é caracterizado por sua elevada competitividade, as empresas *startups* tem um papel importante. Jovens empreendedores dispostos a correr riscos, com ideias disruptivas e muita criatividade, criam negócios completamente novos que ajudam a revigorar a economia de um país. Contudo, percebe-se que o fato de uma *startup* ter uma ideia revolucionária, não é garantia de um sucesso sustentável. Geralmente essas empresas buscam financiamentos para que seus projetos se tornem escaláveis e lucrativos.

Como o mercado das startups é caracterizado pela incerteza e também por serem empresas completamente novas, não há um histórico operacional longo e estável, uma vez que não possuem estatísticas nem experiência, o que fazem delas empresas com elevado risco de mortalidade nos primeiros anos de atividade. O grande desafio dessas empresas é permanecer essencialmente criativa não somente na inovação em produtos ou serviços, mas também nos mecanismos de gestão da empresa.

É com esse pensamento que outras funções de negócios tornam-se também tão importantes como o desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias. Uma *startup* não deve ser focada no produto somente, mas em seu mercado, concorrentes, usuários, fornecedores para que sejam identificados verdadeiras

oportunidades de inovação. Para isso, é importante uma visão estratégica a longo prazo, com objetivos e metas traçados para que os jovens empreendedores tenha um instrumento norteador de suas ações.

2.3.1 *Startups* e o Vale do Silício: Um caso de sucesso

Em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, as *startups* tem um papel importante na economia do país. A região do Vale do Silício, na Califórnia, conhecida por abrigar empresas renomadas de alta tecnologia como o Google, Cisco, Facebook e Apple, é considerada o ambiente mais promissor de *startups* do mundo. Cerca de 86% das *startups* do Vale recebem altos valores de investimentos. Estima-se a existência de 298.800 investidores anjo², fundamentais para o desenvolvimento e o sucesso dessas empresas e também para a movimentação de recursos financeiros no país.

Ainda acerca dos Estados Unidos, os pequenos empreendimentos e as startups são responsáveis por 5,9 milhões estabelecimentos e que representam 99,7% de todas as companhias que operam no solo americano e empregam 50% do total de trabalhadores no setor privado (BLANK & DORF, 2014). Em função dos inúmeros casos de sucessos que surgiram em tal região, torna-se importante o estudo das principais práticas adotadas por empresários na região:

- **Formalização das empresas:** Segundo o Portal Exame (2016), são necessários seis dias para abrir uma empresa nos Estados Unidos. A simplicidade na formalização das empresas contribui para disponibilidade das startups em captar investimentos, bem como entrar no mercado de consumo de maneira rápida e ágil.
- **Baixa carga tributária:** Os impostos representam 44% do lucro das pequenas organizações. A taxa mais baixa em todo mundo, o que eleva a capacidade de investimentos dessas organizações em suas atividades (PORTAL EXAME, 2016).
- **Emprego de mão de obra estrangeira:** Empresas como Google, YouTube e Instagram tiveram pelo menos um estrangeiro entre seus fundadores. Apesar das rigorosas regras aplicadas à imigração no país, o governo dos Estados Unidos incentiva empreendedores estrangeiros que desejam instalar suas *startups* em solo americano, com um programa que distribui vistos temporários para os

² Definição: Página 57

fundadores, sob condição de que a empresa cumpra com requisitos, tais como o financiamento do negócio por investidores americanos (GAZETA DO POVO, 2016).

- **Ecossistema de suporte à disposição dos empreendedores:** advogados, contadores, empresas de relações públicas, entre outros. Uma estrutura de apoio aos empresários que já acompanharam o crescimento de várias empresas. Contribuem com o processo de crescimento da empresa e na formação e capacitação do jovem empreendedor. Tais práticas são materializadas em eventos, promoção de cursos, mentorias, congressos e workshops.
- **Incentivos ao financiamento:** Um dos pontos mais importante do Vale do Silício é a capacidade da região atrair investidores. Muito embora o sucesso de grandes *startups* justifique, mas é interessante perceber que boa parte dos investidores são os próprios empreendedores. Isto deve-se a um movimento de troca, de retribuição, uma vez que os fundadores de uma *startup* que tenha se consolidado graças a investimentos de outros, provavelmente entendem a importância do financiamentos de outras no futuro, consolidando uma mentalidade progressiva do financiamento (ENDEAVOR, 2016).
- **Tolerância a falhas:** Não é somente de sucesso que o Vale do Silício se apresenta. Segundo estimativas, nove em cada dez *startups* do Vale fecham suas portas em poucos meses (PORTAL EXAME, 2016). Apesar da elevada taxa de mortalidade, não é um fator preocupante para os empresários, bem como investidores. Ao longo do tempo, as falhas tornaram uma realidade dessas pequenas empresas, a maioria dos empreendedores de sucesso erraram muito antes de acertar (ENDEAVOR, 2016). Afinal, no início, as *startups* sabem muito pouco sobre o seu produto, serviço e mercado. Não há uma maneira de formular e executar um plano de negócio realmente correto. Apenas precisam começar algo para aprender e a falha é inerente a este aprendizado. Ao contrário das grandes organizações, a cultura do fracasso disseminada no Vale do Silício é uma parte integrante de todo o método de uma simples *startup* (BUTLER & TISCHLER, 2015).
- **Redes de Relacionamento:** Por consequência de seu ecossistema ser bem sucedido, por suas inúmeras inovações, além da concentração de excelentes profissionais, estar presente no Vale é também pertencer a uma rede de

relacionamento que vai muito além de tradicional e conhecida prática de fazer *networking*. As redes existentes, do fornecedor de matéria prima à empresas publicitárias, além de universidades e centros de pesquisas, torna-se inegável a capacidade que a região tem de reunir grupos de interesses para interagir acerca de um problema. Dificilmente, se cada empresa *startup* fosse um membro isolado no universo da região, reduziria a capacidade de integração e relacionamentos, importantes para a inovação (VERGANTI, 2012).

2.3.2 O Brasil e suas *Startups*: Contexto atual

Em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, o cenário das *startups* ainda é nascente, contudo em acelerado crescimento. Estima-se que existam no país cerca de 10 mil *startups*, as quais movimentaram no ano de 2012 cerca de R\$ 2 bilhões, o que representa 0,4% do PIB brasileiro (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2016). O estado de São Paulo, seguido por Minas Gerais e Rio de Janeiro, concentram a maioria das *startups* do país (TECHOJE, 2016).

Do ponto de vista de movimentação de volume financeiro, o impacto dessas empresas na economia ainda é pequeno, contudo essas empresas se destacam pelo fornecimento de soluções que não são baseadas em alta tecnologia, mas em impacto social. Como exemplo a empresa *Easy Taxi*, a qual desenvolveu um aplicativo inovador para celular para que a população receba serviços de táxi de forma segura e extremamente rápida, com qualidade de atendimento, minimizando os impactos negativos de uma rede de transportes extremamente problemática do país.

Em estudo realizado pela Fundação Dom Cabral, no ano de 2012, mostrou que os empreendedores brasileiros que tiveram suas empresas descontinuadas se escondem atrás de uma cultura de intolerância ao fracasso e deixam com que o insucesso seja um fator para o desestímulo do empreendedorismo no Brasil. A não aceitação do fracasso, além de ser uma barreira cultural ao desenvolvimento empreendedor no país, foi responsável por um vazio no conhecimento com relação às causas de mortalidade das *startups* no país.

Por sua vez, no ano 2014, um novo estudo foi elaborado para então compreender as características, comportamentos e atitudes de empreendedores de

startups no Brasil, a fim de encontrar os motivos que determinam a falência, em pouco tempo, da maioria das *startups* que surgem no país. Entre os principais resultados do estudo, destacam-se:

- **Tempo médio de sobrevivência:** Essa análise incluiu, quantitativamente, o tempo em que empresas já falidas atuaram no mercado, ou há quanto tempo estão em operação, no caso àquelas que ainda estão em funcionamento. A partir desses dados o tempo médio de sobrevivência de uma *startup* no Brasil mostra que, pelo menos, 25% das empresas morrem com período igual ou menor a um ano, 50% morrem com um período igual ou inferior a cinco anos de funcionamento e por fim, 75% delas não chegam a um período igual ou menor que treze anos, conforme a Figura 4.

Figura 4: % de mortalidade de *startups*



Fonte: Fundação Dom Cabral (2016)

- **Aspectos que influenciam na mortalidade de *startups*:** Levou em consideração o como período de atuação no mercado, local de instalação da empresa, setor de atuação, faturamento, entre outros que totalizaram trinta variáveis, as quais possuem capacidade de explicar significativamente o fenômeno da

descontinuidade das startups brasileiras. O Quadro 3, detalha os aspectos encontrados que impactam diretamente na mortalidade em questão:

Quadro 3: Aspectos que influenciam na mortalidade de *startups*

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS
1. O número de sócios envolvidos é um fator de risco para a sobrevivência da <i>startup</i> .	- Os dados mostraram que a <i>startup</i> é composta desde o seu início por mais de um sócio, maiores são as suas chances de descontinuidade. - A cada sócio a mais que trabalha tempo integral na empresa no momento em que ela foi constituída, a chance de descontinuidade da <i>startup</i> aumenta em 1,24 vezes. - Foi verificado que existe uma relação entre esse insucesso com problemas como menor capacidade de adaptação dos gestores às mudanças e necessidades do mercado e maior frequência de problemas de relacionamento entre os sócios.
2. O volume de capital investido na <i>startup</i> , anterior ao início de suas vendas, pode representar um risco à sua sobrevivência.	Quanto maior o período em que o capital investido cobre os custos operacionais da empresa, menor é a ocorrência de financiamento por capital próprio e maior é a ocorrência de financiamento por investidores externos e fontes de fomento.
3. Local de instalação das <i>startups</i> no Brasil	A distribuição dos locais de instalação se modifica significativamente dependendo do estado. Por exemplo, os estados de Pernambuco e Rio Grande do Sul existe uma tendência de haver um maior número de startups em aceleradoras, incubadoras e parques, enquanto em São Paulo e Paraná existe uma tendência de haver uma maior predominância de <i>startups</i> em <i>Home-office</i>, <i>Coworking</i> ou Escritórios virtuais.

4. O local de instalação da <i>startup</i> pode determinar as suas chances de sucesso.	• Estar instalada em uma aceleradora, incubadora ou em um parque tecnológico representa um aspecto de proteção para a sobrevivência da <i>startup</i>, quando comparado com as <i>startups</i> instaladas em escritório próprio, loja ou sala alugada. • Estar instalada em uma aceleradora, incubadora ou parque, a chance de descontinuidade da empresa é 3,45 vezes menor do que a de uma <i>startup</i> instalada em escritório ou sala/loja de recursos próprios.
---	--

Fonte: Fundação Dom Cabral (2016)

- **As prováveis razões para a descontinuidade das startups com mais de um sócio:** Os resultados indicam cinco fatores que os jovens empresários acreditam ser motivos para elevar a taxa de mortalidade dessas organizações. São eles: Não alinhamento dos interesses profissionais/pessoais dos sócios fundadores, Desentendimentos com os sócios, Falta de identificação (propósito) pessoal dos sócios com o negócio, Incapacidade de adaptação dos gestores às necessidades de mudanças do mercado, Divergência de interesses entre os sócios e investidores. A Figura 5 mostra os cinco motivos em questão.

Figura 5: Prováveis razões da mortalidade das *startups*



Fonte: Fundação Dom Cabral (2016)

Por fim, como conclusão da pesquisa, a Fundação Cabral (2016) afirma que o nível de escolaridade do empreendedor, suas experiências, conhecimentos e rede de contatos pouco são relevantes em relação a descontinuidade dessas empresas no mercado. A entidade de pesquisa acredita que são determinantes questões que abrangem o ambiente em que a organização está inserida, bem como a estrutura criada no momento da sua concepção, tais como o número de sócios, ao capital investido e também ao local de instalação e apoio, como aceleradoras e incubadoras.

Ainda sob o atual contexto brasileiro, segundo o Portal Exame (2016), no ano de 2015 surgiram em torno de mil startups no país. Isso reflete um crescimento de 30%, em relação ao ano de 2014. O volume de recursos financeiros aportados em *startups* brasileiras está crescendo a uma taxa de 30% ao ano desde 2011 — em cinco anos, já superou a marca de 1,3 bilhões de dólares.

Esse cenário promissor é fruto de uma crise econômica que o Brasil enfrenta que, apesar de impactar na economia de forma negativa, costuma ser catalisadora de *startups*. É um momento em que jovens organizações inovadoras, enxutas, criativas ganham notoriedade em contraste às demais organizações que lutam para se tornar mais eficientes, cortando despesas e custos e sobreviver a um cenário crítico (PORTAL EXAME, 2016).

Inclusive, apesar da alta concentração de *startups* nas principais capitais do sudeste, cidades menores, como Florianópolis, Uberlândia e São José dos Campos, são consideradas berçários para empresas *startup* de tecnologia no país. Esse novo movimento em busca de se afastar dos grandes centros urbanos, deve-se ao esforço de entidades como o SEBRAE de capacitar empresários para a ampliação do ecossistema de atuação dessas organizações, mesmo distante dos centros universitários tradicionais (PORTAL EXAME, 2016).

Apesar de um cenário favorável ao incentivo à abertura desse tipo de negócio no país, ainda é considerado um tipo de investimento arriscado, em função da elevada taxa de mortalidade, 25% ao ano. As questões relacionadas à tributação também é um fator de repulsão à aportes financeiros ou a diminuição da capacidade de investimentos de lucros. Ainda, segundo o Portal Exame (2016), essas condições amedronta os investidores externos e internos devido aos elevados riscos de perdas significativas.

2.3.2.1 Os programas de fomento às *Startups*

O governo brasileiro tem um papel importante no subsídio e no apoio de programas de fomento às *startups*. É o caso do programa Start-up (Figura 6) Brasil, o qual representa uma das fontes de recursos da JB, subunidade do estudo de caso da presente pesquisa. Definido como Programa Nacional de Aceleração de Startups, constitui uma iniciativa do governo federal e a iniciativa privada, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) com gestão da SOFTEX, que também visa realizar parcerias com aceleradoras, para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica, as *startups*.

Figura 6: Logotipo do programa Start-up Brasil



Fonte: Portal Start-up Brasil (2016)

O Start-Up Brasil também integra o TI Maior, Programa Estratégico de Software e Serviços de TI, que por sua vez é uma das ações da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), que elege as TICs entre os programas prioritários para impulsionar a economia brasileira. Esse programa se destaca, uma vez que utiliza a legislação brasileira em prol de alocação de investimentos públicos em empresas privadas, que representa uma nova maneira racional, criativa e inovadora de utilizar a Lei nº 13.243/2016, conhecida como o Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação. Inclusive, tal programa incentiva a interação das universidades e empresas, bem como pesquisadores e o sistema privado, a fim de

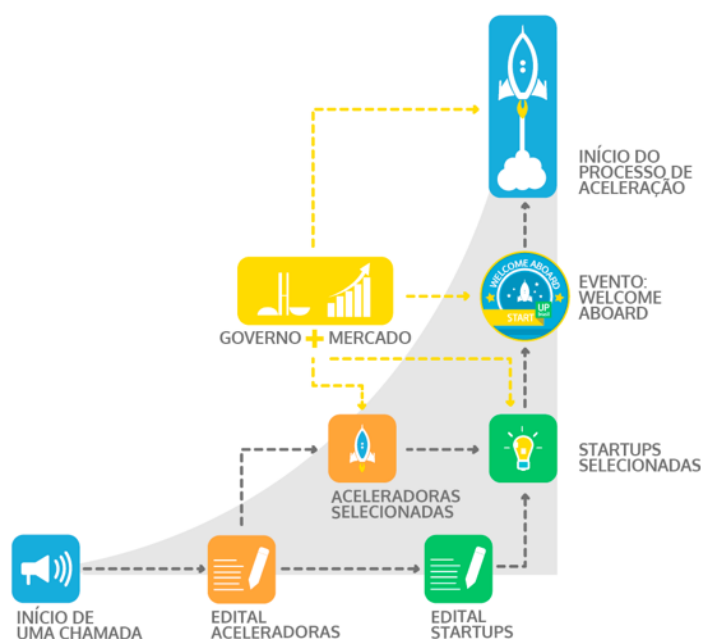
que mais estudos sejam realizados nesse ecossistema, para promover inovação no Brasil.

O programa já recebeu cerca de R\$ 27 milhões de investimento público e R\$ 89,7 milhões da área privada. São valores significativos que mostram a efetividade da Start-up Brasil no que tange ao volume captado na iniciativa privada - a cada R\$ 1,00 de recursos públicos foi captado R\$3,30 de origem privada.

As motivações de existência da Start-up Brasil deve-se a compreensão de que esse as startups tem a função de revitalizar o mercado, ou seja, proporcionar novas tecnologias, bem como inovação. Para isso, o programa tem como objetivo a promoção de um ambiente fértil para que se desenvolvam e tenham sucesso. Diferente dos programas de incubação, os aceleradores surgem como um ambiente propício àquelas *startups* que já são estruturadas, ou seja, já tem um produto no mercado, bem como um certo faturamento.

O programa funciona através de duas chamadas públicas por ano e cada edição do projeto tem duração de doze meses. Após a chamada pública, o programa é dividido em três etapas, conforme a Figura 7, descritas a seguir:

Figura 7: Como funciona o programa Start-up Brasil



Fonte: Portal Start-up Brasil (2016)

- **Primeira etapa - A habilitação de aceleradoras:** Nesta fase, é lançado um edital específico para qualificar as aceleradoras de *startups* que serão responsáveis por capacitar os empreendedores, além de desenvolver o produto ou serviço e direcionar ao mercado, com suporte de mentores, investidores e consultores de negócios. No edital lançado em 2015, por exemplo, destinava 12 vagas para aceleradoras, cuja finalidade da seleção consistia em "Garantir que as aceleradoras candidatas tenham as condições necessárias e o devido comprometimento para apoiar de maneira eficiente os projetos de *startups*" e também "Gerar uma oferta de aceleradoras qualificadas para que as *startups* aptas a receber recursos do Programa possam selecionar por livre escolha e conveniência a aceleradora mais apropriada". Além do propósito da escolha da aceleradora, no edital também contempla as responsabilidades da mesma, as quais destacam-se:

- a) Difundir e estimular a cultura empreendedora;
- b) Contribuir para a inserção de empresas nascentes brasileiras no exterior;
- c) Contribuir para a atração de empresas nascentes do exterior para o País;
- d) Realizar aportes de capital, no valor mínimo de R\$ 20 mil (vinte mil reais) notadamente de capital semente, seja na forma de doação, empréstimo, ou participação acionária, em cada empresa nascente que for selecionada no programa;
- e) Oferecer uma capacitação gerencial tutelada com base em uma rede de mentores, pessoas com experiências em gestão de negócio e áreas técnicas correlatas associada às aceleradoras;
- f) Oferecer um ambiente e infraestrutura física às empresas, favoráveis à geração e ao desenvolvimento de ideias inovadoras e baseadas nas tecnologias da informação e comunicações associadas a produtos, processos e serviços;

Ainda sobre o edital, a última seção refere-se aos critérios para a qualificação das aceleradoras. O Quadro 4, mostra os diversos pontos em que elas são avaliadas e assim receber uma pontuação cabível de acordo com os documentos que apresenta.

Quadro 4: Critérios de avaliação das aceleradoras

Critérios para uso na Avaliação	Peso
1. Equipe e Estrutura 1.1 Qualidade e dedicação da equipe executiva 1.2 Infraestrutura (física e tecnológica) 1.3 Abrangência (local/nacional/internacional) 1.4 Metodologia de aceleração 1.5 Capacidade de investimento financeiro 1.6 Oferta de Serviços às Startups 1.7 Modelo de Investimento	3,5
2. Experiência em Aceleração e Investimento 2.1 Histórico de Operações de Aceleração, Investimento e Consultoria para Startups 2.2 Histórico de startups avaliadas	2,5
3. Rede de Relacionamentos 3.1 Rede de Investidores Estratégicos (Anjos, Capitalistas de Risco, Investidores institucionais, etc.) 3.2 Qualificação da rede de mentores 3.3 Parcerias estratégicas com corporações nacionais e internacionais 3.4 Ecossistema internacional 3.5 Relacionamentos institucionais 3.6 Relacionamento com academia, centros de inovação, Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs), incubadoras e parques tecnológicos	2,5
4. Alinhamento com o Programa Start-up Brasil 4.1 Motivação para criar uma aceleradora 4.2 Aporte ao ecossistema de startups 4.3 Alinhamento estratégico com o Programa Estratégico de Software e Serviços de TI 4.4 Atuação nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste	1,5
5. Envio de documentação obrigatória digitalizada 5.1 Estatuto social ou equivalente 5.2 Cartas de anuência de, no mínimo, 5 (cinco) mentores da aceleradora 5.3 Documentos comprobatórios para os itens presentes nos critérios (1) e (2) indicados em (2.4)	Eliminatória

Fonte: Portal Start-up Brasil (2016)

No último processo de seleção das aceleradoras, 12 foram selecionadas, conforme o Quadro 5, para o período de atividade 2015-2016. As aceleradoras qualificadas terão como responsabilidades "oferecer um programa completo de aceleração, acompanhar as empresas no dia a dia, difundir e estimular a cultura empreendedora". Além disso, podem realizar aportes de capital de no mínimo R\$ 20 mil em troca de uma participação acionária de no máximo 20% na *startup*.

Quadro 5: Critérios de avaliação das aceleradoras

Aceleradora	Estado
21212	Rio de Janeiro (RJ)
Acelera Cimatec	Salvador (BA)
Acelera MGTI	Belo Horizonte (MG)
Acceleratech	São Paulo (SP)
Baita	Campinas (SP)
C.E.S.A.R. Labs	Recife (PE)
Gema Ventures	São Paulo (SP)
Jump Brasil	Recife (PE)
TechMall	Belo Horizonte (MG)
Ventiur	Porto Alegre (RS)
Wayra	São Paulo (SP)
WOW	Porto Alegre (RS)

Fonte: Portal Start-up Brasil (2016)

- **Segunda etapa - A seleção de startups:** Após a escolha das aceleradoras, a presente fase tem como objetivo a seleção das *startups* nacionais, com até 4 anos de constituição, bem como estrangeiras, desde que não ultrapasse 25% do total de vagas. Esta fase ocorre duas vezes por ano, uma a cada semestre. O último edital consultado descreve o objetivo principal da seleção como “apoio a projetos de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação de empresas emergentes, que desenvolvam software, hardware e serviços de TI.” O apoio é materializado por meio da concessão de bolsas de fomento ao desenvolvimento tecnológico de acordo com as necessidades relativas às atividades apontadas por cada *startup*, desde que não ultrapasse o valor de R\$200 mil reais em 12 meses de projeto. O processo de seleção dessas empresas é rigoroso e os jovens empresários devem cumprir todas as etapas para obter a seleção. Não é objetivo do presente estudo a análise e críticas ao edital da seleção, mas alguns pontos em destaque foram observados e analisados a seguir:
 - a. O comitê julgador, responsável pela avaliação das propostas das *startups*, é realizado pelo CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, cujas atribuições é fomentar a pesquisa científica e tecnológica e

incentivar a formação de pesquisadores brasileiros (Start-up Brasil, 2016). É vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e seu objetivo principal é participar na formulação, execução, acompanhamento, avaliação e difusão da Política Nacional de Ciência e Tecnologia. Dentre suas várias competências, destacam-se promover e fomentar a inovação tecnológica, implantar e manter mecanismos de coleta, análise, armazenamento, difusão e intercâmbio de dados e informações sobre o desenvolvimento da ciência e tecnologia, promover a realização de acordos, protocolos, convênios, programas e projetos de intercâmbio e transferência de tecnologia entre entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais e, por fim, promover e realizar estudos sobre o desenvolvimento científico e tecnológico. Dessa forma, os projetos de *startups* são julgados por tal órgão de fomento, que visa o desenvolvimento da tecnologia no Brasil, sem a participação das aceleradoras, as quais recebem a demanda do CNPq.

- b. Parcela mínima de 30% dos recursos será, necessariamente, destinada aos projetos sediados nas regiões Norte, Nordeste ou Centro-Oeste.
- c. As startups selecionadas e que irão receber apoio financeiro deverão se associar a uma das aceleradoras qualificadas na primeira etapa do programa - A habilitação de aceleradoras.
- d. A proposta da *startup* a ser enviada para julgamento engloba uma série de informações que se encontram em anexo na presente pesquisa. Foi interessante perceber que no item 4 - Modelo de Negócios - é exigido do empreendedor apresentar o modelo de negócios descritivo do projeto, que segue o método Canvas, descrito na seção 1.3.3.2 da presente pesquisa. Os itens que obrigatoriamente devem ser escritos são: Segmentos de clientes, Proposta de valor, Canais de entrega, Relacionamento com o cliente, Atividades chave, Recursos chave, Parceiros chave, Principais custos e Fontes de receita. Tal método é compatível com as recentes bibliografias acerca de plano de negócios indicados para as *startups*.
- e. Ainda sobre a proposta, é exigido a descrição da solução pretendida sob os critérios de grau de inovação, consistência técnica do produto ou serviço, fase de evolução, efetividade e eficácia na resolução do produto proposto, bem como o faturamento da *startup* nos últimos 12 meses. Tal exigência já requer das

startups um certo nível de evolução do negócio, com a possibilidade de algumas informações já coletas do produto ou serviço em uso, seja na fase de prototipação ou de breve inserção no mercado, o que se conclui que tal processo seletivo é voltado para empresas com um mínimo de tempo de funcionamento, não incipiente.

- f. Por último, não menos importante, refere-se à qualificação dos empreendedores e da equipe. Os critérios para a análise compreende os seguintes aspectos: currículo acadêmico e profissional dos empreendedores, complementaridade de competências na composição do time, dedicação de tempo comprometida pelos empreendedores para a *startup*, conhecimento/experiência em gestão de negócios, conhecimento/experiência em tecnologia e aspectos tecnológicos da solução e conhecimento/experiência no mercado ou segmento de atuação. Dessa forma, percebe-se que a formação, bem como as experiências dos empreendedores são extremamente relevantes para o programa. Inclusive, o tempo disponível do empreendedor ao projeto também é uma variável importante do julgamento.

No último edital, para o período 2015-2016, o total de propostas submetidas ao processo seletivo foram 637, sendo 534 nacionais e 103 estrangeiras. Desse total, foram selecionadas 46 *startups* nacionais e 09 internacionais. Conforme os Quadros 6 e 7 mostram as escolhidas e também o estado/país de origem.

Quadro 6: *Startups* nacionais selecionadas

Startup	Estado
Agrid	Minas Gerais (MG)
Agrosmart	Minas Gerais (MG)
Allgoo	São Paulo (SP)
Atestado.MED.BR	Pernambuco (PE)
Beyond Domotics	Rio Grande do Sul (RS)
Blueye	Rio Grande do Norte (RN)
Cadencímetro Digital	Minas Gerais (MG)
Cellseq	Minas Gerais (MG)
Configr	Distrito Federal (DF)
Confirm8	São Paulo (SP)

Startup	Estado
Descarte Legal	Minas Gerais (MG)
Easycrédito	Goiás (GO)
Eqq++	São Paulo (SP)
Escola em movimento	Minas Gerais (MG)
Ex-machina	Rio Grande do Norte (RN)
Fleet	Paraná (PR)
Guell	Bahia (BA)
Healfies	Santa Catarina (SC)
Instad	Rio Grande do Sul (RS)
Integrador de voz	Minas Gerais (MG)
Kidu	São Paulo (SP)
Kit de ensino com realidade	Rio de Janeiro (RJ)
Laudos.NET	Goiás (GO)
Lifesaver	Bahia (BA)
Livro de Reservas	São Paulo (SP)
Lotebox	Pernambuco (PE)
Mira Digital	Rio de Janeiro (RJ)
Netshow.me	São Paulo (SP)
Neuroup	Pernambuco (PE)
One Cloud	Minas Gerais (MG)
P-Sensor	Rio Grande do Sul (RS)
Packdocs	Minas Gerais (MG)
Pebmed	Rio de Janeiro (RJ)
Playax	São Paulo (SP)
Portal Telemedicina	São Paulo (SP)
Quantogastei.com	Alagoas (AL)
Revolog Broker	Minas Gerais (MG)
Salesim	Pernambuco (PE)
ShopFloor Cockpit	Ceará (CE)
Smartcoin	Rio de Janeiro (RJ)

Startup	Estado
Squid IT	São Paulo (SP)
Stoodi	São Paulo (SP)
Tecnonutri	Mato Grosso do Sul (MS)
Treinus	Minas Gerais (MG)
Visualizador de imagens médicas	São Paulo (SP)
VM Card	Ceará (CE)

Fonte: Portal Start-up Brasil (2016)

Quadro 7: Startups internacionais selecionadas

Startups	País
Cinepapaya.com	Peru
Ihealth4Me	Austrália
Interactivo WEB	Uruguai
Internet for All	EUA
My visual Brief	Reino Unido
Smart Agriculture Analytics (SAA)	EUA
Survey Kiwi	Argentina
Visual.is	Canadá
VitBelle	México

Fonte: Portal Start-up Brasil (2016)

- **Terceira etapa - Início da aceleração** - Após as duas etapas anteriores, quando as aceleradoras e as startups foram selecionadas, começa o início da aceleração. Nessa fase, os empreendedores terão acesso aos recursos financeiros, bem como poderão participar de uma série de eventos, atividades de capacitação, inclusive atividades de aproximação com outros investidores e clientes. As empresas também tem acesso a serviços como infraestrutura, mentorias e cursos. As aceleradoras podem participar de um percentual de participação acionária nessas organizações. Ao final do projeto, no décimo segundo mês, é esperado que a startup cumpra com todo o cronograma e tornem-se escaláveis, prontas para o sucesso no mercado de consumo.

Dessa forma, a presente pesquisa mostrou os pontos relevantes do programa Start-up Brasil, na forma como a parceria pública privada podem se beneficiar ao promover o desenvolvimento dos negócios do tipo *startup* para o Brasil. Outros programas de incentivo a esse tipo de empresa existem no país. É o caso do Inovativa Brasil, que também promove a aceleração de empresas do tipo *startups* e constitui como uma iniciativa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) em parceria com o SEBRAE e SENAI e executado pela Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI).

Diferente ao Start-up Brasil, o qual seleciona startups e acompanha por um período de 12 meses o desenvolvimento do negócio, o InovAtiva visa o aprimoramento da competência empreendedora por meio de cursos e eventos, promove o acesso dos empresários a mentores para auxiliar no plano e execução da empresa e também a orientação na busca de financiamento dos projetos e instituições de fomento, tais como o BNDES e FINEP. Oferece também conexões com parceiros, investidores e outras empresas, bem como suporte para internacionalização da *startup*. As Figuras 8 e 9 mostram o logotipo institucional do programa e o ciclo de aceleração, das inscrições do projeto à etapa 2, respectivamente.

Figura 8: Logotipo Institucional InovAtiva Brasil



Fonte: Portal InovAtiva (2016)

Figura 9: Ciclo de Aceleração InovAtiva

Fonte: Portal InovAtiva (2016)

Na última edição completa do programa, primeiro semestre de 2016, o InovAtiva Brasil recebeu o total de 1372 inscrições de startups, quase o dobro de projetos submetidos no período anterior, cujos estados com maior número de submissão foram: São Paulo (240), Santa Catarina (234), Minas Gerais (128), Paraná (117) e Rio de Janeiro (82). Em relação ao quantitativo das regiões do Brasil, o Sudeste obteve o maior número de inscrições (467), seguido pelas regiões Sul (428), Nordeste (266), Centro Oeste (139) e Norte (70) (PORTAL BRASIL, 2016). O sucesso do programa reforça a importância desses negócios na economia do país, tanto para o desenvolvimento de novas tecnologias e inovação, bem como para revigorar a economia brasileira.

2.3.2.2 Iniciativas privadas de incentivo às *Startups*

Além dos esforços governamentais, entidades privadas geralmente sem fins lucrativos, promovem atividades para elevar a competitividade e expandir o mercado de startups no Brasil. É o caso da ABStartups (Figura 10) - Associação Brasileira de Startups. Fundada em 2011, é uma organização de representação desse tipo de

empresa no país. Em sua base de dados, atualmente, existem cerca de 4000 startups e mais de 38000 empreendedores. Essa instituição fomenta projetos e eventos focados em desenvolver tais empresas e fortalecer esse tipo de negócio no Brasil.

Figura 10: Logotipo ABStartups



Fonte: Portal Abstartup (2016)

Segundo o Portal ABStartups (2016), essa organização tem como missão "promover o ecossistema brasileiro de startups nacionalmente e internacionalmente, fornecendo informações de mercado e ativando os agentes relevantes para aumentar a competitividade das startups brasileiras". Sua visão também é definida como "ajudar o Brasil a ser uma das cinco maiores potências globais de inovação e empreendedorismo tecnológico, para que as startups brasileiras possam representar 5% do PIB brasileiro até 2035". Possui atuação em 17 estados brasileiros. Instituiu três pilares de atuação, os quais são definidos como:

- **Informação** – Pretende ser a principal fonte de informações sobre o ecossistema de startups brasileiro, inclusive possui o maior banco de dados de startups do país.
- **Promoção** – Objetiva promover o ecossistema de startups, articulando projetos, criando programas de acesso a mercado, investimentos, mentorias, benefícios.
- **Representação** – Representa as startups brasileiras, fomentando a discussão de políticas públicas para startups e se posicionando perante à legislação brasileira em relação aos temas de interesse da comunidade.

Atualmente, organiza o evento CASE (Conferência anual de startup e empreendedorismo), conforme Figura 11, considerado o evento de maior representatividade para essas empresas na América Latina, que acontece geralmente no segundo semestre na cidade de São Paulo. Tem como objetivo promover para os empreendedores um ambiente com conteúdo de nível global para

startups em estágio de crescimento, uma feira de negócios com os principais fornecedores de produtos e serviços e ampliação de rede de relacionamento, com os melhores agentes do ecossistema brasileiro de inovação, empreendedorismo e *startups*.

A motivação para a organização de tal evento foi seguir os maiores exemplos de encontros internacionais, geralmente os que acontecem em solo americano, tais como *TechCrunch Disrupt* e *WebSummit*. Já se encontra no terceiro ano de existência e, em 2014, sua primeira edição, obteve 3650 visitantes, 37 palestrantes nacionais e do exterior, 44 expositores e mais de 600 startups brasileiras.

Figura 11: Evento CASE 2015 promovido pela Abstartups



Fonte: Portal Abstartup (2016)

Outra organização que promove o ambiente das startups é a Anjos do Brasil (Figura 12). É uma entidade sem fins lucrativos com a missão de fomento ao investimento anjo e apoio ao empreendedorismo de inovação brasileiro para as *startups*. Fundada em 2011, é mantida por voluntários, patrocinadores, apoiadores, cursos, eventos e outras atividades contribuem para manutenção da organização. Sua missão é o fomento ao investimento anjo para apoio ao empreendedorismo e inovação do país.

Figura 12: Logotipo Anjos do Brasil



Fonte: Anjos do Brasil (2016)

O investidor anjo trata-se de pessoas físicas que são comprometidas com os financiamentos de projetos de alto risco com seu próprio capital em empresas nascentes e que visam que se tornem escaláveis e rentáveis. Eles adquirem um percentual nessas organizações e atuam como conselheiros, ampliam as redes de relacionamentos, além dos recursos financeiros. É importante ressaltar que essa atividade não é filantrópica ou solidária. Os investidores anjos tem o objetivo de aplicar os recursos financeiros para obter o retorno esperado, além de promover o empreendedorismo no país, acarretando impactos positivos na sociedade, como a geração de empregos.

Segundo a Anjos do Brasil (2016), geralmente um investimento anjo em uma empresa é feito por um grupo de 2 a 5 investidores. O investimento total por empresa é em média entre R\$ 200 mil a R\$ 500 mil, podendo chegar até R\$ 1 milhão.

Conforme o Endeavor (2016), o investimento anjo brasileiro teve um crescimento de 25% no período compreendido entre os anos 2012 e 2013, atingindo o nível de R\$ 619 milhões investidos. Cerca de 6,5 mil investidores depositaram seus recursos em 1.500 empresas. Apesar de um volume financeiro considerável, países como os Estados Unidos, investiu mais de US\$ 22 bilhões e cerca 268 mil investidores em 67 mil startups. Comparando tais números entre os dois países, os investimentos brasileiros correspondem a 1,2% do total americano, o que demonstra ainda incipiente as condições nacionais. Comparado com a Europa, inclusive, em que houve investimentos perfazendo um total de 5 bilhões de euros, no mesmo período e aproximadamente 261 mil investidores, os números brasileiros representam 25 vezes menor que o solo europeu.

Essa realidade representa ainda condições de incipiência para o investidor anjo no Brasil. Contudo, existem razões para que esses investimentos evoluam de forma lenta, tanto por razões econômicas representada pela elevada taxa de juros, uma das mais altas do mundo, bem como questões do âmbito jurídico, uma vez que ao inserir capital em uma *startup*, seja comprando uma participação ou outra modalidade de financiamento, o investidor responde também por questões trabalhistas e tributárias da *startup*, ainda que não tenha qualquer envolvimento com a administração da organização (ENDEAVOR, 2016).

Em estudo publicado pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), em 2011, em mais de 30 países, identificou o papel crítico do investidor anjo no sucesso da empresa, ou seja, quanto há mais participação desses agentes, maiores as chances de êxito de uma empresa nascente (OCDE, 2016). Dessa forma, é necessário a atualização das normas jurídicas e tributárias que contemple tal atividade e que represente melhores condizes de incentivo à prática dessa atividade no país.

2.3.3 Metodologias para o plano de negócios em *Startups*

O grande desafio de construção de uma startup bem sucedida, lucrativa e capaz de aumentar escala de maneira sustentável é um caminho árduo. Encontrar uma fórmula para o sucesso é algo ainda obscuro. Durante muito tempo, os fundadores de startups se esforçaram em adaptar as ferramentas, regras e processos utilizados em grandes organizações. Essas, por sua vez, não se adequaram a realidade dessas empresas (BLANK & DORF, 2014).

Durante muito tempo, a prática dos planos de negócios foi primordial tanto nas escolas de administração, bem como em consultorias especializadas. Muitas páginas de um documento que detalhava exatamente o que o empreendedor desejava fazer. Muitas vezes, para um empreendedor conseguir um capital inicial em bancos ou agências de fomento, este era um documento importante.

Uma das características comuns das empresas startups, da qual a realidade empresarial foi crescendo no mesmo ritmo do sucesso do negócio, é a abordagem de menos planejamento e mais ação. O tempo dispensado entre a análise do cenário perfeito para o mundo imperfeito, confuso e em mudança constante, deve

ser substituído por algo na prática, em aprender, fazendo. No início do século XXI, os empreendedores de startups digitais começaram a desenvolver suas próprias ferramentas de gestão que derrubaram a concepção do que é aplicado em grandes empresas podem também ser aplicados em *startups*.

A nova concepção de modelar o negocio para startups reconhece que clientes, problemas, recursos e estruturas são elementos desconhecidos do empreendedor com uma ideia em mente. Dessa forma, as startups precisam ser direcionadas saber buscar informações realmente fundamentais em seu mercado. Esse objetivo requer regras de ação diferentes, as quais envolvem roteiros, rol de habilidades e ferramentas que minimizem riscos e otimizem as chances de êxito.

Nesse contexto, na presente seção, serão abordadas a *Lean Startup*, desenvolvida por Eric Ries, Desenvolvimento de Cliente por Steve Blank e Bob Dorf e o modelo *Business Model Canvas*, por Alexander Osterwalder como recentes abordagens que orientam o empreendedor a pensar de forma sistêmica, ou seja, visualizar da estratégia a execução de um plano de forma apropriada a essas organizações. É interessante destacar que tais estudos não foram desenvolvidos no Brasil, ou seja, não contemplam a realidade em que essas empresas fazem parte. Entretanto, são teorias emergentes, ainda em evolução, que, considerados juntos, representam um conjunto de orientações que podem ser testadas, refinadas e validadas, com o objetivo de auxiliar os empreendedores na condução de suas organizações.

Assim como as grandes organizações foram, e ainda são, alvo de diversos estudos sobre suas características, singularidades, bem como práticas de gestão para otimizar seus recursos e torná-las eficientes e eficazes em seu mercado de consumo, no universo das startups, ainda incipiente, entretanto, essas teorias já estão sendo utilizadas em projetos de incubação, aceleração, bem como em cursos e palestras sobre empreendedorismo ao redor do Brasil.

2.3.3.1 *Lean Startup* por Eric Ries

Ries (2012) defende que os métodos tradicionais de administração não se aplicam as Startups, uma vez que estas metodologias baseiam-se em previsões que funcionam melhor em ambientes estáticos, em detrimento aos ambientes dinâmicos

em que essas empresas estão inseridas, com mudanças frequentes e riscos maiores. O autor propõe um modelo simplificado para auxiliar os jovens empreendedores na condução das startups, conforme a Figura 13.

Figura 13: Modelo de Gestão para startups



Fonte: Ries (2012)

Na base maior do triângulo, visão, o pequeno empreendedor define aonde ele quer chegar, um norte, afim de ter uma ideia clara de um objetivo maior a ser alcançado. Na base seguinte, estratégia, inclui o modelo de negócio da empresa, como os empreendedores vão conduzir uma organização para a qual ela foi designada. A definição da estratégia inclui os métodos, padrões técnicos e ferramentas adotadas pelas startups para alcançar a última etapa do modelo, os produtos, o qual será lançado no mercado e também ajustado conforme o seu desempenho.

A estratégia de uma *startup* é um importante condutor de suas ações. A ideia é evitar de projetar planos complexos, intangíveis, sem considerar as incertezas e as dificuldades de gestão das startups, mas incluir em seu modelo de negócio um plano de produto que seja fielmente cumprido e que cada revés não seja encarado como um fracasso, mas como uma oportunidade de aprender a chegar na visão estabelecida. É um caminho árduo em busca do sucesso, mas na atual conjuntura mercadológica, os fracassos são extremamente importante para a grandeza, dessa

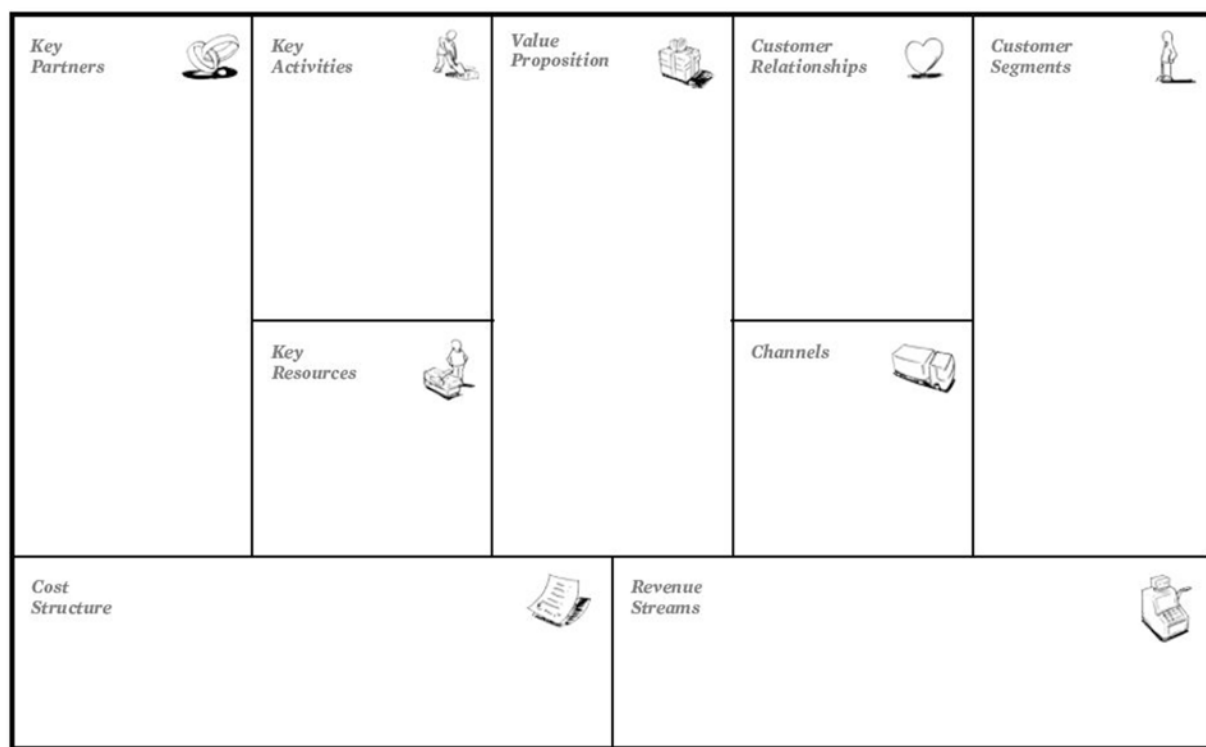
forma a inovação abrange não somente ao produto final, mas também no como alcançar tais objetivos (RIES, 2012).

O Mínimo Produto Viável (MPV) elaborado por Eric Ries, voltado principalmente para startups, corresponde a uma versão mais simples de um produto que pode ser lançada com uma quantidade mínima de esforço e tempo de desenvolvimento, de modo que, ao fim do terceiro mês, já seja possível disponibilizar tal produto a um grupo pequeno de usuários para a realização de testes (RIES, 2012).

2.3.3.2 *Business Model Canvas* por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

O método foi proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, como uma ferramenta de descrição de um modelo de negócio em um diagrama (Figura 14) de fácil entendimento que contempla nove áreas para facilitar a compreensão do ambiente de oportunidades do negócio pretendido. Proposta de valor, Segmentos de clientes, Canais, Relacionamento com cliente, Fontes de receitas, Recursos-chave, Atividades-chave, Parceiros-chave e Estrutura de custos são as dimensões de reflexão, as quais estimula o empreendedor a pensar sobre algumas questões como: Quem são nossos clientes mais importantes? Qual o valor que nós entregamos para o cliente? Qual dos problemas de nossos clientes estamos ajudando a resolver? (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Figura 14: Diagrama *Business Model Canvas*



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

2.3.3.3 Desenvolvimento de Clientes por Steve Blank e Bob Dorf

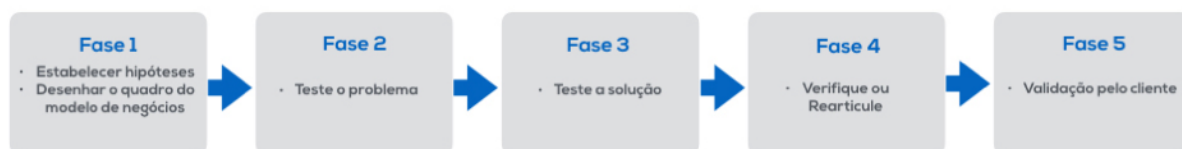
“Se as *Startups* falham por falta de clientes e não por falha de desenvolvimento de produto, então por que nós temos: um processo para gerenciar o desenvolvimento do produto, e nenhum processo para gerenciar o desenvolvimento do cliente?” (BLANK E DORF, 2014, pág. 14). Essa inquietação expressa pelos autores corresponde a principal motivação para a formulação dos quatro passos que se baseia a teoria do Desenvolvimento do Cliente.

Os produtos desenvolvidos por fundadores que encaram os clientes desde sempre e com frequência possuem maiores possibilidades de sucesso. Àqueles entregues às organizações de vendas e marketing envolvidas com o processo de desenvolvimento do novo produto fracassam. São essas as hipóteses formuladas na teoria que convocam os empreendedores a adquirir um profundo entendimento das necessidades do cliente, bem como incorporar o *feedback* que vem dos usuários no desenvolvimento do produto.

O Desenvolvimento do cliente reconhece “ a missão da startup como uma implacável busca de refinamento de sua visão e de suas ideias, e de fazer alterações em cada um dos aspectos invalidados durante o processo de busca.” (Blank e Dorf, 2014, pág 06). Em outras palavras, a metodologia incentiva o empreendedor a realizar questionamentos importantes para reconhecer quem são seus clientes, testar, validar hipóteses para a obtenção de um modelo de negocio recorrente e escalável.

A Figura 15, mostra o diagrama da Descoberta do Cliente e suas 5 fases, as quais serão descritas a seguir:

Figura 15: Visão Geral da Descoberta do Clientes



Fonte: Blank e Dorf (2014)

- **Fase 1:** O insumo principal da primeira fase é o modelo Canvas, abordado na seção anterior. A visão dos empreendedores é quebrada nas nove dimensões do modelo de negócio (produtos, clientes, canais, criação de demandas, receitas, parceiros, recursos, atividades e custos). Inicia desenvolvendo uma estimativa aproximada do tamanho de mercado para, então, utilizar as nove dimensões do Canvas para elaborar resumos e hipóteses para fornecer detalhes de forma breve e objetiva, de forma que assegure à equipe a compreensão do significado de cada dimensão. Esses resumos serão utilizados em etapas posteriores, bem como serão revisados, à medida que os feedbacks das pessoas ou clientes em potenciais sejam validados ou rejeitados. Por exemplo, na primeira atividade de elaboração das hipóteses para o item Tamanho de Mercado, pode-se iniciar com os empreendedores questionando sobre o quanto é grande o mercado em que se deseja trabalhar, quais estratégias ele podem formular para aumentar as receitas, como o retorno do investimento será possível, em caso da necessidade de expansão, quais as possibilidades para que isso aconteça, quem são os usuários ou clientes em potenciais, entre outras inúmeras possibilidades de questionamento

sobre o mercado de atuação. É de extrema importância que haja a complementação dos questionamentos como dados qualitativos e quantitativos de pesquisas na internet, jornais, revistas e redes sociais. É objetivo dessa etapa que o volume de informações aumentem conforme a pesquisa de campo é realizada, assim pretende-se ter maior domínio sobre a dimensão em questão.

- **Fase 2:** A fase 1 é o insumo para a nova etapa, cujo o objetivo é testar o problema do cliente. Em outras palavras, é realmente validar se a equipe conseguiu compreender o que realmente cliente procura, se o mercado mapeado é realmente válido, criar um pequeno banco de dados de possíveis usuários. É nesse momento que as hipóteses se tornam fatos e é preciso experimentá-las nos usuários, seja em esboços em papel ou até mesmo através de um MVP. Essa etapa tem como objetivo a compreensão sobre o negocio com os clientes, dinâmica de trabalho e necessidades do produto, além da conformação do modelo de negocio.
- **Fase 3:** Apresentação ao cliente da proposta de valor, precipitação, características do produto. O objetivo ainda não é vender, mas consolidar o entendimento do problema do cliente, de forma que seja percebido um verdadeiro entusiasmo da parte do mesmo para obter a solução. Analisar se realmente eles pagariam pelo produto e/ou serviço.
- **Fase 4:** É a consolidação do modelo de negocio, através dos resultados das pesquisas de campo. O objetivo dessa etapa é validar se os empreendedores adquiriram um amplo e sólido conhecimento sobre os problemas, paixões e necessidades do cliente, se a proposta de valor soluciona as expectativas dos usuários, bem como se há um considerável número de clientes para o produto ou serviço e, sobretudo, se as receitas resultantes proporcionarão um negocio lucrativo.
- **Fase 5:** As fases anteriores buscou testar as hipóteses sobre o modelo de negocio com um grupo pequeno de clientes e o objetivo principal foi em coletar opiniões, validar o modelo de negócio baseado no *Canvas* e não em realizar vendas. A validação do cliente, fase atual, tem como finalidade determinar se um produto e mercado a ser explorado pode ser validado por pedidos fechados e usuários ativos. É colocar em prática todas as informações consolidadas tais como: preço, canal de distribuição, posicionamento de mercado, entre outros. Ao final dessa etapa, já com a venda da solução, é necessário a análise dos empreendedores

quanto às questões fundamentais para tornar a *startup* escalável. Engloba análises como: O negócio pode aumentar de tamanho recorrentemente? As estratégias de vendas possibilita faturamento contínuos e recorrentes? O produto ou serviço estão sendo divulgados de forma correta, gerando um adequado fluxo contínuo e lucrativo de vendas?

3. INOVAÇÃO

O presente capítulo dedica-se à inovação, partindo de um breve contexto histórico para a afirmação de sua importância desde os primórdios da humanidade e a constatação de que inovar é o processo mais antigo que se conhece e, assim como permitiu a sobrevivência do ser humano em tempos passados, nos dias atuais, é considerado um dos elementos fundamentais para as organizações permanecerem vivas em um mercado de extrema competitividade. Aborda a linha tênue entre a inovação e o Brasil, o qual ainda sofre por ser reconhecido mundialmente como um país agroexportador e não pelas tecnologias que produz, fruto de um processo de industrialização que inibiu a capacidade das empresas locais de inovar e por, último, trata acerca da inovação e o universo do design para a promoção de mudanças dentro das organizações que ampliem a capacidade delas de inovar.

3.1 Inovação: dos primórdios ao contemporâneo

Na história da humanidade há registros de descobertas que foram consequências de uma necessidade do ser humano sobreviver a um ambiente hostil e pouco conhecido. O arco e a flecha, o fogo, a roda foram os primeiros registros da capacidade humana de inovar. A inovação é, provavelmente, o mais antigo processo que se conhece. Em outras palavras, a inovação é uma extensão da criatividade dos seres humanos. O homem utiliza suas habilidades para criar algo inédito e para ajudar a espécie humana, sendo um agente transformador da sua própria realidade (GUPTA, 2012).

Com o aprimoramento das técnicas de produzir e criar, somado a um maior domínio do homem sobre a natureza, na Idade Média, os artesãos contribuíram com a sociedade promovendo mudanças significativas nos objetos, incluído a arte e valores culturais, além de uma maior organização do trabalho em desenvolver produtos. Havia um domínio completo do processo de produzir, ou seja, quem “projetava” (concebia, criava e desenvolvia) o artefato também era o mesmo que executava, que, por sua vez, conseguia a matéria prima e vendia (LINDEN E MARTINS, 2012).

Já no período do Renascimento buscou-se um novo modo de produzir e projetar os produtos, graças à evolução da ciência e da engenharia, os quais foram responsáveis por novas contribuições à sociedade. A partir do século XVII, a arte aos poucos se distanciou da técnica, os processos de trabalho dentro das oficinas já contemplavam mais pessoas envolvidas, os centros urbanos cada vez maiores e um mercado de consumo em expansão, culminando a Revolução Industrial no século XIX (LINDEN E MARTINS, 2012).

Esse período é considerado um marco importante na história da economia mundial e é caracterizado pelo surgimento de inovações responsáveis pelo aumento da produtividade industrial e crescimento econômico. É creditado a este marco o aprimoramento das técnicas de produção, em virtude de um mercado de consumo em elevado crescimento. Produzir mais em menos tempo foi uma regra que ditou o progresso dessa época. Graças às inovações do período, tais como máquina a vapor e motores de combustão, possibilitaram a origem de novos mercados, e conseqüentemente, a forma de consumo da sociedade (TIGRE, 2006).

Os teóricos Frederick W. Taylor e Henry Ford, no século XIV, foram responsáveis pelo início dos estudos da Administração científica e introduziram os conceitos de planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração para auxiliar os empresários a gerir seus negócios, em face as rápidas transformações ocorridas no ambiente empresarial do período e que permitiu a compreensão do capitalismo como fenômeno (CHIAVENATO, 2002).

A industrialização, caracterizada por Bonsiepe (2011, p.23), foi "um meio indispensável para democratizar o consumo e permitir, a um amplo setor da população, o acesso a universo de produtos técnicos para melhorar a vida cotidiana", tem sua importância em diferentes esferas da vida humana, seja nas tarefas domésticas, na saúde, educação, no lazer e até mesmo nos transportes.

Além de sua importância, a industrialização foi responsável por um mercado de consumo cada vez maior, mais exigente e ávidos por novos produtos, somado a esse fato uma elevada e acirrada concorrência entre empresas. Os economistas da década de 40, em destaque Joseph Schumpeter (1883-1950), defenderam a ideia de que as empresas precisavam produzir outras coisas, ou as mesmas coisas de outras maneiras, combinar diferentes materiais e forças, enfim, realizar novas combinações (SCHUMPETER, 1997). Tal postulação foi responsável por introduzir a

ideia da necessidade da inovação empresarial para impulsionar uma economia, para as empresas se diferenciarem, conquistar novos mercados, além de atender uma demanda em expansão.

As organizações, por sua vez, investiram seus recursos em inovação tecnológica para elevar a produtividade, além da utilização de novos materiais que melhoraram a qualidade dos produtos. Não obstante, a partir dos anos 90, a superioridade tecnológica ou a maximização do desempenho industrial já não eram uma estratégia de inovação ou elevação de competitividade (ADLER et al, 2012). A industrialização gerou uma sociedade de consumo pautada e desenhada para uma economia em que os recursos seriam infinitos, diferente do mundo real e atual, cujas fontes são esgotáveis. Dessa forma, a visão tecnocêntrica tornou-se menos viável dando abertura a novas escolhas que resultem em diferenças com senso de propósito não mais como elementos de diferenciação (BROWN, 2010; PINHEIRO, 2015).

Esse breve contexto histórico apresentado, mostra que os benefícios que as inovações proporcionaram à vida das pessoas e da sociedade é inquestionável. Atualmente, não há mais a necessidade de inovar para sobreviver na natureza, entretanto doenças como diabetes, câncer, hipertensão atingem uma parcela significativa da população mundial, nesse sentido, os estudos e consequentemente a evolução no tratamento de tais mazelas, exigem que as inovações aconteçam sob a ótica de novos propósitos, ou seja, sejam responsáveis por melhorar a qualidade de vida das pessoas (KEELEY, 2015).

3.2 A importância do incentivo governamental

Por outro lado, a inovação tem sido destacada como grande força impulsionadora do crescimento sustentável das nações. É inegável a importância das diferentes dimensões da inovação em relação ao crescimento econômico e geração de emprego e renda e o aumento da competitividade, por isso muitos países investem somas crescentes para desenvolver o potencial inovador de suas empresas, universidades, cidades, serviços públicos e patentes.

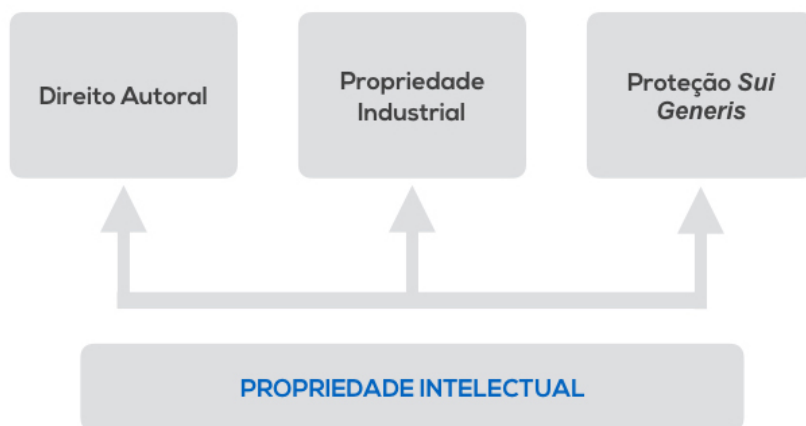
O papel do governo no fomento à inovação é explicada por Trott (2012), através dos seguintes pontos:

- **Geração e gestão de conhecimento de um país:** Refere-se ao papel que pode ser exercido pelos governos no processo de geração de ideias, seus subsídios e distribuição. Em outras palavras, todas as esferas públicas, sejam órgãos governamentais, universidades ou outros atores econômicos são estimulados a trabalhar em projetos que promovam a geração de conhecimento. É o caso da concessão do direito de propriedade intelectual a produtores de conhecimento, através de uma infraestrutura organizada incentivam a produção de inovações para que as empresas locais ganhem competitividade no mercado global. Complementando os autores, a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) define como propriedade intelectual:

A soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.

Nos estudos sobre inovação, as concessões do direito a propriedade intelectual correspondem a um dos indicadores para medir o grau de inovação de um país. Dessa forma, justifica-se a importância do incentivo de tal questão. É um direito imaterial, do intelecto humano e não da sua força de trabalho. Na Figura 16, mostra as categorias, as quais envolvem os direitos de propriedade intelectual.

Figura 16: Categorias da propriedade intelectual



Fonte: Adaptado de Trott (2012)

O direito autoral tem foco em interesses de caráter subjetivo, pois decorre basicamente da autoria de obras intelectuais no campo literário, científico e artístico, como por exemplo: desenhos, pinturas, esculturas, livros, conferências, artigos científicos, músicas, filmes, fotografias, *software*. Já a propriedade industrial é voltada para as atividades empresariais. São as patentes de invenção e de modelos industriais, marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, segredo industrial, entre outros. A proteção *sui generis* envolve o patrimônio genético ambiental, tecnologias próprias e conhecimento tradicional (crenças e saberes empíricos) de um país.

- **Nas questões macroeconômicas, tecnológicas e de mercado:** Os governos podem promover atividades por meio de subsídios e incentivos, seja por redução de impostos ou financiamentos, para oferecer um ambiente econômico estável e estimular as empresas a investir em P&D. Essa atitude é responsável por desenvolver inovações a longo prazo. Além disso, é papel do governo buscar a estabilidade econômica, de expectativas de inflação baixa, taxa de juros reduzidas e crescimento estável, para que as organizações invistam na atividade empreendedora.
- **Fornecimento de ativos :** A oferta de energia, rodovias, saneamento, comunicações, formação de distritos industriais, entre outros, deve acompanhar o desenvolvimento. É papel das nações a promoção de um ambiente de progresso.
- **Incentivos à utilização de tecnologia e inovações locais:** Estimular as pessoas a consumir novas tecnologias desenvolvidas pelo país, oferecer possibilidades de difundir e melhorar as inovações para a sociedade. Por exemplo: Quando os cidadãos são estimulados a comprar novas televisões, para que sejam compatíveis com o sinal digital, em substituição do analógico, ou seja por uma tecnologia mais moderna e melhor.
- **Política e relações internas e externas:** A forma como os Estados se relacionam com padrões internacionais, blocos econômicos, acordos de cooperação, respeito aos direitos humanos e ambientais. Manter a política interna favorável às condições de progresso e desenvolvimento de inovações, tornar um país

competitivo, legislações favoráveis que permitam os investimentos em inovação também ser uma prioridade no país.

Por fim, o autor desenvolveu um diagrama (Figura 17) que destaca os possíveis papéis que podem ser exercidos pelas nações sobre as inovações. Inclui o fornecimento de um ambiente favorável para relacionamento de uma empresa com os compradores, bem como o estímulo das condições de fatores de desenvolvimento das organizações, tais como mão de obra, capital e acesso a matéria prima. Além de promover apoio ao estabelecimento das indústrias de apoio, como provedores de tecnologias e de informação, como também de infraestrutura, tais como rodovias, canais de escoamento de produtos, aeroportos, entre outros.

Figura 17: Papel dos governos na inovação de um país



Fonte: Adaptado de Trott (2012)

3.3 Inovação no Brasil: Desafios e Oportunidades

Para situar a posição do Brasil no contexto mundial, em termos de inovação, o Índice de Inovação Global 2015 (IIG), relatório copublicado pela Universidade de Cornell em Nova York (EUA), pela INSEAD³, e pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual, aponta para uma situação preocupante do país no que se refere a esse assunto. Esse estudo analisa 141 economias em todo o mundo, que representa 95,1% da população mundial, utilizando 79 indicadores de desempenho para identificar a situação de um país em termos de inovação.

Figura 18: Posição do Brasil no IIG 2015

Greece	40.28	45
Poland	40.16	46
United Arab Emirates	40.06	47
Russian Federation	39.32	48
Mauritius	39.23	49
Qatar	39.01	50
Costa Rica	38.59	51
Viet Nam	38.35	52
Belarus	38.23	53
Romania	38.20	54
Thailand	38.10	55
TFYR of Macedonia	38.03	56
Mexico	38.03	57
Turkey	37.81	58
Bahrain	37.67	59
South Africa	37.45	60
Armenia	37.31	61
Panama	36.80	62
Serbia	36.47	63
Ukraine	36.45	64
Seychelles	36.44	65
Mongolia	36.41	66
Colombia	36.41	67
Uruguay	35.76	68
Oman	35.00	69
Brazil	34.95	70
Peru	34.87	71

Fonte: IIG (2016)

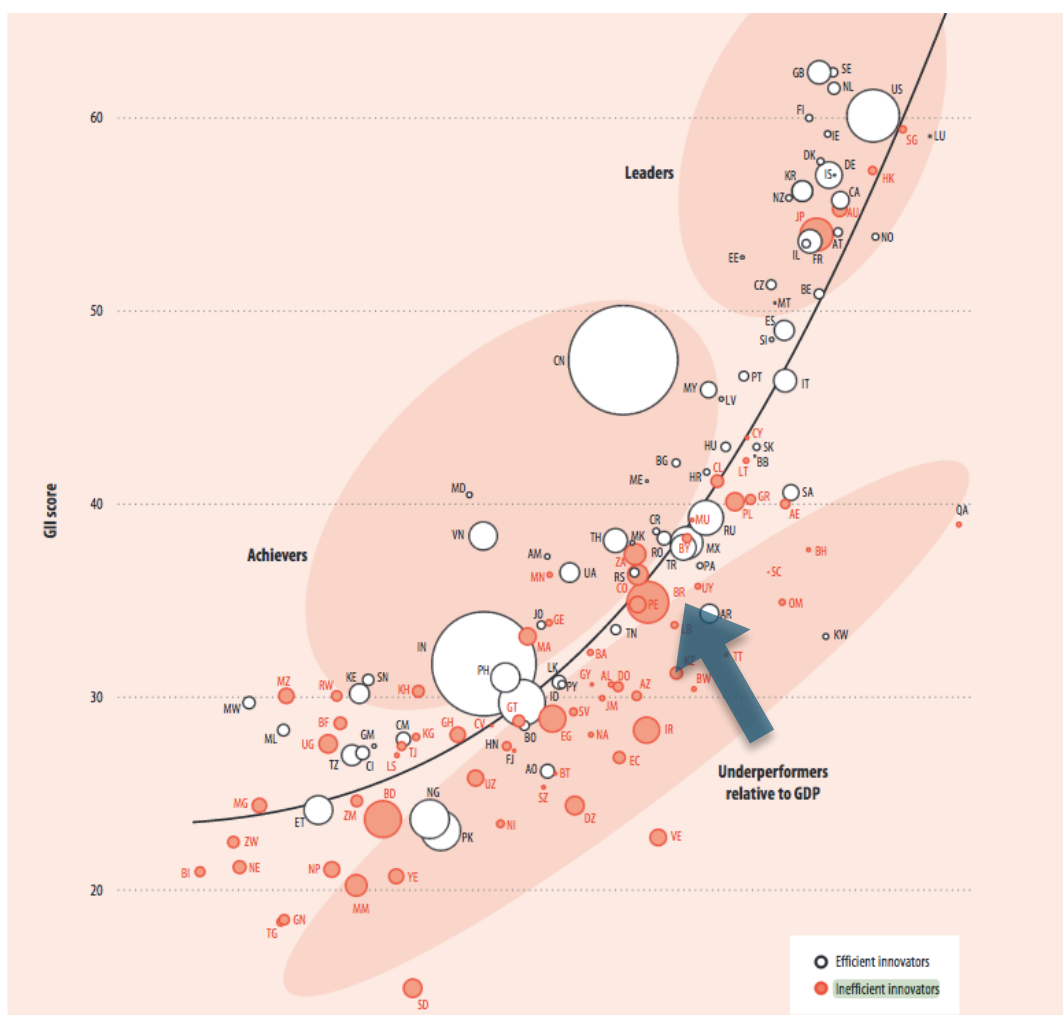
³ *European Institute of Business Administration*

A Figura 18 mostra que o Brasil ocupa a 70 posição, com o IIG de 34.95, inclusive em relação ao ano anterior, 2014, caiu nove posições. O percentual de um país pode ir de 0 a 100 no índice total. Os critérios de análise para tal estudo considera três insumos:

- **entrada de inovação:** Considera questões como ambiente empresarial privado, política e instituições públicas, o capital humano e seu nível de escolaridade e desenvolvimento, a infraestrutura de um país, aspectos ambientais, além de acesso a linhas de crédito e financiamentos, bem como o mercado e a competição entre as empresas. Analisa o nível de conhecimento dos trabalhadores do país e as relações com outros países.
- **saída de inovação:** O resultado das atividades inovadoras dentro da economia em termos de conhecimento produzido, qualidade dos produtos e serviços do país e a capacidade criativa da nação.
- **índice de eficiência:** é a razão entre a entrada de inovação sobre a saída de inovação. Essa relação mostra o índice de materialização em inovações em relação aos esforços do governo, das empresas e das pessoas.

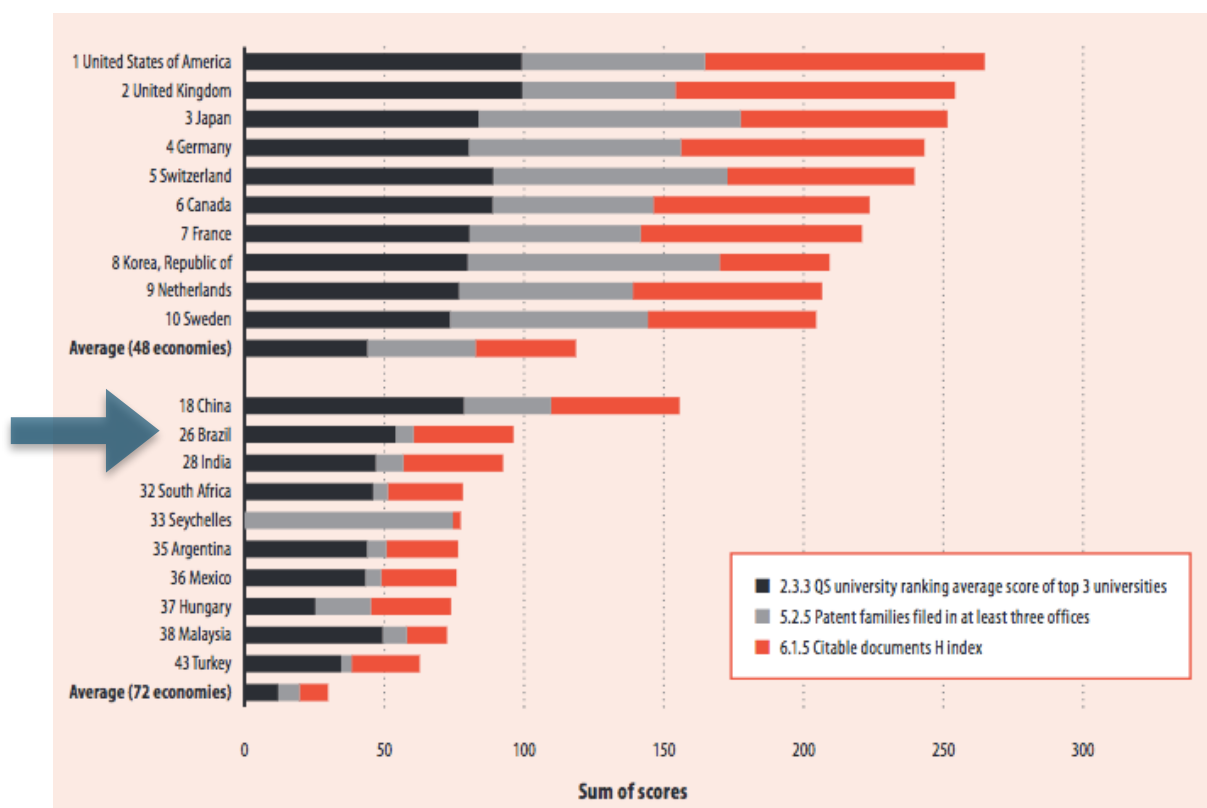
A Suíça, atingiu o melhor índice de inovação, seguida pela Grã-Bretanha, Suécia, Holanda e Estados Unidos. O Brasil foi classificado como “Inovador Ineficiente” (Figura 19), que, segundo o estudo, significa que o país investe cerca 1,2% do PIB em pesquisa e desenvolvimento, muito abaixo de nações como a China e os do bloco europeu, cuja taxa de conversão foi de 2%. A Figura 19 mostra graficamente a posição do Brasil (seta azul) em relação aos outros países.

Figura 19: Posição do Brasil em relação a outros países no IIG 2015



Fonte: IIG (2016)

A pesquisa mostrou também a situação do país em relação às suas Universidades, as pesquisas e inovações produzidas nesse ambiente em comparação com as três melhores universidades do mundo, o volume da produção de patentes e a citação de pesquisas relevantes realizadas no país por outras nações. Percebe-se através da Figura 20 o quanto o Brasil ainda tem baixa produção desse três aspectos, comparado aos Estados Unidos, por exemplo. A baixa posição do Brasil no ranking pode ser justificada, pois ainda não existe um sistema nacional de inovação eficiente. A baixa taxa de transformação de pesquisa e desenvolvimento em aplicações comerciais no país, pode ser explicado pela “fraca colaboração entre empresas privadas e universidades”.

Figura 20: Comparação Brasil x Outros países no IIG 2015

Fonte: IIG (2016)

É interessante perceber que os resultados apresentados, revelam que o país, apesar que em termos de PIB é a nona economia mundial, apresenta um resultado bastante inferior em termos de produção de inovação (PORTAL EXAME, 2016). Tal fato, pode-se ser justificado em razão de consequências negativas do processo de globalização e industrialização do país. Apesar do crescimento econômico demonstrados sejam realmente positivos, não correspondem, por sua vez, a uma paridade de distribuição de renda, a qual elevou a disparidade entre as classes sociais no país (MORAES, 2006).

Somado a isso, o programas de privatizações das empresas públicas e do estabelecimento de multinacionais e transacionais, as quais transferiam todo o lucro aos países de origem, não se materializam em investimentos no país anfitrião. Ainda, em termos de transferência e aprendizagem tecnológica dessas empresas ao país, não se refletiram no aumento do número de patentes, o que demonstrou uma perda local da capacidade tecnológica, criativa e de inovação (MORAES, 2006).

Contudo, não se deve utilizar tais informações para autenticar que o Brasil não evoluiu em termos de inovação. Segundo Sobrinho e Azzoni (2016), a produtividade e crescimento econômico no país estão “cada vez menos relacionados com a abundância dos recursos naturais, mas na capacidade de melhorar a qualidade do capital humano e dos fatores de produção” através da criação de novos conhecimentos e ideias. Os autores ainda destacam que tal comportamento é condizente com as mais recentes teorias de crescimento econômico, as quais enfatizam o papel e as competências dos recursos humanos na geração de inovação e tecnologias.

Como exemplo dessa nova postura, os serviços públicos no país sempre foram reconhecidos por sua baixa qualidade e burocracia. As razões para isso, podem estar relacionados a um mal planejamento, falta de verbas, despreparo dos servidores, até mesmo nas leis engessadas. No entanto, começam a aparecer na administração pública iniciativas que tentam estimular os servidores a encontrar soluções mais eficientes. No ano de 2015, o governo de São Paulo lançou o primeiro laboratório de inovação em governo do Brasil, o iGovLab (Figura 21) (PORTAL NEXUS,2016).

Figura 21: Logotipo iGovLab



Fonte: iGovLab (2016)

O iGovLab é um laboratório, cujos espaços tem como objetivo difundir entre os servidores a cultura de que eles podem ser agentes de mudança das políticas de trabalho no setor público. Contribuir com ideias para melhorar o funcionamento dos órgãos públicos, testarem inovações antes de sua implementação, além de cursos, seminários para incentivar e estimular a criatividade das pessoas que atuam nesse setor. Os focos de atuação do Laboratório, são descritos:

1. **Cursos de Formação:** atividades de capacitação dos servidores públicos, das esferas estaduais e municipais para a inovação, cujas abordagens, metodologias e técnicas são direcionadas para a resolução de problemas complexos - que ocorrem no dia a dia da prestação de serviço - como *Design Thinking*, modelagem de negócios e uso de plataformas de aprendizado *online*.
2. **Oficinas de Resolução de Problemas:** Os problemas complexos da administração pública são tratados através de oficinas para a resolução de questões inerentes a atuação governamental. Também utilizam metodologias para resolução de problemas, tais como modelagem e prototipagem de serviços e políticas públicas, além dos processos de design são voltados para transformar novas ideias em resultados práticos, de forma colaborativa.
3. **Apoio à criação, lançamento e maturação de projetos:** Após as oficinas de criação e modelagem de soluções, os servidores públicos encontram apoio para a facilitação das soluções então escolhidas para serem colocadas em práticas. Eles recebem toda a instrução de especialistas para a realização de projetos pilotos, modelagem e gestão de indicadores, entre outros.
4. **Ambiente de Aprendizagem:** Estrutura física que contempla mobiliário e equipamentos flexíveis, que possibilitem vários arranjos de aprendizagem, de acordo com a necessidade.

Figura 22: Sala multidisciplinar do iGovLab



Fonte: iGovLab (2016)

Essa nova mentalidade também é uma consequência de novos estímulos à inovação no setor público. Em janeiro de 2016, o governo federal lançou um decreto de número 8.638 que instituiu a inovação como um dos princípios da governança digital. O decreto incentiva a participação da sociedade nas políticas públicas e a ampliação do acesso à informação, bem como o compartilhamento da capacidade de serviço, segurança e privacidade, participação e controle social e inovação (GOVERNO FEDERAL, 2016).

Em outras palavras, o decreto incentiva uma política pública voltada para atender a necessidade dos cidadãos em plataformas digitais que interaja com os mais diversos órgãos. Como consequência, é fundamental a atuação dos servidores públicos na construção dessas soluções que visam atender à sociedade. Nesse sentido, esse decreto incentiva à remodelagem dos processos burocráticos públicos, usando tecnologia e uma maior interação servidores e a sociedade. O iGovLab é um exemplo das consequências de tal decreto.

3.4 Inovação x Invenção X Ideias: Diferenças e afinidades

O processo de inovação tecnológica está intimamente ligado à geração de idéias, ainda que inovação seja mais do que criar uma idéia, mas colocá-la essa idéia em uso. Idéia é um bem com características singulares. Segundo MAGALHAES (1997), quase todas as organizações atuais falam sobre a necessidade de ser mais inovadora, ultrapassar a concorrência, surpreender os clientes e sair do “negocio de conveniência”. No entanto, caso os empreendedores sejam questionados sobre o que eles estão fazendo para que isso aconteça, dificilmente ouvirá algo relacionado ao aumento da criatividade e da inovação. Provavelmente, dirão que estão ganhando dinheiro com pesquisas de mercado, fornecendo um curso de criatividade diferenciado para seus colaboradores ou colocando mais pessoas em P&D. Algumas visões contemporâneas de processos de inovação tendem a ser mais parciais e limitadas, de modo que, por vezes, a associam diretamente ao capital financeiro de uma empresa ou instituição. Neste ponto, faz-se necessária uma breve distinção entre invenção e inovação, visto que estão relacionadas diretamente aos verbos “conceber” e “usar”. Invenção envolve a concepção de uma ideia, enquanto que inovação é o uso, de onde a ideia ou invenção é direcionada (ROMAN & PUETT JÚNIOR, 1983).

Assim, a invenção representa esta ideia, é também um esboço ou mesmo um modelo para um novo dispositivo, produto, serviço, processo ou sistema. Uma invenção não necessariamente se transforma em inovação. O conceito de invenção atribui-se à criação de algo novo, inusitado, o qual envolve uma proposta inédita em relação ao estado da técnica, constitui-se portanto de melhorias em um processo ou produto com investimento em ambientes favoráveis (ROMAN & PUETT JÚNIOR, 1983; BONSIPE (2011).

PUERTO (1999) afirma ainda que um produto “se torna inovador no momento que atinge com sucesso um mercado, no momento em que se ajustam a uma necessidade social latente”, e reforça ao alegar que inovação “é freqüentemente usada para descrever o processo completo, desde invenção até o ponto do primeiro uso social ou comercial”. (1999).

Por outro lado, FREEMAN (1987) atesta que inovação é o ponto da “primeira aplicação comercial ou da produção de um novo produto ou processo”. Este processo de inovação, segundo KELLEY (2007), é o resultado do esforço de um time, ou seja “pessoas criando valor por meio da implementação de novas ideias”. Segundo o autor, em 1998, um jornalista do *The New Yorker* perguntou a Bill Gates⁴ qual concorrente da *Microsoft* ele mais temia. Ao que ele respondeu: “Tenho medo que alguém em uma garagem que está planejando algo completamente novo.” Empresas inovadoras como a *Apple* começaram do zero por jovens visionários que enxergaram nichos de mercados ainda inexistentes na época. Em qualquer indústria, os produtos são criados e baseados em necessidades dos usuários e pesquisas mercadológicas. Empresas inovadoras muitas vezes agem de forma metódica, calculando riscos, estudando tendências para criar produtos que geram nichos inexistentes.

3.5 As diferentes dimensões da inovação

Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), inovar, é ter uma idéia que os concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valores para a organização. É um sistema que traz resultados econômicos para as empresas: sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processo ou modelos de

⁴ Bill Gates foi um dos fundadores de uma das maiores empresas do mundo, a Microsoft.

negócio. Como a inovação está diretamente ligada à mudança e ela pode ser aplicada de diversas formas, os autores classificaram a inovação em relação aos seguintes cenários:

- **Inovação de Produtos e Serviços:** Introdução de mudanças ou adição de benefícios nos produtos ou serviços. Pode estar relacionado a melhorias significativas ou mudanças nas especificações.
- **Inovação de Processo:** Melhorias e mudanças no processo produtivo para produzir benefícios na forma como os produtos/serviços são criados e entregues.
- **Inovação de Negócio:** Novos negócios exigem atitudes disruptivas. Como explicar que a *AirBnb* é a maior empresa de aluguel de imóveis no mundo e não possui um imóvel? Inovar em negócios é proporcionar novos modelos de empresas aos usuários, para que eles percebam o valor da inovação através de uma nova forma de consumo de produtos ou serviços.
- **Inovação de Gestão:** As empresas são rodeadas de problemas. Os instrumentos de gestão estão cada vez mais complexos. Inovar em gestão é criar mecanismos de solucionar os problemas que afligem essas organizações em menos tempo e com maior eficácia. As empresas precisam de soluções para motivar seu corpo funcional a inovar, pensar diferente. O design, por exemplo, tem uma participação fundamental no desenho e redesenho dos processos, na criatividade em busca de soluções dos problemas, além de permitir a cocriação, ou seja, todos os envolvidos em busca de romper limites tradicionais.

Além da mudança, segundo os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação pode ser também classificada segundo o grau de novidade percebido. Podem existir diferentes graus de novidade, que vão de melhorias menores até mudanças que transformam a forma com se percebe ou usa os produtos. Algumas vezes, essas mudanças são comuns em alguns setores ou atividades, mas às vezes são tão radicais que alteram própria estrutura da sociedade. São elas:

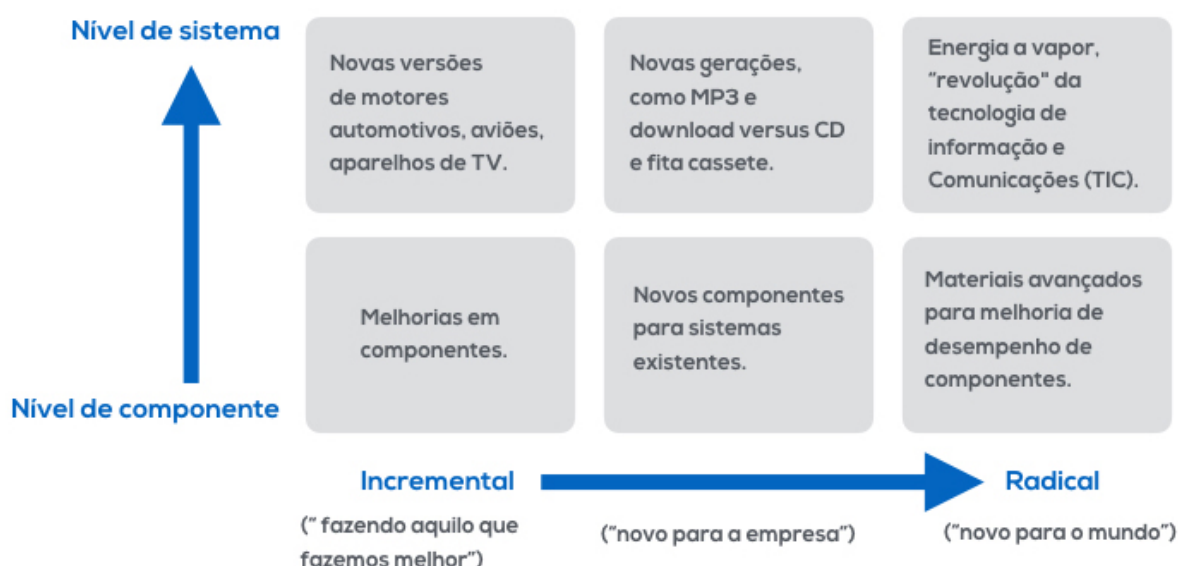
- **Inovações Incrementais** (melhoria constante no produto ou processo): Abrange melhorias feitas na qualidade dos produtos, aperfeiçoamento de processos, sendo apresentado um grau moderado de novidade. Ocorrem de forma contínua, sendo resultantes do processo de aprendizado interno, pelo aumento da base de

conhecimento ou por evolução tecnológica. As necessidades podem ser detectadas no mercado ou internamente.

- **Inovações Radicais** (mudança do estado da técnica): Rompe os limites na inovação incremental, trazendo um salto de produtividade, transformações no processo produtivo, altera bruscamente o produto ou serviço, de forma que conquista de imediato a preferência do consumidor.

A Figura 23 enfatiza as dimensões da inovação quanto ao grau de novidade, destacando a idéia que tal mudança pode ocorrer no nível de componentes ou subsistemas, até mesmo afetar o sistema como um todo de forma substancial:

Figura 23: Dimensões da Inovação quanto ao grau de novidade



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008)

3.6 Inovação: A palavra chave do mundo empresarial

Na atualidade, vive-se um período de questionamento. As rápidas transformações sociais ocorridas nos últimos tempos e seus impactos positivos e negativos, estão trazendo à tona diversas preocupações e reflexões acerca das dinâmicas sociais em um mundo globalizado. Os problemas atuais não são simples.

No mundo empresarial, a complexidade está exigindo uma nova postura das empresas. Há uma crescente demanda por um enfoque cada vez mais holístico do impacto cultural, ambiental, político e social para solucionar os problemas a partir de

uma perspectiva centrada nas pessoas. Essa abordagem integrativa é o grande desafio contemporâneo nas organizações (CARDOSO, 2012; BEST, 2012).

Nesse contexto, o sentido etimológico da palavra “inovação” que a define como “tudo que é novidade; coisa nova”, segundo o dicionário Michaelis (2016) ganha novos sentidos nos dias atuais, não somente a produção de novidades que são associadas a produção de tecnologia. No mundo contemporâneo, inovação refere-se àquilo que causa impacto à vida das pessoas e transforma a forma como elas vivem, trabalham e se relacionam. Segundo Drucker (1987, p.25), “a inovação é um instrumento específico dos empreendedores”, pois é justamente através a possibilidade de criação de novos modelos de negócios que criam novos valores ao bem estar de uma sociedade.

O modo “pensar diferente” muito tem sido associado às condutas dos colaboradores a inovar dentro de suas organizações. Entretanto, não é apenas esperar por uma ideia para uma empresa conseguir realizar inovações. Esta, não é fruto de um acaso, a forma como a dinâmica acontece é processual. Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que, embora uma ideia possa dar origem a uma inovação, uma empresa não pode ser dependente desse do inusitado para desenvolver sua capacidade competitiva. A importância de entender a inovação como um processo é que essa visão altera a forma como a mesma deixa de ser uma atividade eventual para ser gerenciada de forma contínua.

Já Kelley (2015) aborda sobre esse período de mudanças e transformações como uma das maneiras de dar sentido a situações antagônicas através da transformação radical, em que antigas instituições e padrões estão sendo contestados, à medida que surge uma série mais nova e ágil, com condições de lidar com os problemas utilizando novas técnicas. O autor enxerga também a realidade como um desafio para as empresas de fazer o futuro se evidenciar logo à frente do que normalmente está programado, mas também oferecer uma oportunidade das equipes de fracassar, porém aprimorar seus métodos para que se tornem consistentes até o êxito.

Essa é a nova realidade das empresas. Já não é mais uma questão de competitividade que inovar é preciso em um mercado. Ela é uma necessidade urgente e essencial que molda o sentido de propósito de uma organização, ou seja, as razões de existência de uma empresa tem haver com as estratégias

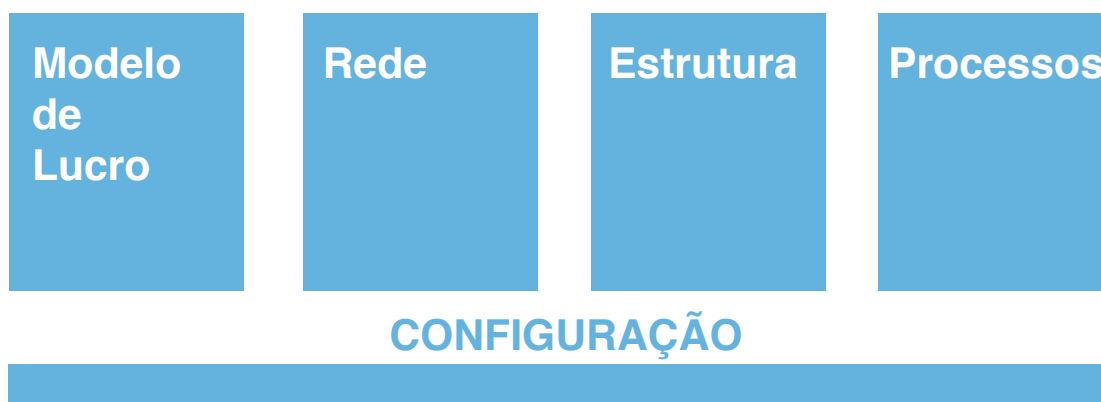
estabelecidas para criação de uma oferta nova e viável, afim de impulsionar o crescimento e a sobrevivência em um mercado.

3.6.1 O modelo 10 Tipos de Inovação de Larry Keeley

Constata-se cada vez mais que o desenvolvimento de uma cultura de inovação para o sucesso é tão importante quanto a manutenção de boas margens de lucro de um produto ou serviço. Essa é a ideia central do autor Larry Keeley, o qual definiu o modelo - Os Dez Tipos de Inovação (10TI) - que são os componentes básicos para um sistema simples e organizado que governa o que funciona e o que fracassa, mas que torna o processo de inovação fácil e eficaz.

O modelo é dividido em três partes: Configuração (Figura 24), Oferta (Figura 25) e Experiência (Figura 26).

Figura 24: Parte Configuração do modelo 10T



Fonte: Keeley (2015)

- **Configuração:** Concentra-se nos trabalhos mais internos de uma empresa e em seu sistema de negócio. Tem o foco na gestão da organização, bem como nas estratégias de negócio. O autor afirma que as inovações fracassam não por falta de criatividade, mas deve-se à falta de disciplina. Essa etapa é subdividida em quatro outras, descritas a seguir:

1. Modelo de lucro: Os empresários devem estruturar um modelo de lucro que refletem uma profunda compreensão sobre o que os usuários valorizam e onde pode existir novas oportunidades de receita ou precificação. É pensar algumas questões como: Como obter lucro diferentemente de seus concorrentes ou em

relação ao setor? Como reduzir as margens do produto, mas elevar atrelando um serviço? Como posso oferecer ao cliente diferentes forma de pagamento(por consumo, por assinatura, por preço fixo)?

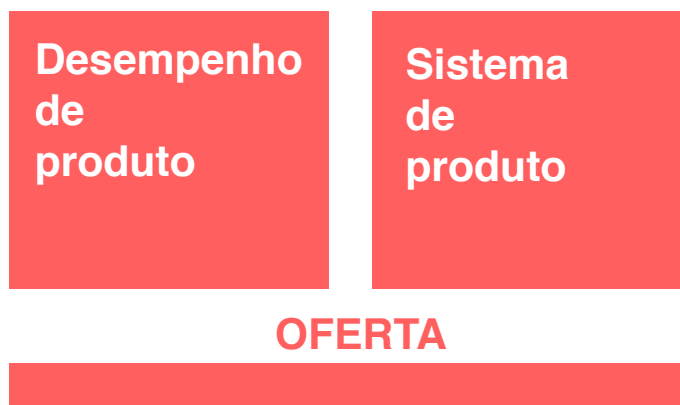
2. Rede: A conexão com outras entidades para agregar valor de forma colaborativa. As empresas devem pensar em como se beneficiar dos processos, tecnologias, produtos, serviços, canais e marcas de outras empresas, não necessariamente de seus concorrentes, mas àquelas que também ajudam aos gestores a compartilhar os riscos no desenvolvimento de novos produtos, serviços e empreendimentos. São parcerias, associações, afiliações e relacionamentos externos com outras organizações ou pessoas que contribuam para o desenvolvimento de novos produtos. A Inovação aberta é uma forma de fazer relacionamentos, por exemplo. Permite a conexão com outras pessoas de fora da organização para solucionar problemas difíceis, que são oportunidades de inovar. Verganti (2015) corrobora com essa ideia, uma vez que para as empresas inovarem nos dias atuais devem propor novos significados aos produtos e serviços não somente centrado nos hábitos do consumidor, mas também para buscar uma perspectiva mais ampla, através de novos agentes, o que o autor denomina de intérpretes, os quais contribuem para fortalecer as conexões das empresas com o seu ambiente externo, como uma fonte para a inovação.

3. Estrutura: Refere-se na organização dos ativos de uma organização, sejam ele físicos, humanos ou intangíveis. É pensar na forma de organização de uma empresa que proporcionem um ambiente físico que inspire a criatividade e produtividade para estimular um nível de desempenho elevado. Incentivar a gestão de talentos, para que os colaboradores sempre estejam atualizados em relação aos conhecimentos do mercado, bem como em relação às questões mais complexas, como a redução de custos ou desenvolvimento de softwares que contribuam para melhorar processos internos.

4. Processo: O autor defende que as inovações de processo envolvem atividades e operações que produzem os principais produtos ou serviços oferecidos por uma empresa. Geralmente, inovar nessa questão, exige uma mudança drástica nas formas como as atividades de uma empresa são realizadas. É a quebra das operações normais e consagradas, para uma nova

capacidade de realizar as atividades. Deve incluir uma metodologia ou capacidade substancialmente diferente em relação à padrões existentes.

Figura 25: Parte Oferta do modelo 10T



Fonte: Keeley (2015)

- **Oferta:** Essa segunda parte do modelo de Kelley (2015), corresponde aos esforços de uma organização em inovar em seus produtos e serviços. Essa etapa é subdividida em duas, descritas a seguir:

5. Desempenho de produto: Refere-se em como uma organização desenvolve características diferenciadoras e novas funcionalidades, pelas quais os valores, os atributos e a qualidade dos produtos e serviços que tal empresa oferece e seus usuários conseguem perceber quando consome. Não é o valor quantitativo do resultado da inovação, mas a capacidade que uma empresa tem de transformar seus valores intangíveis para potencializar o desempenho do produto elevando o valor percebido pelos clientes. Tal questão, inclusive, o autor descreve como uma vantagem competitiva importante, uma vez que os usuários percebem o maior grau de inovação em relação aos seus concorrentes.

6. Sistema de produto: Concentra-se na capacidade da empresa de criar produtos e serviços complementares. São associações ou agrupamentos de determinados produtos e serviços, a fim de criar um sistema ou ecossistema que atraem e fascinam os usuários e contribui na diferenciação em relação aos concorrentes. Em outras palavras, as organizações devem pensar em como os seus produtos podem se associam mutuamente de maneira exclusiva. É o caso

da empresa Nike. Além de produzir tênis de corrida, desenvolve também aplicativos de celular para contribuir com os seus usuários na melhora de desempenho, através de alta tecnologia que associa ambos os meios (físico e virtual) , que permite a leitura da velocidade, distância, queima de calorias, enquanto o usuário realiza a corrida (PORTAL NIKE, 2016).

Figura 26: Parte Experiência do Modelo 10T



Fonte: Keeley (2015)

- **Experiência:** Concentra-se nos elementos de um empreendimento e de seu sistema de negócio que estão voltados para o cliente. Wiley (2015) destaca a importância dessa fase definindo experiência como "a arte de gerar emoções, resultados e capacidades em todo o percurso do cliente, através do processo de concepção estratégica de fortalecer todo o espectro de interações com um produto ou empresa".

7. Serviços: Refere-se aos esforços da empresa em ampliar o valor de seus serviços. Tornam o produto mais fácil de experimentar, usar e apreciar e revelam atributos e funcionalidades que os clientes de outra forma ignorariam. Promover ótimas experiências quando um usuário utiliza o serviço aumenta as possibilidades de fidelizar o mesmo. Pensar em inovar nesse espectro é fazer com que seus usuários se conectem a um serviço, pensando em como a experiência tanto no momento da compra, bem como no do uso do produto seja uma excelente forma de impressionar o cliente.

8. Canal: Engloba as inovações acerca das formas como uma empresa distribui

seus produtos a clientes e usuários. O objetivo é garantir que eles possam comprar o que desejam, quando e como querem, com o mínimo de dificuldades e o máximo de facilidade. As inovações desse tipo são sensíveis ao contexto do setor e aos hábitos dos clientes. Por exemplo, lojas que atuam somente no contexto virtual, devem se questionar como tornar mais agradável a experiência de compra no *site*, bem como pensar na embalagem do produto, nas avaliações pós compra, na logística da entrega.

9. Marca: É a representação dos produtos e serviços de sua empresa, para que garanta que os usuários reconheçam, lembrem e tenham preferência, em detrimento daqueles oferecidos por concorrentes ou produtos substitutos. É a leitura da identidade de uma organização, como ela se comunica, suas propagandas, interações e atendimentos, conduta dos colaboradores. As inovações de marca conferem significados, intenção e valor aos produtos e serviços e à organização. Representa credibilidade, qualidade e segurança para o consumidor, que geram a preferência. Não é uma campanha de marketing específica ou um novo desenho de logotipo. É a forma com que a marca é expressa de uma maneira distinta em relação aos seus concorrentes e que resulte poder de barganha em relação as suas decisões.

10. Envolvimento do Cliente: Como estimular as interações, ou seja o envolvimento do cliente com o intuito do produto ou serviço se tornar parte da sua vida. São as aspirações dos clientes e o entendimento e atendimento da empresa em relação a isso. A inovação nesse contexto, ajudam as empresas a tornar determinados produtos e serviços memoráveis, gratificantes e prazerosas na vida dos cliente. Por exemplo, a empresa Apple que costuma exibir o lançamento de seus produtos a um grupo especial de consumidores para que eles sejam os primeiros no mundo a entrarem em contato com seus produtos, em um evento especial, que marca a vida desses consumidores.

O modelo desenvolvido por Keeley (2015) cobre essencialmente todo o espectro de negócio de uma empresa. Contudo, segundo o autor, o empreendedor deve concentrar os esforços para que as crenças tradicionais sejam erradicadas, que haja a introdução de métodos que estimulem as pessoas da organização a inovar e a quebrar mitos. Ainda, reforça a questão dos líderes, cujo papel é

fundamental para promover a inovação. Complementando essa ideia, Best (2012, pág 178) afirma que “inovação tem tudo a ver com pessoas”.

3.6.2 Os dez tipos de personalidades de inovadores por Kelley e Littman

Nesse contexto, dentro das empresas existem diferentes papéis que as pessoas podem desempenhar para impulsionar a capacidade inovativa. Kelley e Littman (2007) enfatizam a importância do empreendedor compreender a esfera humana para inovar. Trata-se dos agentes que impulsionam a inovação em organizações, àqueles que associam a ideia e execução, implementam realmente algo inovador. Os autores elaboraram um modelo que contempla dez tipos de personalidade dotados das ferramentas e talento para a inovação, para ajudar as equipes a expressar seus diferentes pontos de vista para as resoluções de problemas.

O Quadro 8 mostra as 10 personalidades identificadas que criam valor por meio da implementação de ideias.

Quadro 8: 10 personalidades de inovadores

Tipo de Personalidade	Nome	Papel
1. Personalidades que aprendem - Entendem que uma organização precisa estar atenta as mudanças do mercado, são responsáveis por produzir novos conhecimentos todo o tempo e são movidos pela ideia que não podem ser inertes em relação ao mercado.	Antropólogo	• Constrói novos conhecimentos sobre a organização ao observar o comportamento humano; • Compreende o modo como as pessoas interagem de forma física e emocional com produtos, serviços e lugares.
	Experimentador	• Por meio do processo de tentativa e erro é um indivíduo incansável em experimentar novas ideias.
	Polinizador	• Explorador de diferentes culturas, de modos diferentes de consumir, trazendo para organização descobertas importantes do mundo.

2. Personalidade que organizam - Acreditam que inovar não é fruto do acaso e também no poder da democratização da geração de ideias dentro da organização.	Saltador de obstáculos	• Compreende os obstáculos inerentes às inovações e desenvolve uma habilidade especial para eliminar as barreiras inerentes ao processo de inovar.
	Colaborador	• É o articulador da empresa. Consegue reunir grupos ecléticos, a fim de introduzir ao processo de inovação da organização diferentes opiniões e pontos de vista.
	Diretor	• Entende que para atingir um alto grau de inovação é preciso estimular os dotes criativos das pessoas na organização.
3. Personalidade que constroem - Canalizam a capacidade produzida pelos outros papéis da organização para realizar a inovação. Ou seja, conseguem centralizar os conhecimentos e ideias em um processo, cujo foco é gerar inovações.	Arquiteto de Experiências	• Projeta experiências atraentes além da função do produto ou serviço, as quais são em conformidade com as necessidades do cliente.
	Cenógrafo	• Cria um cenário em que estimula os integrantes de equipe a se expressarem da melhor maneira possível, através de ferramentas ou no projeto de ambientes físicos que influenciam o comportamento e atitudes dos membros de equipe.
	Cuidador	• Tratam os clientes com atenção e cuidado, cujas observações se transformam em verdadeiros insumos para compreender as necessidades dos mesmos.
	Contador de histórias	• Através de narrativas atraentes conseguem comunicar os valores humanos e cultural específicos para que as equipes para estimular a criatividade e inovação nas equipes.

Fonte: Kelley e Littman (2007)

É interessante perceber que o modelo defendido por Kelley e Littman (2007) também refletem a importância das equipes de trabalho dentro das organizações. Eles acreditam que os resultados são expressivos quando se reúnem diferentes personalidades e se combinam em uma equipe multidisciplinar. Não é um fator indispensável as dez personalidades em um time de trabalho, as mesmas pessoas podem desempenhar diferentes papéis, mas a verdadeira contribuição de tal modelo é que a busca pela inovação não se limita a criação de um modelo de negócio realmente novo, mas também em compreender o ser humano, cocriar com as equipes de trabalho, gerar conhecimento e aprender com as experiências humanas. Corroborar ainda com essa ideia, Brown (2010) que defende uma mudança de comportamento das equipes de trabalho, cujo integrantes não necessariamente seriam designers, mas que poderiam ser hábeis para trabalhar os desejos humanos, os recursos técnicos, as restrições e as práticas de negócios de forma economicamente viável.

Outra constatação é que os modelos teóricos apresentados abandonaram a visão puramente tecnocêntrica acerca da inovação em empresas. Há uma abertura para uma abordagem eficaz para contribuir com a identificação dos problemas que realmente importam e sua transposição sistemática para oferecer soluções simples e inteligentes integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade, em que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas.

Nesse contexto, quando se trata da necessidade de novas abordagens para inovar, tal pensamento tem levado empresas ao mundo do design. Embora a área seja tradicionalmente conhecida pela aparência estética de produtos, o design propõe processos, para que uma organização não seja movida somente pelo visual de um produto ou da introdução no mercado de novas tecnologias, mas impulsionada por promover novos significados aos produtos e serviços, bem como promover uma ação inovadora que cuida das preocupações de uma sociedade (MOZOTA, 2011; VERGANTI, 2012; BONSIEPE, 2011).

Dessa forma, como afirma BONSIEPE (2011):

o debate atual sobre empresas, estratégias de ação, desenvolvimento tecnológico, política de importação e exportação, qualidade total e integração de mercados fica incompleto se não se inclui também o design.

O autor coloca, igualmente, que as primeiras empresas que reconheceram a necessidade do design foram as voltadas à exportação, pois perceberam que *"não existe chance de sobrevivência em mercados internacionais sem design"* BONSIEPE (2011). PUERTO (1999) afirma que: invenção é o processo de descoberta de um princípio, enquanto Design é o processo de aplicação desse princípio, já a inovação é a aplicação comercial desse princípio.

3.7 Design e Inovação

É interessante observar a evolução do campo do design até os dias atuais, para compreender a importância que tal área está associada a inovação das organizações. Como visto anteriormente, o período da Revolução Industrial foi um marco de ruptura na forma como os produtos eram produzidos, além das profundas transformações na sociedade de consumo. O design foi importante para esse período, uma vez que tinha a responsabilidade de dar nexos a essa nova maneira de produzir artefatos (ESCOREL, 2000).

Martins e Merino (2011) associa esse período como o início do reconhecimento da importância do design no ambiente empresarial como uma ferramenta estratégica que poderia ser gerenciada e aplicada às indústrias, empresas de serviço e comércio. É também quando surge o papel do *designer*, àquele que desenvolve e gerencia o projeto industrial, da concepção do seu produto e à sua usabilidade, de maneira mais abrangente e completa, levando em consideração a realidade de um problema (ESCOREL, 2000; SCHULMANN (1994) apud MARTINS E LINDEN (2012)).

Já Bonsiepe (2015) afirma que nas últimas décadas, o conceito de design sofreu significativas mudanças, principalmente após a Revolução Industrial. Em defesa do design enquanto processo de inovação, BONSIEPE (2015) afirma que o projeto é um elemento "constitutivo para o processo geral da inovação" e não um elemento periférico. A inovação tecnológica no design é abordada de diferentes formas de atuação. Para o autor, de modo mais genérico, a primeira envolve um sistema de pesquisa básica orientada, desenvolvimento do processo e do produto que incorporem novas soluções técnicas, funcionais ou estéticas, além de sua introdução no sistema produtivo. A segunda interpretação, mais restrita, refere-se às

últimas fases, nas quais a aplicação e revisões tecnológicas estão presentes. Como uma atividade de cunho tecnológico, o design não deve se limitar apenas aos últimos estágios de desenvolvimento de um produto, mas deve ter uma proximidade da pesquisa para adaptar novas tecnologias a produtos ou então melhorar produtos já existentes no mercado (PUERTO, 1999).

A importância de compreender tal evolução é fundamental para o entendimento do contexto do design na atualidade e sua relação com a prática da inovação no universo empresarial. Essa breve linha do tempo é descrita a seguir:

- **A partir dos anos 50:** Quando as atenções do mundo industrial eram voltadas para a produtividade, racionalização, padronização, foram responsáveis por promover uma ruptura entre o design e a arte e o de inseri-lo de forma definitiva na realidade das empresas, sendo crucial para a produção em série e o lançamento de novos e acessíveis produtos no mercado. Entretanto, era associado à cosmética dos produtos, restringindo-se à forma, ao visual, aos traços decorativos e ao desenho.
- **A partir dos anos 60:** As primeiras metodologias em design, principalmente após os livros de Christopher Alexander (*“Notes on the Synthesis of Form”*) e de Bruce Archer (*“Methods for Designers”*), os quais foram responsáveis por trabalhar os problemas de design de maneira processual (MARTINS E LINDEN, 2012). Entretanto, tal época também foi caracterizada pelas críticas radicais ao consumismo, em função da larga escala da produção industrial, inclusive as primeiras manifestações por um apelo a uma nova cultura de produtos.
- **A partir dos anos 70:** Realidade em situações antagônicas no mundo entre países desenvolvidos, cujo foco era a produção de tecnologia de ponta e as nações pobres, assolados por miséria e grandes diferenças sociais. Foi caracterizado pela busca de uma identidade do design, cujo contraste socioeconômico foi responsável pelas duras críticas ao design, no que tange à forma e função dos produtos (BONSIEPE, 2015).
- **A partir dos anos 80:** Os questionamentos acerca da relevância social do design foi perdendo força, abrindo espaço para um lema em que tudo na área, antes de qualquer coisa, deveria ser divertido (*Design for fun*). O design de produtos mobiliários e das luminárias ganharam destaque no mercado, com peças

realmente valiosas e a retomada do discurso sobre estilo e a forma (BONSIEPE, 2015).

- **A partir dos anos 90:** A questão ambiental e a importância do desenvolvimento sustentável envolvem o design como um elemento importante. A gestão do design como fator decisivo para as empresas, cujas reflexões acerca da eficiência e competitividade retomaram os discursos sobre a prática processual do design nas organizações. Destaca-se o reconhecimento da importância social e econômica, entretanto apresentava baixa relevância às questões teóricas e produções acadêmicas sob esse contexto. Há uma popularização do termo “tudo é design”, mas também a compreensão de que o design se manifesta na invenção de novas práticas da vida real. Inclusive, o direcionamento conceitual do período contempla o design como orientado ao futuro e está relacionado à inovação, que se apresenta através das preocupações e problemas de uma comunidade e estabelece uma ligação não resignada, resultando em uma ação efetiva, revelada em produtos ou artefatos com propósito e valor ao ser humano (BONSIEPE, 2015).
- **A partir dos anos 2000 e atuais:** O início do século representou um período de mudanças na forma de gerenciamento das empresas, principalmente no que tange às questões relacionadas a inovação. A maximização da produtividade dos processos de reengenharia são deixados de lado no atual discurso sobre inovação (LIEDTKS E OGILVIE, 2015). Diversos produtos disruptivos foram lançados, entre eles destacam-se o Ipod, o qual não se caracterizou apenas por mais um aparelho tocador de música portátil, mas na forma com a indústria da música comercializava seus discos, da elevação da imaterialidade entre o usuário e o produto, bem como no processo de criação de uma rede de fornecimento de uma experiência para o cliente (BRUNNER E EMERY, 2010). Esse exemplo representa umas das principais características do início do século, em que as transformações da sociedade e os avanços tecnológicos, dos desafios e oportunidades pós globalização, além das inovações radicais, bem como uma nova realidade aos papéis das profissões ligadas à inovação:

Engenheiros passaram a ser formados pensando também em negócios, administradores são preparados para liderar a inovação tecnológica e os

designers com a responsabilidade de todo o ciclo de vida do produto (Martins e Linden, 2012).

Com isso, uma nova realidade de projeto: do anterior, dividido e o atual, integrado e multidisciplinar. Nesse contexto, o design deixa de ser um elemento apenas consultado ao final do desenvolvimento do produto, torna-se uma função que envolve um caráter empreendedor e estratégico, muito além do tangível, cada vez mais associado aos serviços e experiências:

À medida que o centro da atividade econômica no mundo em desenvolvimento foi passando inexoravelmente da produção industrial à criação de conhecimento e prestação de serviços, a inovação se tornou nada menos do que uma estratégia de sobrevivência. Além disso, ela não se limita mais ao lançamento de novos produtos físicos, mas inclui novos tipos de processos, serviços, interações, formas de entretenimento e meios de comunicação e colaboração. Esses são exatamente os tipos de tarefas centradas no ser humano nas quais os designers trabalham todos os dias. A evolução natural de fazer design a pensar design reflete o crescente reconhecimento por parte dos líderes de negócios do que o design se tornou importante demais para ser deixado exclusivamente aos designers. (BROWN, 2010, p.7)

Nesse sentido, conceituar e caracterizar o design sob a ótica empresarial, atualmente, é encontrar diversos autores sob diferentes perspectivas, entre os quais abordam o design e os diferentes papéis dentro de uma organização, os quais são categorizados no Quadro 9, inclusive, tais conceitos aqui apresentados, serão de suma importância para a contextualização do design para no presente estudo de caso:

Quadro 9: Diferentes abordagens atuais do design

Definição de autor(es)	Características e papéis
Kotler (2011) afirma que é um campo de ação profissional da gestão similar ao de finanças, produção, distribuição e marketing.	Multidisciplinar

Definição de autor(es)	Características e papéis
• PREDICA (2006, p.15) apud MARTINS E LINDEN (2012, p.23)) “o design se constitui como um serviço “a medida”, podendo definí-lo como: técnica de resolução de problemas”. • Trata-se da solução de problemas a partir de uma perspectiva centrada nas pessoas e uma abordagem integrada e holística para a solução dos desafios contemporâneos (BEST, 2012).	Resolução de problemas / Complexidade
	Cocriação/ Equipes de trabalho
• “Design [...] é [...] uma metodologia que você usa para moldar e criar o relacionamento entre você e seu cliente. Design significa que você está premeditadamente criando, desenvolvendo, fazendo protótipos e fabricando com as emoções dos consumidores em mente, e não simplesmente deixando que tudo isso se desenvolva e aconteça.” (Brunner e Emery, 2010, p. 76)	Processual
• Bonsiepe (2015) o design não é somente um elemento periférico, mas está presente em todo processo geral da cadeia de inovação - ciência, tecnologia e design, aplicados na vida cotidiana. • Martins e Merino (2011) o design atua de forma consistente no aumento da competitividade e diferenciação de produtos e empresas, fazendo uma mudança e um alinhamento, passando de um profissional focado no problema, para um profissional focado em soluções inteligentes.	Inovativo/Vantagem Competitiva
• O design se manifesta tanto nos signos icônicos quanto nos que fazem parte de uma cultura, de uma sociedade e da nossa própria identidade cultural. •	Cultura e Sociedade
• O design cria valor, pois ajuda a coordenar funções e evitar conflitos (MOZOTA,2011)	Coordenação

Definição de autor(es)	Características e papéis
• “Design [...] é [...] uma metodologia que você usa para moldar e criar o relacionamento entre você e seu cliente. Design significa que você está premeditadamente criando, desenvolvendo, fazendo protótipos e fabricando com as emoções dos consumidores em mente, e não simplesmente deixando que tudo isso se desenvolva e aconteça.” (Brunner e Emery, 2010, p. 76)	Rede de relacionamento
• Possui a capacidade de alinhar aspectos tangíveis e intangíveis de uma organização, como marca ao produto físico, as necessidades do usuário, os atributos do produto, valor e custo, tecnologia e fator humano, materiais e percepções (MARTINS E MERINO, 2011). • “Enquanto pensa em tornar uma empresa voltada para o design, medidas pequenas e grandes serão tomadas. Mas se quiser saber o que é preciso fazer, você precisa construir um processo de desenvolvimento centralizado nas pessoas e nas experiências. É preciso dar a todos um incentivo para ser uma parte ativa desse processo. É preciso construir um processo de marketing que possa categorizar e comunicar essas ideias de design às pessoas, enfatizando design como parte integral de tudo. É preciso construir um sistema de engenharia que entenda que as pessoas que estimulam a sensibilidade e os valores do design são, ao mesmo tempo, parte das equações de marketing, engenharia, produção e entrega. Portanto, se quiser se tornar mais voltado para o design, é preciso entender que este é um conceito total.” (Brunner e Emery, 2010, p. 77)	Sistêmico
• É o gerenciamento bem sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências da vida das pessoas (BEST, 2012).	Planejamento

Definição de autor(es)	Características e papéis
• Uma empresa realmente precisa construir as qualidades de quem ela é – sua missão, sua visão e seus valores –, elas precisam ser autênticas. [...] Não basta apenas criar alguns comerciais que façam isso; você realmente precisa começar a examinar o modo como opera, como toma decisões, as coisas que importam pra você, e começar a mudar essas coisas. Isso leva tempo, e é importante.” (Brunner e Emery, 2010, p. 112)	Estratégico
• O design é um veículo de mudanças do pensamento tradicional das organizações, de uma gestão, cujo foco se limita a um produto, para uma gestão da “rede de experiências”. A gestão da rede de fornecimento da experiência dos clientes começa com o final em mente – a experiência dos clientes – e continua com o projeto de todos os aspectos da cultura corporativa e suas operações, de modo a coreografar um design total e entregar cada detalhe da experiência pretendida.”. (Brunner e Emery, p. 133)	Experiência
• É o veículo visual, estético e expressivo dos designers, bem como o processo criativo por trás de muitas inovações (BEST, 2012).	Criatividade
• É um elo na cadeia de uma marca ou um meio de expressar valores a seus diferentes públicos (MOZOTA, 2011). • Os benefícios do uso do design na imagem da empresa é percebido quando os usuários associam a unidade visual à qualidade, inovação e diferenciação de seus produtos ou serviços (MARTINS E MERINO, 2011).	Marca

Fonte: Elaborado pelo autor com uso das referências citadas

3.7.1 Modelo de inovação por Amilton Arruda

Através dos estudos sobre design e inovação, foi possível reconduzir a um Mapa Específico do Processo de Inovação, que foi minuciosamente desenhado e procura descrever de forma abrangente e completa dez pontos essenciais para avançar, desde uma boa ideia de *business* até o mercado consumidor. Os dez

pontos que são apresentados a seguir de forma detalhada fez parte de uma investigação, da qual se pretende demonstrar na prática e dentro desta sequência a importância do design no campo da inovação (ARRUDA, 2008).

1. Marketing Estratégico: O marketing é a disciplina de gestão que trabalha com a identificação e satisfação das necessidades do consumidor, envolvendo desde pesquisas de mercado e elaboração de estratégias de criação de bens e marcas até a comunicação de valores e atributos que agregam valor a um produto ou serviço. É um processo extenso e que deve ser encarado pelas empresas como um esforço contínuo e integrado, objetivando a captação e fidelização de clientes e seguidores. Como afirmam KOTLER e KELLER (2006)

O sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficiente para que a empresa obtenha lucro.

Trabalhar o marketing estrategicamente significa considerar todo o escopo de atuação da empresa e os momentos de interação com o cliente como fundamentais para a construção de uma imagem positiva, garantindo uma demanda consistente e resultados financeiros expressivos.

2. Projeto Financeiro: Um projeto financeiro destinado à inovação contempla todas as atividades de viabilização de investimentos para o desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços, bem como negócios. Não há uma regra predeterminada, ou seja, o percentual investido em inovação varia de acordo com o faturamento total. Além do capital próprio, o financiamento de inovação pode ter outras fontes externas ao cenário da empresa, como é o caso das pequenas empresas conhecidas como *startups*, as quais atraem os chamados investidores anjo.

3. Concept Design: Hoje falar em inovação de produto, serviço ou processo passa pela definição de um conceito diferenciado, do qual os concorrentes ainda não pensaram e sejam surpreendidos e obrigados a buscar soluções responsivas. Após conhecer o ambiente mercadológico, investigar informações sobre os concorrentes, clientes e demais atores e estabelecer um planejamento financeiro, faz-se necessário desenvolver a oferta que será percebida pelo mercado como inovadora. As empresas que têm sucesso e são voltadas para o design, inovam por

desenvolverem bens que são focados na experiência do usuário e em como ele vai perceber aquele produto emocionalmente. A boa definição do conceito por trás do produto é um ponto essencial para diferenciá-lo dos demais e atingir o verdadeiro sucesso, conforme Brunner e Emery (2010).

4. Product Design: Uma vez definido o conceito e com base no planejamento financeiro e mercadológico prévios, inicia-se a fase de projeto do produto a ser ofertado. Seja este um bem físico ou um serviço, deverão ser observados os insumos e procedimentos necessários para a obtenção daquele que será considerado uma resposta a uma necessidade, seja esta conhecida pelo usuário ou criada pelo fabricante. Para tanto, faz-se necessário identificar os aspectos técnicos e tecnológicos que serão essenciais para a criação do bem, como máquinas e equipamentos, matérias-primas e profissionais. Todos esses aspectos devem estar focados naquilo que é o mais importante para uma empresa voltada para o design e que busca ser inovadora, a excelência da experiência do usuário com o produto, como é afirmado por Brunner e Emery (2010):

[...] é a tarefa de qualquer empresa que queira ser verdadeiramente voltada para o design acompanhar o medidor da experiência dos clientes como se fosse o barômetro de sua sobrevivência, e em muitos casos é. [...] Produtos ou serviços realmente bem projetados tornam-se ícones ou referências, uma entrada ou portal para uma comunidade específica e para uma experiência singular. E é aí que você começa a gerar valor.

5. Marketing Operativo: Outro aspecto que pode ser determinante na busca pela inovação é a procura por soluções criativas de distribuição de produtos. Diferentes tipos de negócios e produtos necessitam de estratégias de distribuição distintas e o design em sua dimensão estratégica apresenta-se como uma importante ferramenta para o melhor mapeamento de situações, problemas e busca de soluções. Kotler e Keller (2006, p. 474) afirmam sobre a importância do estabelecimento de objetivos e limitações de canais de distribuição:

Os objetivos do canal variam de acordo com as características do produto. Os produtos perecíveis precisam de um marketing mais direto. As mercadorias volumosas, como materiais de construção, precisam de canais que reduzam a distância de embarque e o manuseio no transporte do produtor ao consumidor. [...] O projeto do canal deve levar em conta os pontos fortes e fracos de diferentes tipos de intermediários.

6. Assistência Normativa: Um fator primário para a criação e crescimento saudável de uma organização é o respeito das leis de mercado vigentes em sua região de

atuação. Seja um pequeno empreendimento em uma cidade de interior ou uma grande empresa em um importante centro, é de suma importância o conhecimento das normas e o esforço para cumpri-las, uma vez que elas são responsáveis por proteger processos e patrimônios que podem ser cruciais para o negócio da organização. As patentes de produtos, por exemplo, são importantes para que não sejam realizadas cópias que retire das mãos da empresa o seu diferencial de produto. O registro de marca é mais uma importante questão que deve ser cuidada desde o início, uma vez que o esforço para a construção de uma imagem não deve ser colocado em cheque por um descuido.

7. Engineering: Buscando a verdadeira inovação, hoje os projetistas concentram-se em encontrar materiais cada vez mais qualificados, no tocante a durabilidade, usabilidade e, principalmente, sustentabilidade, sem perder a excelência estrutural, ergonômica e estética. Tal busca justifica-se pela crescente conscientização do público da natureza escassa dos recursos e que o desenvolvimento da cultura do consumo deve estar atrelado a melhores projetos, que atendem às nossas necessidades e não agredem o meio-ambiente. Além disso, torna-se uma importante ferramenta para as empresas buscarem redução de custos e valorização de sua imagem perante a comunidade, podendo ser cruciais para a obtenção de uma vantagem competitiva.

8. Package: Em um ambiente comercial extremamente competitivo e com produtos cada vez mais commoditizados, as embalagens tornam-se importantes para atrair a atenção dos consumidores e informa-los de forma clara e objetiva daquilo que eles precisam para facilitar sua decisão de compra. Conforme afirma Wheeler (2012), a prateleira é o ambiente de marketing mais concorrido que existe e um bom design é uma vantagem competitiva. As embalagens têm uma essência multifuncional, sendo responsável por proteger e acondicionar, transportar, informar e identificar, promover e proporcionar funcionalidade. Por essas razões constantes pesquisas são realizadas no tocante a materiais, ergonomia e aspectos gráficos com o objetivo de melhor projetar essas que representam o principal contato do usuário com o produto no ponto de venda. De acordo com Kotler e Keller (2006) as embalagens são utilizadas cada vez mais como ferramentas de marketing por, dentre outras coisas, oferecerem uma oportunidade de inovação, uma vez que uma embalagem inovadora pode trazer grandes benefícios para os consumidores e lucros para as empresas,

seja pelo aumento de vendas ou pela redução dos custos de produção.

9. Comunicação: Uma das contribuições mais comuns do design nas empresas diz respeito a ações de comunicação. Em parceria com os profissionais de marketing e publicidade, os designers trabalham em prol de disseminar os atributos e valores das empresas e de seus produtos em busca de uma conexão significativa com o seu público-alvo. Com o avanço tecnológico e o crescimento da acessibilidade às plataformas digitais, criou-se uma nova filosofia de comunicação que ajuda àqueles que antes não tinham possibilidade de divulgar as suas marcas nos custosos anúncios de TV, rádio e impressos. Além de uma vantagem econômica, hoje as organizações conseguem trabalhar melhor as particularidades de cada público com campanhas e mídias cada vez mais criativas e inovadoras.

10. Branding: Considerando o papel da marca de transmitir os valores de uma empresa e como ela enxerga os seus clientes e suas necessidades, torna-se crucial entender que ela carrega um forte sentido emocional para os consumidores. Desde o seu primeiro contato com o produto, o usuário passa por sentimentos de expectativa e empolgação que podem ser transformados em satisfação ou decepção, a depender do desempenho daquele bem adquirido. De acordo com Perez (2004, p. 47 e 48):

Uma marca existe em um espaço psicológico, na mente das pessoas, dos consumidores. Consiste em uma entidade perceptual, com um conteúdo psíquico previamente definido, mas que é absolutamente dinâmico, orgânico e flexível. [...] O espaço perceptual da marca pode ser utilizado como um espelho que reflete o estilo de vida e os valores do consumidor atual ou potencial.

Considerar todos esses aspectos e trabalhar a marca de modo a personificar e comunicar os atributos que serão valorizados pelos usuários tem sido cada vez mais importante para as empresas atingirem a excelência, e os gestores de marca têm crescido em importância dentro das organizações.

4. GESTÃO DO DESIGN

O presente capítulo tem como finalidade a abordagem da gestão do design através uma perspectiva gerencial para a criação da diferenciação nas capacidades de uma organização, ou seja, operacionalizar processo para inovação no ambiente empresarial. O estudo em questão procura explicar a importância da gestão para as organizações, no que tange ao incentivo da criação e execução de um modelo de organização plano e flexível, que contempla a iniciativa individual, a independência dos colaboradores e o incentivo a tomada de risco para elevar as chances de inovação de uma organização. Como foco da pesquisa, foi elaborado um modelo de cinco processos de design, baseado na pesquisa bibliográfica, cuja finalidade é estimular e elevar a capacidade inovadora de organizações como as *startups*, sob a ótica da gestão do design.

4.1 Gestão Empresarial: Do clássico ao contemporâneo

A importância dos processos de gestão para o ambiente empresarial surgiu como uma consequência do período após o início da Revolução Industrial, a partir de uma necessidade de colocar ordem nas organizações, as quais estavam crescendo de maneira desorganizada.

O início dos estudos na área começaram com as contribuições de duas abordagens: a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração. A primeira, cujo precursor foi o americano Frederick Taylor, concentrava os esforços em eliminar o desperdício industrial, através do estudo das tarefas dos operários e a relação homem/máquina. Já a segunda, do europeu Henry Fayol, enfatizava a estrutura organizacional, cuja preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos departamentos e suas interrelações, obedecendo a uma hierarquia e disciplina (CHIAVENATO, 2003).

É interessante perceber que com o passar do tempo outras abordagens foram desenvolvidas, como consequência da consolidação da Administração enquanto ciência, além de serem uma resposta aos problemas empresariais relevantes à época. Não é escopo da pesquisa o aprofundamento das teorias da administração, do clássico ao contemporâneo, entretanto é primordial para as pesquisas da gestão

do design a compreensão de conceitos fundamentais estabelecidos através desses estudos que, dada a evolução do modelo taylorista para uma realidade de organizações flexíveis, proativas e criativas, nos dias atuais, já inclui a participação do design como um elemento de mudança para uma nova realidade empresarial.

Nesse sentido, o Quadro 10 mostra de forma breve a evolução e as características principais, por período, das mais importante teorias até os dias atuais:

Quadro 10: Evolução e Características das teorias administrativas

Período	Abordagem(ns)	Características
1900-1950	• Administração Científica • Teoria Clássica da Administração • Relações Humanas • Teoria da Burocracia	• O homem é visto como um ser racional; • Ênfase nas tarefas do operário e nas estrutura hierárquica da organização; • A busca pela maior eficiência no processo de desenvolvimento de novos produtos; • Há sempre uma melhor maneira de executar uma atividade que, se descoberta e implantada, garante maior eficiência. • Autoridade tem a contrapartida da obediência; • A administração de uma empresa tinha o papel de assegurar prosperidade ao dono e vantagens materiais aos operários; • Conceito de administração: Processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Período	Abordagem(ns)	Características
1950 - 1990	• Teoria Neoclássica • Teoria Estruturalista • Administração por Objetivos • Teoria Comportamental • Teoria dos Sistemas • Teoria da Contigência	• Preocupações com a administração de pessoas, além dos aspectos técnicos e específicos. • Centralização <i>versus</i> descentralização da estrutura organizacional. Focaliza os fatores de descentralização, bem como as vantagens e as desvantagens que a centralização proporciona. • Estabelece as funções do administrador: planejar, organizar, direcionar e controlar as funções administrativas. • Estabelecimento conjunto de objetivos para cada departamento, entre o executivo e o seu superior; interligação dos objetivos departamentais; elaboração de planos táticos e planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controle; sistema contínuo de avaliação, revisão e reciclagem dos planos; participação atuante da chefia. • Conceito de planejamento estratégico como global e a longo prazo e que deve ser desdobrado em Planos Táticos e Operacionais, de curto prazo.
1950 - 1990		• O modelo burocrático serviu de inspiração para os procedimentos de uma organização fossem tratados com caráter legal, formal e racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica, especialização, profissionalização e completa previsibilidade do funcionamento.

Período	Abordagem(ns)	Características
A partir de 1990	Ênfase: • Qualidade • Produtividade • Competitividade • Cliente • Globalização • Reengenharia	• Novas abordagens sobre gerenciamento de processos, visando a qualidade total do produto bem como o atendimento das exigências dos clientes. • Ênfase no pensar e aprender, conhecimento, gestão da informação, comunicações aprimoradas, graças a tecnologia da informação. • O conceito de escritório virtual ou não territorial. Prédios e escritórios sofreram uma brutal redução em tamanho. • Na transformação da informação de analógica para digital, as coisas físicas tornaram-se virtuais.
A partir de 1990		• As organizações globais e negócios e não conhecem fronteiras físicas e são pautadas sobre uma economia baseada em inovações. Os ciclos de vida dos produtos tornaram-se cada vez menores. • A reengenharia foi uma reação ao abismo existente entre as rápidas e intensas mudanças ambientais e a total inércia das organizações em ajustar-se a essas mudanças. Significa fazer uma nova engenharia da estrutura organizacional, através de uma reconstrução e não simplesmente uma reforma. A reestruturação radical dos processos empresariais visando alcançar melhorias no desempenho de custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Fonte: Chiavenato, Maximiliano e Martins e Merino (2011).

Nesse sentido, é importante para o estudo da gestão do design as definições conceituais sobre termos utilizados em ambiente empresarial, os quais, inclusive, são utilizados na presente pesquisa. São eles:

- **Gestão:** Segundo Martins e Merino (2011, p. 92), "é a condução racional das atividades de uma organização, sendo imprescindível para a sua existência, sobrevivência e sucesso". Maximiliano (2001) afirma que são as ações realizadas para o alcance dos objetivos empresariais e destaca que tais atitudes é que torna as organizações capazes de utilizar seus recursos de maneira adequada, a fim de

atingir o melhor desempenho. Drucker (2005) apud Best (2012) destaca que a função da gestão é produzir resultados que implica na implementação do propósito, da visão e das estratégias da organização em todos os seus níveis - estratégico, organizacional e operacional, como também planejar, coordenar, adaptar e revisar os processos e atividades de modo viável para cada nível.

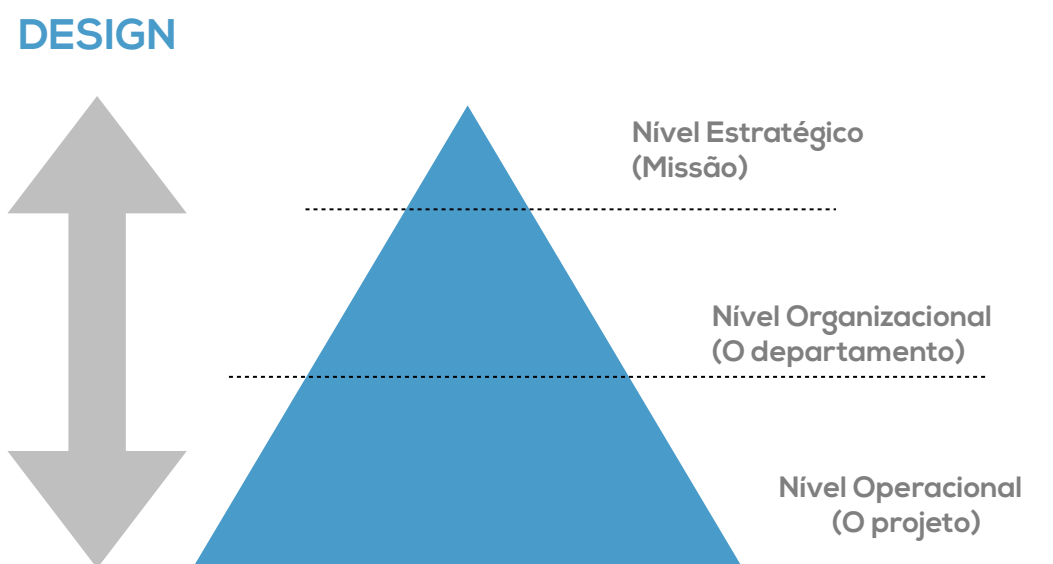
- **Gestão do Design:** A conciliação entre gestão do design, segundo Mozota (2011) remete à década de 60, através do gerenciamento das agências de design e seus clientes, cuja missão era garantir a execução uniforme dos projetos, além de estabelecer uma comunicação eficaz. Na década seguinte, o *Design Management Institute* (DMI) iniciou suas atividades, cujas motivações de existência foi creditada na importância cada vez maior de que as organizações associava o design e a inovação como um poderoso recurso de vantagem competitiva, além de que os consumidores buscavam opções no mercado de produtos que melhorasse a qualidade de suas vidas, bem como na construção do elo entre o design e os aspectos econômicos e culturais para o desenvolvimento de sociedades sustentáveis e equilibradas. Tal instituto fomenta a gestão do design em todo o mundo através de estudos e pesquisas, cuja missão é ser um defensor público da importância econômica e cultural da gestão do design no ambiente empresarial. Best (2012, p.86) destaca a prática de gestão do design nas organizações:

Cumprir visões, metas e objetivos requer a coordenação e o comprometimento de recursos, processos e pessoas, tanto horizontal quanto verticalmente, por toda organização. Os papéis e responsabilidades dos indivíduos e das equipes, bem como as motivações, incentivos e mecanismos de recompensa envolvidos, definem a cultura e o comportamento da organização. Por estarem acostumados a trabalhar entre os departamentos organizacionais e possuírem uma boa compreensão do design, os gestores de design reúnem condições idôneas para identificar oportunidades adicionais de agregar valor para além dos tradicionais objetivos departamentais.

Peter Gorb (1990) apud Mozota (2011) afirma que gestão do design é a distribuição eficaz, pelo papel de um gerente, dos recursos de design disponíveis à empresa, para que contribua no atendimento de seus objetivos. Mozota (2011) define a gestão do design sob diferentes perspectivas: Como um fim, ou seja, o design é colocado a serviço dos objetivos corporativos e um meio, de forma que contribui para a solução de problemas de gestão. Ainda, afirma que gestão do design é uma “gestão de ativos”, que agrega valor e coordena os recursos de forma

equilibrada e também uma “gestão de atitude” que dá suporte as decisões de uma empresa que contribui para o seu valor estratégico. Ainda, segundo a autora, a gestão do design envolve as contribuições do design que auxilia uma empresa a desenvolver sua estratégia. A Figura 27 mostra o design como elemento integrador, cujo objetivo é a execução do plano de ação de maneira efetiva, que conecte os diferentes níveis de uma organização.

Figura 27: Design como elemento de integração

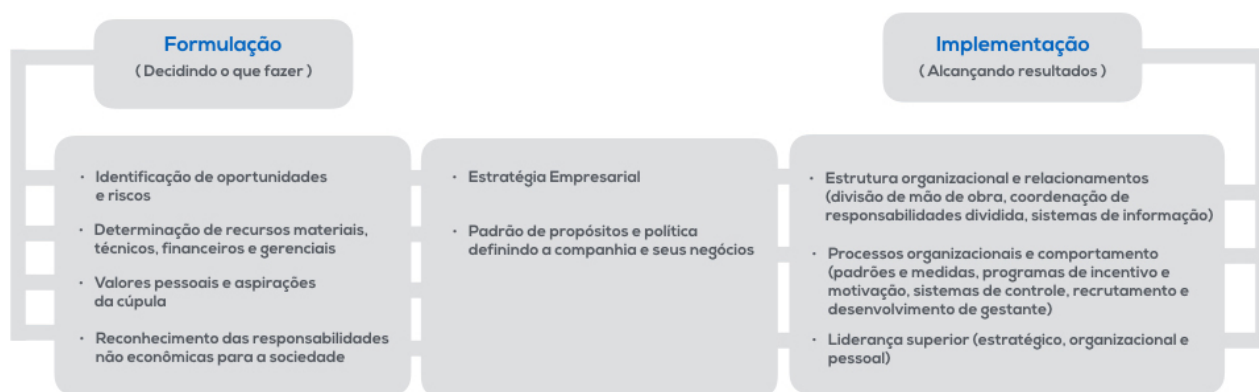


Fonte: Adaptado Mozota (2011)

- **Estratégia:** Segundo Mintzberg (2006) é um padrão ou um plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma empresa de forma coerente. Em outras palavras, ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma atuação viável, de acordo com suas competências e deficiências, além das mudanças de ambiente, bem como a antecipação ou reação, através de ações como resposta aos concorrentes. Já Martins e Merino (2011) afirmam que toda empresa tem metas e objetivos, os quais ditam os resultados que precisam ser alcançados, entretanto não diz como devem ser obtidos, necessitam de uma estratégia para nortear o movimento empresarial para ter sucesso em sua jornada. Na Figura 28, Martins e Merino (2011) consideram dois aspectos importantes

acerca da estratégia: a formulação, no sentido direcionador das atividades da empresa, e a implementação, os meios pelos quais a estratégia é realizada.

Figura 28: Formulação e Implementação da estratégia



Fonte: Adaptado de Martins e Merino (2011)

- **Estratégias para inovação:** Conforme Scherer e Carlomagno (2009) é o processo continuado de decisões, com a finalidade de demonstrar uma clara direção para onde a empresa quer seguir. Para otimizar a contribuição da inovação nos resultados da empresa, é necessário alinhar estratégia de negócios com a estratégia de inovação. A definição de como a empresa pretende usar a inovação como instrumento estratégico, estabelecimento de objetivos e metas são parâmetros essenciais para as atividades inovadoras. Martins e Merino (2011) afirmam que as estratégias de inovação podem contemplar diferentes dimensões e atuam diretamente sob a esfera dos processos, dos produtos e serviços, como também das experiências. A Figura 29 mostra algumas das inúmeras possibilidades de atuação de estratégias inovadoras para os produtos de um empresa, cujo objetivo é a criação de resultados únicos para o mercado de consumo.

Figura 29: Possibilidades das dimensões de inovação de um produto empresarial



Fonte: Adaptado de Martins e Merino (2011)

- **Processos:** Maximiano (2000, p.63) define como "o conjunto ou sequência de atividades interligadas". Trata-se de uma ordenação específica das atividades de trabalho com começo e fim, cujo início é através das entradas, que podem ser os recursos disponíveis, e saídas, que são os resultados. É a estrutura de ação do sistemas, em outras palavras, é a quebra de um sistemas em atividades, àquelas que conduzem a execução da estratégia.
- **Processos de Inovação:** Existem pelo menos quatros diferentes processos de inovação citados por Arruda (2008):
 - 1. Inovação por conveniência:** É praticado sobretudo para oferecer ao mercado produtos semelhantes com os dos concorrentes, porém com preço inferior. As estratégias aplicadas neste processo consistem principalmente na descentralização da produção manufaturada em locais com um custo de mão-de-obra mais baixo. O processo de inovação por conveniência é praticado em primeiro lugar pelas grandes concentrações industriais, administrando somente o mercado, evitando investimentos nos processos industriais e de produção. Neste caso os benefícios sobre o sistema econômico local é baixo.
 - 2. Inovação por transferência de tecnologia:** As empresas com forte patrimônio tecnológico utilizam tecnologias e processos industriais consolidados para ocupar setores mercadológicos diferentes. Empresas de grandes ou pequenas dimensões compram tecnologias com processos de compra, venda e assistência, aumentando

o seu nível de tecnologia, oferecendo ao mercado produtos competitivos sem necessariamente descentralizar sua produção. A transferência de tecnologia é possível em estágios industriais avançados com consideráveis investimentos. Os produtos/serviços derivados, não devem necessariamente ser inovadores..

3. Inovação por transferência de informações: É o processo tipicamente empresarial, e se baseia na capacidade de transformar o conhecimento em business. As patentes, a pesquisa aplicada, a tecnologia pura, e o conhecimento dos mercados são os lugares do saber onde se buscam as informações. Grandes investimentos e uso de fontes de financiamento por instituições públicas, são utilizados em venture capital com altos riscos. O processo de inovação por transferência de informações é, de qualquer forma, uma consequência gerada em um ambiente favorável de ciência e tecnologia (Universidades, centros de pesquisas etc.) em que a genialidade empresarial encontra espaço em melhores ocasiões.

4. Inovação por acúmulo de conhecimento: É o processo mais linear da produção de inovação. Deriva da cadeia de conhecimentos acumulados pelo sistema formativo: escolas, universidades, pesquisas científicas e tecnológicas de base, investimentos científicos a fundo perdido, institutos de P&D - pesquisa & desenvolvimento, comunidades artesanais. O sistema econômico e financeiro de um País (governo federal, regional e local) é o grande financiador desse processo.

Um empreendedor pode promover um processo de inovação para atender seus objetivos para:

1. Compreender melhor as demandas do mercado (local e global) e reforçar a coerência entre a própria oferta e demanda.
2. Implementar nos mercados a difusão de seus próprios produtos.
3. Otimizar os processos produtivos e a melhoria da qualidade de seus produtos.
4. Incentivar e investir no desenvolvimento e na criação de novos produtos.
5. Elevar a competitividade completa de seu empreendimento.

- **Processos de Design:** Walsh (1992) apud Mozota (2011) destaca quatro características do design como processo nas organizações:

- **Criatividade:** O processo de design resulta na criação de algo que não existia.

- **Complexidade:** O design inclui no processo uma grande quantidade de variáveis e parâmetros para compor as decisões e as atividades.

- **Comprometimento:** Considerada o equilíbrio de muitas variáveis conflitantes, tais como preço e custo ou materiais e durabilidade, procura a melhor opções para a harmonia do resultado.
- **Capacidade de escolha:** É característica do processo de design que as pessoas façam escolhas diante de muitas soluções possíveis para um problema, desde a cor, bem como a ergonomia ideal.

Mozota (2011) destaca que a atuação dos designers é prescritiva, já que eles recomendam um mundo que poderia ser de forma futurista. Ainda, segundo a autora, o processo de design é um processo de identidade, uma vez que define uma empresa, seus clientes e investidores, além de diferenciar a organização e está no centro de seu sucesso. Todo processo de design termina com um resultado possível, seja um produto, serviço, embalagem, experiência. Tem caráter multidisciplinar e iterativo, muito além dos resultados visuais, pois integra a pesquisa de mercado, estratégias de marketing, marca, planejamento de produção, entre outros. Por fim, o processo de design é um processo de conhecimento, que aplica a criatividade, tecnologias, métodos de produção para satisfazer às necessidades de usuários e interessados, fomenta a inovação e o espírito empreendedor dentro das organizações.

Complementando a autora, Ambrose e Harris, (2010, p. 11) afirmam:

Design é o processo que transforma o *briefing* em o um produto finalizado ou solução de design. O processo de design emprega um alto grau de criatividade, mas de uma maneira controlada e direcionada [...] Embora criatividade seja importante no design, ele é uma atividade que busca atingir objetivos econômicos, além de criativos. O processo de design ajuda a certificar-se que o design irá satisfazer a todas as considerações. Ele busca gerar um número de soluções possíveis e utilizar várias técnicas ou mecanismos para encorajar os participantes a pensar “fora da caixa” na busca de soluções criativas e inovadoras.

Nesse sentido, os processos de design visam um resultado único, desde que haja um problema para ser primeiro identificado e depois resolvido. Uma vez identificado tal questão, o processo de design segue etapas lógicas, que se aplica em cada fase do projeto, através de técnicas e habilidade, as quais em conjunto, resultam no sucesso do processo. Segundo Mozota (2011), o processo criativo em design segue cinco etapas, são elas:

- **Investigação:** Uma oportunidade ou necessidade potencial é identificada e ideias são geradas para ver se essa questão. Procura ampliar o campo de investigação, e compreender melhor o problema. Resulta em um *briefing*, que contempla a descrição do problema e o objetivo do projeto.
- **Pesquisa:** Avalia a oportunidade e a importância do projeto para a empresa e questiona os envolvidos, para melhor compreender os dados coletados. Questões importantes como o posicionamento do produto, por exemplo, aspectos do mercado competitivo, do ambiente e contexto do projeto são inseridos na documentação do projeto. Resulta em esboçar um diagrama do projeto, um roteiro ou definições sobre o projeto.
- **Exploração:** Depois de compreender o problema em sua totalidade, essa é a etapa em que a criatividade dos envolvidos é utilizada sem limites para elaborar esboços ou outros elementos das diferentes formas possíveis. O resultado pode ser apresentado de diferentes formas e perspectivas. O resultado dessa etapa é a seleção de diretrizes com os principais envolvidos.
- **Desenvolvimento:** O momento de formalmente representar as soluções escolhidas para a seleção das opções possíveis.
- **Realização:** Relacionada a documentação de execução de um plano que contempla o necessário para a solução do problema em questão.
- **Avaliação:** Etapa responsável pelo controle técnico, para garantir a conformidade da solução em questão. Também é realizado a avaliação de mercado, para conformar a solução com a marca, mercado-alvo e os objetivos de mercado, por exemplo.

No Quadro 11, mostra um exemplo de um processo de design para a solução de um problema, que resultou na elaboração de um produto:

Quadro 11: Detalhamento das etapas do processo de design

ETAPAS	OBJETIVO	RESULTADOS
Investigação	Ideia	Reunião
Pesquisa	Conceito	Conceito Visual
Exploração	Escolha de estilo	Esboço de ideias, rascunhos, apresentação
Desenvolvimento	Protótipo	Desenhos técnicos, modelos funcionais, simulações
Realização	Teste	Documento de execução e protótipo
Avaliação	Produção	Ilustração do produto

Fonte: Adaptado de Mozota (2011)

4.2 Processos de design centrados na inovação

O objetivo da presente pesquisa é a elaboração de uma proposta centrada nos processos de design para fomentar a inovação em empresas *startups*. Os estudos teóricos até aqui abordados representam um ecossistema que inclui as disciplinas de empreendedorismo, inovação e design, cujo foco é a elaboração de um modelo que contemple o entendimento das abordagens apresentadas através de processos de design tanto para fortalecer o design como instrumento de gestão, como também organizar e apresentar atividades de fomento à inovação através da contribuição do design.

Nesse contexto, com o objetivo de agrupar o universo dos processos de design que podem ser aplicados em empresas *startups*, a presente pesquisa, com base nos autores bibliográficos, elaborou cinco processos de design que se preocupa com os embasamentos teóricos em questão, levando em consideração os principais pontos para o fomento do empreendedorismo e inovação em empresas *startups* sob a ótica do design.

4.2.1 Design para estratégias de inovação

O primeiro trata-se do design para **as estratégias de inovação** é visto como um processo criativo de gestão e se alinha à inovação, através de estratégias para o **produto, serviço ou experiência**, de acordo com a missão, visão e estratégia de uma *startups*, conforme o modelo de Eric Ries. Participa da melhoria do processo de desenvolvimento de novos produtos, da definição da estratégia do produto e da qualidade das equipes de trabalho. Adota uma perspectiva centrada no usuário que abrange tanto uma visão orientada ao mercado, bem como um processo de internalização das informações que são coletadas tanto no ambiente interno e externo, como também do mercado de consumo para a análise das possíveis oportunidades.

O processo em questão pode ser detalhado na Quadro 12, que exemplifica algumas entradas possíveis, para que, através do processo de design, resulte em uma estratégia para inovação dos produtos organizacionais.

Quadro 12: Detalhamento do processo de design para as estratégias de inovação

ENTRADAS	PROCESSO DE DESIGN	RESULTADOS ESPERADOS
• Modelo de Gestão por Eric Ries (2012) (visão + missão + estratégia do negócio); • Canvas por Alexander Osterwalder; • Modelo 10TI - Configuração • Fase 1 do modelo de Blank e Dorf (2014); • Personalidades de inovadores (Keeley e Littman, 2007).	• Investigação • Pesquisa • Exploração • Desenvolvimento • Realização • Avaliação	• Estratégias elaboradas para inovação dos produtos, serviços e experiência. • Oportunidades identificadas para inovação; • Análise do ambiente interno e externo; • Formação das equipes de trabalho; • Elaboração de métricas (objetivos e metas) e modelo de avaliação de desempenho para o produto/serviço/experiência.

Fonte: Elaborado pelo autor; Mozota (2011), Best (2012) e Martins e Merino (2011)

3.2.2 Design para geração de ideias

Outro fator importante da gestão da inovação pelo design são as pesquisas consciente e prospectiva das oportunidades do ambiente. A realização de um mapeamento do ambiente, cuja pesquisa abrange inúmeras variáveis, tais como valores culturais, estudos de tendências, padrões de evolução contribuem para o entendimento do problema e a busca por soluções. Devido ao seu perfil observador e as suas habilidades de questionamentos, através das indagações é possível a geração de ideias que poderão ser integradas com a estratégia para posteriormente se tornarem concretas. Esse processo (Quadro 13) para inovar cujo objetivo é o gerenciamento e a seleção de ideias é denominado como **design para geração de ideias** (MOZOTA, 2011).

Quadro 13: Detalhamento do processo de design para a geração de ideias

ENTRADAS	PROCESSO DE DESIGN	RESULTADOS ESPERADOS
• Resultados do processo de design para as estratégias de inovação; • Modelo 10TI - Oferta; • Fase 2 do modelo de Blank e Dorf (2014).	• Investigação • Pesquisa • Exploração • Desenvolvimento • Realização • Avaliação	• Listagem das ideias geradas pelas equipes de trabalho. • Rascunhos, esboços, anotações. • Protótipos e MVP (Eric Ries, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor; Mozota (2011), Best (2012) e Martins e Merino (2011)

4.2.3 Design para a criação de conceitos

O terceiro processo, **design para criação de conceitos**, estabelece o desenvolvimento de novos conceitos de produtos ou serviços adaptados às mudanças de necessidades, como consequência das transformações das ideias possíveis inovações ou experiências únicas para o usuário. É a etapa da formulação de valores singulares do produto ou serviço que serão entregues ao cliente (MOZOTA, 2011). Nesse processo, as práticas de *codesign* e cocriação são fundamentais, uma vez que através dessa prática utiliza uma rede global de recursos para criar experiências únicas em conjunto com os clientes e integrados no

processo, os quais constituem peças chaves para a geração de valor e inovação, conforme Quadro 14 (BEST, 2012).

Quadro 14: Detalhamento do processo de design para a criação de conceito

ENTRADAS	PROCESSO DE DESIGN	RESULTADOS ESPERADOS
• Resultados do processo de design para as estratégias de inovação; • Resultados do processo de design para geração de ideias; • Modelo 10TI - Experiência; • Fase 3 e 4 do modelo de Blank e Dorf (2014).	• Investigação • Pesquisa • Exploração • Desenvolvimento • Realização • Avaliação	• Plano de desenvolvimento do produto, experiência e/ou serviço. • Propostas de novos significados e/ou conceitos. • Proposta de valor.

Fonte: Elaborado pelo autor; Mozota (2011), Best (2012) e Martins e Merino (2011)

4.2.4 Design para representação da empresa

Outro desafio para a gestão do design para fomentar a inovação, é a questão do **design e a representação da empresa**, uma vez que todo produto é o retrato de uma empresa e do processo de desenvolvimento que o criou. A maneira como as equipes de trabalho atuam, o modo como as decisões são tomadas devem ser todos coerentes e relacionados com sua estratégia. Uma organização que inova através do design deve trabalhar com foco na experiência do cliente após o consumo do produto/serviço. Esse processo coleta as informações de mercado para servir de insumo para as melhorias do ciclo de vida do produto de forma ágil, conforme Quadro 15 (MOZOTA, 2011).

Quadro 15: Detalhamento do processo de design para as representação da empresa

ENTRADAS	PROCESSO DE DESIGN	RESULTADOS ESPERADOS
• Resultados do processo de design para as estratégias de inovação; • Resultados do processo de design para criação de conceitos; • Fase 5 do modelo de Blank e Dorf (2014).	• Investigação • Pesquisa • Exploração • Desenvolvimento • Realização • Avaliação	• Plano e execução de melhorias e ou adequação do produto, serviço ou experiência.

Fonte: Elaborado pelo autor; Mozota (2011), Best (2012) e Martins e Merino (2011)

4.2.5 Design como integrador

Por fim, **o design como integrador**, contempla as atividades que tange a identificação e consideração das exigências do cliente em todas as funções da empresa, conforme o Quadro 16. Em outras palavras, é a adaptação do produto ao seu ambiente para provocar um "entusiasmo do cliente" por este perceber a qualidade do produto e da empresa através de sua inovação (MOZOTA, 2011). O sucesso da inovação depende da integração de muitas ferramentas, esse processo visa manter tudo e todos integrados, com o intuito de manter uma imagem corporativa coesa (MARTINS E MERINO, 2011).

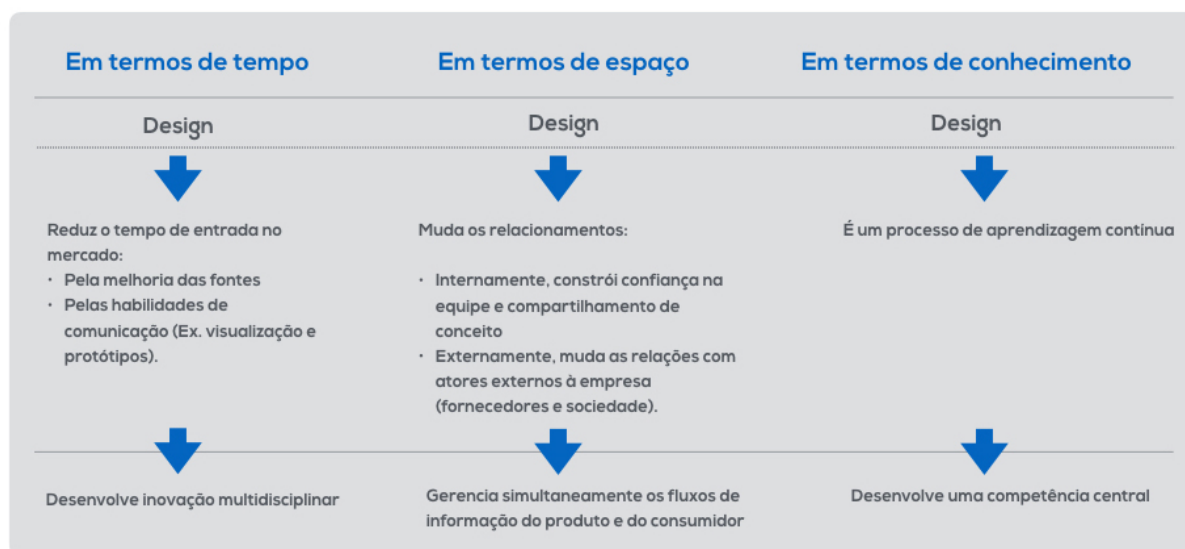
Quadro 16: Detalhamento do processo de design como integrador

ENTRADAS	PROCESSO DE DESIGN	RESULTADOS ESPERADOS
• Resultados do processo de design para as estratégias de inovação; • Avaliação de desempenho para o produto/serviço/ou experiência.	• Investigação • Pesquisa • Exploração • Desenvolvimento • Realização • Avaliação	• Lista de melhorias contínuas; • Pesquisas de campo para medir a satisfação dos clientes; • Listagem de conhecimentos e aprendizados adquiridos em todos os processos.

Fonte: Elaborado pelo autor; Mozota (2011), Best (2012) e Martins e Merino (2011)

4.3 Impactos da aplicação dos processos de design na empresas

Segundo Mozota (2011) a contribuição do design nos processos de inovação ou melhoria nos produtos organizacionais é medida através de três variáveis: redução do tempo de colocação do produto no mercado, inovação na rede de relacionamento e melhoria do processo de aprendizagem, os quais em resumo trata-se de tempo, espaço e aprendizagem. Essas variáveis podem ser melhor visualizadas conforme a Figura 30:

Figura 30: Impacto dos processos de design

Fonte: Adaptado de Mozota (2011)

Dessa forma, segundo a autora, a inovação nos dias atuais é uma necessidade fundamental para a manutenção da capacidade competitiva de uma organização, caso ela for introduzida em uma organização em ritmo constante. Essa dinâmica é fundamental para a construção da competência central de uma empresa e está relacionada à capacidade de gerar conhecimentos. O design é gerador de conhecimento, portanto, é importante a presença dessa dimensão nos processos de inovação de uma empresa, de forma contínua, para que se desenvolva métodos, além de flexibilidade, a fim de assimilar os novos conhecimentos na sua equipe de desenvolvimento, como resultados de aplicação dos processos.

Por fim, os processos aqui apresentados representam uma compilação de teorias recentes que abordam design, empreendedorismo e inovação para contribuir em um melhor desempenho das startups para gerar produtos, serviços e experiências inovadoras. Segundo Mozota (2011), empresas bem sucedidas veem a aprendizagem e o aprimoramento de seus processos de desenvolvimento como uma parte da atividade empresarial, cujo objetivo é aprender continuamente como fazer as atividades da melhor forma com mais rapidez e eficiência, resultando em uma capacidade contínua de produzir vantagem competitiva.

5. METODOLOGIA GERAL DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o delineamento do método utilizado de pesquisa, cujo objetivo é compreender como os processos de design podem contribuir com a inovação em empresas *startups* do Porto Digital.

5.1 Critérios para a definição do sujeito e coleta de dados

Para a seleção do sujeito de estudo os requisitos importantes para a escolha era que o escopo de atuação englobasse a questão do empreendedorismo através de *startups*, bem como desenvolvesse programas de incentivo à incubação e aceleração dessas empresas, cujo principal objetivo de fomento seriam projetos inovadores.

Nesse sentido, o Porto Digital convergiu com as pretensões da presente pesquisa, uma vez que oferece todas as condições acima citadas. Ir de encontro com os objetivos do pólo de fomento à inovação através da gestão do design baliza o estudo como uma forma de estimular a capacidade inovadora de empresas *startups*.

O Porto Digital concentra diversas empresas que atuam em uma mesma região e é conhecido como um *cluster*, cuja definição é expressa por Zucarelli (2008, p.70) *apud* Telles (2008, p. 121) como:

[...] um sistema evolutivo supraempresarial, em que as principais componentes são empresas com negócios relacionados a um tipo de produto/indústria, concentradas geograficamente, e que - com essa configuração - obtêm vantagens competitivas em relação a empresas isoladas externas ao *cluster* ou em relação a *clusters* menos evoluídos.

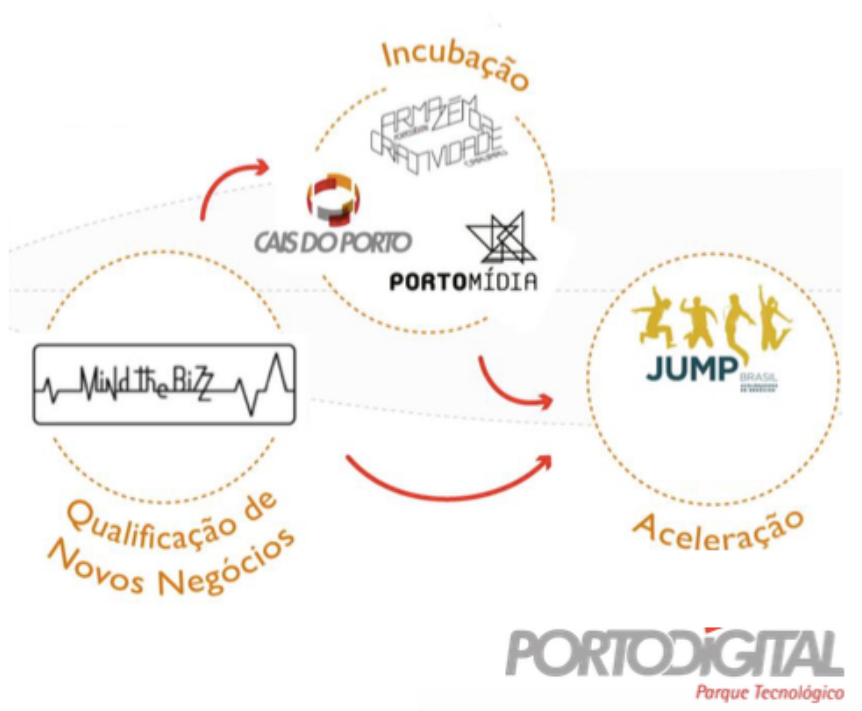
A sua atuação como *cluster* permitiu o PD se desenvolver como uma região atrativa à inovação para instituições, empresas, universidades e governos, a fim de que estes fomentem mudanças econômicas e sociais para a geração de empregos e renda. Essa característica foi de grande valia ao presente estudo, cujo referencial teórico abordou tanto os temas empreendedorismo e inovação como relevantes para o desenvolvimento de uma economia, contribuindo positivamente com a sociedade.

Em relação aos projetos de incubação e aceleração, a JUMP Brasil se destaca como sendo uma subunidade do presente estudo. Em maio de 2016, passou a integrar todos os projetos de incubação e aceleração do PD, os quais eram realizados em espaços distintos e de forma descentralizada:

Com a chegada das incubadoras Cais do Porto e Portomídia, que vão ocupar o segundo andar da aceleradora, a sede da Jump vai integrar todos os programas de empreendedorismo do Porto Digital (PORTO DIGITAL, 2016).

Dessa forma, a estrutura da JUMP Brasil pode ser visualizada através da Figura 31. Os projetos de incubação - CAIS do Porto (CP), Armazém da Criatividade (AC), Portomídia (PM) e *Mind The Bizz* (MB) - constituem o Núcleo de Incubação do PD e hoje estão incorporados na estrutura física da JUMP Brasil (PORTO DIGITAL, 2016).

Figura 31: Projetos integrados à estrutura da JUMP Brasil



Fonte: Adaptado Institucional Porto Digital (2016)

Nesse contexto, algumas estratégias da execução da pesquisa precisaram ser revistas para se adaptar a essa nova configuração dos projetos relacionados com as *startups* do Porto Digital. Para compreender essa nova organização, foram agendadas e realizadas visitas à sede da JB, com o objetivo de conhecer a estrutura, fazer um levantamento dos projetos em andamento, coletar material institucional, bem como entrevistar os envolvidos na realidade do projeto, para compreender melhor o objeto de estudo dentro desse contexto.

Para essa visita foi concebido um roteiro para a realização de uma entrevista semi estruturada (APÊNDICE A), contemplando questões, as quais abordavam três áreas de cobertura temática, cuja base teórica foi :

- **Identificação Institucional:** Que pretendia compreender o processo de concepção da JUMP Brasil, bem como seu propósito e atuação perante os objetivos estratégicos do Porto Digital. Sua estrutura, seus projetos, seu contexto atual sobre o empreendedorismo e inovação e em relação às *startups* e projetos apoiados pelo governo e iniciativa privada de fomento à inovação.
- **Processo de aceleração e incubação:** Procurava entender como esses projetos são planejados e executados, os editais lançados, os critérios de seleção das *startups*, os principais envolvidos, suas etapas, as metodologias utilizadas para o desenvolvimento negócio, os casos de sucesso e os índices de mortalidade.
- **Tendências e Experiências sobre a Gestão do Design e o fomento à inovação:** Buscou a compreensão do entendimento dos envolvidos acerca do design como instrumento de gestão, conhecimento metodológico, experiências, a importância da área no fomento da inovação. Abordou os temas acerca dos cinco processos de design, para captar a incidência desses aspectos na realidade da JB.

A utilização da entrevista semi estruturada justifica-se através de Marconi e Lakatos (2003), por ser uma técnica de coleta de dados aplicada em um encontro de duas pessoas, a fim de obter informações sobre determinado assunto de natureza profissional, em que a pessoa entrevistada verbalize suas considerações, opiniões e experiências sobre questões e também fatos. Complementando essa ideia, Gil (2008) destaca a entrevista semi estruturada quando ela é guiada por pontos de interesse, o qual o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso, sem uma

relação fixa de perguntas. Ainda, segundo o autor, é de suma importância relatar que a identidade dos entrevistados, por questões éticas, devem ser preservadas.

Após a definição do tipo de entrevista e do roteiro, foram realizados contatos por *email* para o representante do Porto Digital, primeiramente apresentando o presente estudo, enfatizando a importância da participação do Porto Digital, bem como da JB, além de solicitar o agendamento de visitas à JB e de estabelecer um horário para a entrevista com os representantes, os quais seriam indicados pelo próprio contato, conforme as características da pesquisa.

Nesse email, foram indicados disponíveis para a pesquisa um representante do Porto Digital, alocado na JB, e dois integrantes da JB. Conforme o Quadro 16:

Quadro 17: Amostra disponibilizada pelo PD

	Posição Institucional	Empresa	Formação
Entrevistado A	Gerente de Aceleração	Jump Brasil	Doutorando em Design
Entrevistado B	Gerente de Projetos	Porto Digital	Graduado em Administração
Entrevistado C	Gerente de Projetos	Jump Brasil	Graduado em Administração

Fonte: Elaborado pelo autor

Além da entrevista, os dados também foram reunidos através de documentos impressos coletados pela pesquisadora, além de pesquisa em sites de internet - reportagens, vídeos e rede social institucional. Foi solicitado também o material institucional sobre o Porto Digital, a JUMP Brasil e os editais dos programas de incubação e aceleração. Esses materiais foram enviados por *email*, pelos responsáveis tanto do PD, como da JB.

5.2 Tratamento e Análise dos dados

A análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido que foi dito (GUERRA, 2006). Essa análise utiliza de insumo a palavra, através de emissores identificáveis e leva em consideração o conteúdo, procura conhecer o que está por trás das palavras, em busca de novos contextos e/ou realidades. Complementando o conceito de tal análise, Chizzotti (2010, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das

comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

A análise de conteúdo tem como objetivo a identificação no que está sendo dito sobre um determinado tema e há a necessidade de decodificar o que está sendo falado. Nesse sentido, para decodificar os documentos, o pesquisador pode-se utilizar procedimentos que sejam mais adequados ao material a ser analisado (CHIZZOTTI, 2010). Por sua vez, os dados das entrevistas foram analisados segundo as metodologias proposta por Bardin (2009), para desmembrar do texto unidades que serão responsáveis pela compreensão do contexto.

Dentre o conjunto de técnicas de Bardin (2009), na presente pesquisa foi utilizado a análise por categoria, uma vez que segundo o autor é eficaz na aplicação de discursos diretos. Primeiro, foi necessário a transcrição integralmente das entrevistas, o estudo dos documentos coletados e, posteriormente, basear-se no referencial teórico para compreender o contexto do PD, da JB como gestora dos programas de empreendedorismo e inovação e os processos de design nessa realidade.

Ainda segundo Bardin (2009, p. 92) sobre a técnica adotada:

Esta abordagem leva em conta os trabalhos existentes em matéria de enunciação, de análise de discurso e de narrativa [...], mas de forma não sistemática, com flexibilidade, em função do próprio material verbal.

Nesse contexto, foi necessário um esforço no sentido de agrupar e de compreender o discurso das entrevistas, as quais conforme Bardin (2009) exige leitura, questionamento com o que realmente querem dizer, a lógica discursiva, bem como, o que poderia ter um significado diferente do primeiramente compreendido. Após isso, confrontar com o material teórico, para encontrar as devidas explicações para as possíveis convergências e/ou divergências.

Por compreender que a JB como gestora dos programas de empreendedorismo inovador é uma iniciativa recente, ainda não há um volume elevado de materiais acerca dessa nova realidade. Há poucas fontes que expliquem o seu processo concepção, seus objetivos, sua história. Nesse sentido, a presente pesquisa introduz a análise do discurso das entrevistas como uma maneira de gerar mais subsídios para a compreensão da relação do PD e da JB, dos programas de incubação e aceleração, como também a presença e a frequência e a quantidade absoluta com que os termos dos processos de design são abordados.

6. ESTUDO DE CASO: O PORTO DIGITAL

O presente capítulo tem como objetivo o detalhamento e o aprofundamento do estudo na realidade do Porto Digital, a fim de compreender sua área de atuação, contexto histórico, a importância ao fomento do empreendedorismo e a inovação. Essa parte também contempla a análise da realidade em que os processos de design podem contribuir para elevar a capacidade inovadora das empresas *startups*. Para isso, através da aplicação da metodologia em questão, os dados foram coletados através de pesquisa em documentos, bibliográficas, além de vídeos e reportagens na *internet* e as entrevistas realizadas. O processo de análise das informações foram confrontadas com o referencial teórico em questão, explicitar com os dados levantados se coadunam às questões de pesquisa; ou seja, como dialogam com as questões propostas)

6.1 A História do Porto Digital

A história do PD muito tem haver com uma referência local - a região onde a veneza brasileira nasceu, o Recife Antigo. Uma ilha de 100 hectares cercada, por um lado, o Rio Capibaribe e, do outro, o oceano Atlântico. Esse território há dezesseis anos atrás, quando estava no auge da decadência e abandono, foi responsável por um início de uma revolução tecnológica, a qual pretendia alavancar a economia pernambucana, através da tecnologia da informação (TIC) (PORTAL G1, 2016).

Foi fruto de uma ideia ousada, percebida, inclusive, pelas palavras do então governador de Pernambuco (PE), Jarbas Vasconcelos:

No ano de 2000, Pernambuco já era um Estado que chamava a atenção pela área de informática [...]. Para se criar o Porto Digital tinha que se buscar uma área dentro do bairro do Recife, onde está localizado o Porto do Recife, onde embarcavam e desembarcavam mercadorias, em um Porto Digital. Era uma ousadia, uma ação que iria buscar novos negócios, novas áreas de negócio para o Estado de Pernambuco (INSTITUCIONAL 15 ANOS PD, 2016).

Inaugurado no dia 21 de julho de 2000, o PD tinha como objetivo ser uma política pública para o desenvolvimento do setor de tecnologia da informação (TI) em Pernambuco. Uma iniciativa de empresários, membros das Universidades de PE e do setor público, colocaram em prática uma ideia de desenvolver a área de TIC no estado que convergisse iniciativas do governo, academia e organizações privadas (PORTO DIGITAL, 2016). A Figura 32 mostra o ecossistema do PD convergindo para o desenvolvimento do pólo.

Figura 32: Ecossistema (governo + academia + mercado + local) do PD



Fonte: Institucional Porto Digital (2016)

Segundo a FGV (2016) a escolha da região por parte do governo de PE para instalar o PD foi estratégica, uma vez que existiu a preocupação de movimentar o bairro (Figura 33), o qual se encontrava em condições de marginalização e descaso. Tal situação foi uma consequência da decadência do setor açucareiro para o mercado mundial, já que na região funcionava o principal porto de escoamento da produção da região nordestina.

Figura 33: Vista panorâmica da região do PD



Fonte: Porto Digital (2016)

Por sua vez, os impactos da inauguração do PD foram muito além de um fator puramente econômico. Silvio Meira, idealizador e também atual presidente do conselho do PD, destacou outras responsabilidades não planejada com a existência do PD, entretanto consequente, referentes à reconstrução do Recife Velho:

A gente nunca teria sido convencido pela ideia do Porto Digital poderia ser um agente para mais coisa, do que ser puro e simples parque tecnológico ou de informática [...]. Deveria ter um papel de ser um agente reagregador do centro da cidade, de ser um vetor de redesenho do centro do Recife para capturar de volta as energias culturais e arquitetônicas que tinha, para a gente, usando o Porto Digital, refazer isso [...] (INSTITUCIONAL 15 ANOS PD, 2016).

Originalmente, a ideia era fazer da região ser atrativa para inovação, bem como estimular mudanças econômicas e sociais, a fim de gerar mais riqueza, emprego e renda para PE. Os incentivos do governo foram cerca de 33 milhões de

reais, recurso esse oriundo de uma parte da venda de uma estatal pernambucana - a CELPE⁵, somados à 1 milhão de reais investidos em infraestrutura por empresas de telecomunicações e 10 milhões de empresas privadas, para a criação das instalações do parque (PORTAL G1, 2016 ; PORTO DIGITAL, 2016; FGV, 2016).

Foi criado o Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD) como uma organização social (OS)⁶ que administra o parque tecnológico e atrai investimentos e negócios até a região. O NGPD é responsável por estruturar e promover a gestão de um ambiente de negócios. Além disso, tem como objetivo de promover através de vários instrumentos, como eventos, mídia e publicidade, cursos, *workshops*, um ambiente propício, para que as empresas localizadas no território do Porto Digital possam ter mais competitividade tanto no mercado interno, como também internacionalmente (PORTO DIGITAL, 2016).

No Quadro 18, apresenta-se alguns marcos importantes do PD até os dias de hoje, entre os quais reforça-se a importância desse *cluster* para a economia do país:

Quadro 18: Méritos e Reconhecimento PD

ANO	MARCO IMPORTANTE
2005	A consultoria internacional AT Kearney classificou o PD como o maior parque tecnológico do País e também como referência nacional de política pública de fomento à inovação e fortalecimento de um setor produtivo de base tecnológica.
2008	No ano de 2008, o MDIC reconheceu o PD como o APL (Arranjo Produtivo Local) de Tecnologia da Informação e Comunicação de Pernambuco.

⁵ A Companhia Energética de Pernambuco (CELPE) foi vendida por R\$1,7 bilhões de reais, em fevereiro do ano 2000.

⁶ Organização Social é uma qualificação dada às entidades privadas sem fins lucrativos (associações, fundações ou sociedades civis), que exercem atividades de interesse público. Esse título permite que a organização receba recursos orçamentários e administre serviços, instalações e equipamentos do Poder Público, após ser firmado um Contrato de Gestão com o Governo Federal (FGV, 2016).

ANO	MARCO IMPORTANTE
2009	• Uma reportagem publicada pela revista americana Business Week indicou o PD como um dos parques mais inovadores do Planeta e um dos dez locais do mundo onde o futuro está sendo criado.
2014	• O Jornal britânico The Guardian destacou a iniciativa Recife: <i>The Playable City</i>, promovida pelo PD, como uma das dez iniciativas que estão mudando a cultura no mundo. • A revista Exame destacou o PD como o novo destino da Economia Criativa do Brasil. • Jornal O Globo comparou o PD como Vales do Silício brasileiro e o destacou como o maior entre os cinco principais polos de tecnologia e inovação do Brasil.
2015	• Venceu pela terceira vez(2007 e 2011) o prêmio na categoria de melhor Parque Científico e Tecnológico (PCT) pela Anprotec, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimento Inovadores.

Fonte: Porto Digital (2016) e Anprotec (2016)

Atualmente, O PD é definido como o arranjo produtivo de Tecnologia da Informação e Comunicação e Economia Criativa do Estado de Pernambuco e graças a este pólo, o estado se destaca no cenário mundial pelo seu capital humano, empreendedorismo e inovação. É um elemento importante das estratégias de fomento à inovação do governo do estado de Pernambuco, que se destaca conforme o atual governador de Pernambuco, Paulo Câmara:

Precisamos fazer com que a agenda do século passado esteja sincronizada com a agenda do século atual, que é a agenda da economia da criatividade, da economia do conhecimento e o Porto Digital tem feito com que Pernambuco acompanhe essa agenda que

tem a inovação, que tem a ciência e a tecnologia (INSTITUCIONAL 15 ANOS PD, 2016).

Inclusive, um dos esforços do governo de PE é a expansão territorial para outras regiões do estado. No ano de 2015, o processo de interiorização do PD iniciou com a inauguração do Armazém da Criatividade nas cidades de Caruaru e Petrolina, estrutura idealizada pelo PD para reforçar a capacidade tecnológica de ambas as localidades, induzindo novas dinâmicas econômicas baseadas na criatividade, no conhecimento e na inovação (PORTAL PE, 2016). Em relação a essa questão, o governador do Estado destaca a importância dessa interiorização do PD:

É muito importante que a economia do conhecimento a partir de experiências exitosas como a do Porto Digital possa chegar a cada região do nosso Estado para ter um desenvolvimento sustentável e equilibrado e acima de tudo que chegue a todos os pernambucanos (INSTITUCIONAL 15 ANOS PD, 2016).

O plano estratégico mais recente do PD, foi elaborado, em 2010, pelo NGPD, contempla uma realidade até 10 anos. A sua visão é “ tornar-se o melhor ambiente de inovação e empreendedorismo nas áreas de TIC e de Economia Criativa do País ”. Como missão, o PD “ pretende afirmar-se como um dos principais pilares da economia do futuro de Pernambuco e ser uma das âncoras do desenvolvimento sustentável do Estado” (PORTO DIGITAL, 2016).

Como resultado do estabelecimento de metas estratégicas, o PD pretende chegar, no ano de 2020, a marca de vinte mil pessoas ocupadas em atividades de inerentes ao *cluster* em quatrocentos empreendimentos inovadores. Para obter essas metas, desenvolve atualmente projetos articulados em 8 eixos estratégicos (PORTO DIGITAL, 2016):

- Fomento ao desenvolvimento empresarial e qualificação de capital humano;
- Incubação e aceleração de novos negócios;
- Mobilização de capitais de investimentos;
- Cooperação com Governo, Empresa e Academia;
- Promoção e gestão da imagem institucional do Porto Digital;
- Estímulo a práticas de Responsabilidade Social Empresarial;
- Incentivo à melhoria da oferta de infraestrutura imobiliária, tecnológica e de serviços empresariais e urbanos;

- Aperfeiçoamento contínuo da equipe técnica, do ambiente de trabalho e da gestão do NGPD.

6.1.1 Impactos sociais, econômicos e culturais

O desempenho do PD, ao longo do tempo, merece destaque. Conforme o presidente atual do pólo, Francisco Saboya, analisa o impacto desses resultados, no ano de 2015:

Os principais indicadores do Porto Digital são os números de natureza econômica, fundamentalmente a quantidade de empresa ser de 260, cerca de oito mil pessoas empregadas e o faturamento passa de 1 bilhão e 300 mil reais por ano (INSTITUCIONAL 15 ANOS PD, 2016).

Esses dados corroboram para a importância do *cluster* para os aspectos sociais e econômicos do estado, em relação a capacidade de geração de emprego e renda à população, ainda o presidente do PD:

Esse esforço todo só faz sentido se gerar riqueza e emprego para o lugar. O Porto Digital é uma política de desenvolvimento econômico. [...] se apresenta como elemento facilitador do desenvolvimento dessas novas tecnologias (INSTITUCIONAL 15 ANOS PD, 2016).

Não se limita a esse ponto, mas também em relação ao estímulo à qualificação das pessoas. Para contribuir com a formação de estudantes nas Universidades de PE, o PD fornece um ambiente em que os alunos ou pessoas já formadas possam desenvolver o aprimoramento da capacidade técnica, através de cursos, *workshops*, palestras e eventos, bem como um local de fomento ao empreendedorismo, através dos programas para *startups*. Sobre isso, Fernando Saboya discorre acerca da capacidade do PD no fomento ao emprego e qualificação:

[...] (o PD) gera novos empregos cada vez mais qualificados para uma boa base que nasce na universidade e que tem que encontrar um ambiente como incubados e aceleradoras de negócios (INSTITUCIONAL 15 ANOS PD, 2016).

Para a economia pernambucana, desde o surgimento do PD, o setor de tecnologia, em 2000, representava apenas 0,8% do PIB de PE, chegando a 4,8% em 2008, e planeja alcançar 10% no ano de 2020 (FGV, 2016 ; PORTO DIGITAL,

2016). Em relação aos dados demográficos do porto, entre os oito mil funcionários de suas 260 empresas destacam-se (PORTO DIGITAL, 2016):

- 500 são empreendedores;
- 37,6% são do sexo feminino;
- 41,2% possuem ensino superior completo;
- 18,7% possuem algum tipo de especialização;
- Cerca de 6% dos profissionais possuem grau de Mestre;
- 1% são Doutores;
- 29,6% das empresas possuem professores universitários em seus quadros.

Nos aspectos sociais destacam-se os projetos do PD para a mobilidade urbana, o Porto Leve. Trata-se de um projeto pioneiro no Brasil para promover serviços inovadores e ecologicamente sustentáveis no ambiente do PD para melhorar a mobilidade, a segurança e a comodidade de trabalhadores, empreendedores, visitantes, turistas, elevando a qualidade da experiência de se locomover no PD. Tem como objetivo convergir com o desenvolvimento econômico das empresas do PD, a melhora da acessibilidade e da qualidade de vida, através de soluções para os problemas urbanos. Os serviços já em funcionamento oferecidos são: Bicicleta Pública; Carro elétrico; Zona Azul Eletrônica; Informações de Transporte Público (PORTO LEVE, 2016).

Figura 34: Sistema de empréstimos de carros elétricos e bicicletas do PD



Fonte: PEGN, 2016; PORTO LEVE, 2016

Como o PD nasceu em uma região em Recife, cuja origem foi no período colonial, tal aspecto marcou a arquitetura do bairro. Por trás das janelas dos edifícios que marcaram o período, hoje funcionam empresas (Figura 35) de porte pequeno, como também grandes organizações, de tecnologia de ponta, além de estúdios de som e imagem, as quais contribuíram não somente para o desenvolvimento econômico do PD, mas também para a revitalização do bairro (Figura 36).

Figura 35: Empresas do PD

Fonte: Institucional Porto Digital (2016)

Figura 36: Prédios que abrigam empresas do PD

Fonte: Porto Digital (2016)

Além disso, o PD está localizado no marco zero, um lugar importante para os recifenses, o local em que a cidade surgiu, onde hoje há uma obra do artista plástico pernambucano Cícero Dias⁷, a Rosa dos Ventos⁸ (Figura 37). Tal contexto contribui com maior significado para o PD, o que ajuda a formar sua identidade, bem como influenciar empresários a investir na valorização do local (DIARIODEPERNAMBUCO, 2016). Para isso, não existem limites para a abertura de empresas na região, qualquer empresário pode se estabelecer no PD e usufruir dos benefícios proporcionados, entre os quais destacam-se (PEGN, 2016):

- Abatimento de 60% do ISS⁹;
- Descontos do IPTU¹⁰, caso benfeitorias no imóvel tenham sido realizadas;
- Acesso a fundos público de fomento;
- Crédito bancário;
- Isenções nos valores cobrados para a participação de eventos para articulação entre empresários, universidades, mercado e poder público.

⁷ Cícero Dias é o autor de painéis e telas (é dele o primeiro mural abstrato da América Latina, exposto na secretaria da Fazenda de Pernambuco), também é considerado um dos pioneiros do Modernismo no Brasil.

⁸ Com cerca de 40 m², a peça, inspirada na obra de Cícero Dias "Eu vi o mundo... Ele começava no Recife", é formada por pedras de quartzo e granito com pigmentação colorida, misturando elementos subjetivos, geométricos e astrológicos para sustentar a mensagem do artista.

⁹ Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, tem como fato gerador a prestação de serviços relacionamos as principais obrigações tributárias entre o contribuinte e o município (PREC, 2016).

¹⁰ O imposto, de competência dos Municípios, sobre a propriedade predial e territorial urbana.

Figura 37: Rosa dos Ventos, de Cícero Dias - Marco Zero da cidade do Recife



Fonte: DIARIO DE PERNAMBUCO (2016)

6.1.2 Fomento ao Empreendedorismo e Inovação

Como foi visto nos capítulos do referencial teórico o papel fundamental dos governos no incentivo ao empreendedorismo e inovação no país. Dada a sua importância, não obstante, o PD, através do NGPD, possui estratégias de geração de renda que permite que sua gestão não seja dependente exclusivamente de recursos estatais, procura outras formas manter suas estrutura, através da administração dos imóveis cedidos pelo estado. Sobre isso, o presidente do PD explica:

[O PD] é um instituição privada que firma um contrato com o governo estadual para implementar uma política pública a longo prazo e que recebe do estado o suporte financeiro e patrimonial, como por exemplo a cessão de imóveis que geram a dinâmica imobiliária tão necessária para que simultaneamente, o NGPD possa dispor de imóveis para oferecer as empresas e também gerar receitas recorrentes para a sua sustentabilidade (JORNAL DO COMÉRCIO, 2016).

Além disso, há também a captação dos recursos juntos à esfera federal, através de ministérios, empresas públicas e outras entidades, tais como FINEP, CNPq, SEBRAE os quais fomentam programas de incentivo à inovação

empreendedorismo no país. Sobre essas fontes de captação de recursos, ainda o presidente do PD aborda:

Um conjunto de instituições que na institucionalidade brasileira de fomento a negócios e inovação são muito mais capitalizadas que o estado de Pernambuco, de maneira que esses últimos anos, o Porto Digital montou uma estrutura muito forte de elaboração de projetos e captação de recursos junto a essas instâncias federais, de sorte que o governo do estado passou a ser um a portador das contra partidas requeridas (JORNAL DO COMÉRCIO, 2016).

Nesse sentido, esses aportes de esfera federal, bem como os valores oriundos da administração do patrimônio imobiliário, permitiu ao PD buscar outros setores para inovar que não se restringisse apenas em TIC. A área de economia criativa¹¹ e a expansão ao interior foram decisões que o PD, após 10 anos voltados ao setor de TIC, possibilitou também a sua atuação em outras áreas da economia, com a finalidade de desenvolver negócios inovadores sob essas esferas. Sobre isso o Francisco Saboya afirma:

O PD tomou decisões como, por exemplo, criar um segundo braço, que é o da economia criativa [...], depois de 10 anos é hora também do Porto Digital inovar e endereçar outras áreas. E aí criou-se o Portomídia, que é o braço do PD para economia criativa, do mesmo modo criou-se também o Armazém da Criatividade, que foi a última intervenção de maior porte do PD no seu esforço de conexão com outras cadeias produtivas no estado de PE.

Sob esse contexto, atualmente o ecossistema de inovação do PD encontra uma estrutura de projetos relacionados com o empreendedorismo e inovação que contempla tanto ao desenvolvimento de tecnologias da informação, como também de economia criativa e o desenvolvimento do interior. Os projetos de fomento que ganham destaque nessas áreas são àqueles relacionados às *startups*, não somente como um possível promovedor de uma infraestrutura, mas um conjunto de possibilidades, entre as quais destacam-se os projetos de incubação e aceleração dessas empresas, cuja participação do PD é viabilizar todo o aporte necessário para o desenvolvimento desses negócios.

Hoje, através da JUMP Brasil, que já concentrava todos os projetos de aceleração de *startups*, foi integrado à sua estrutura os demais projetos do PD,

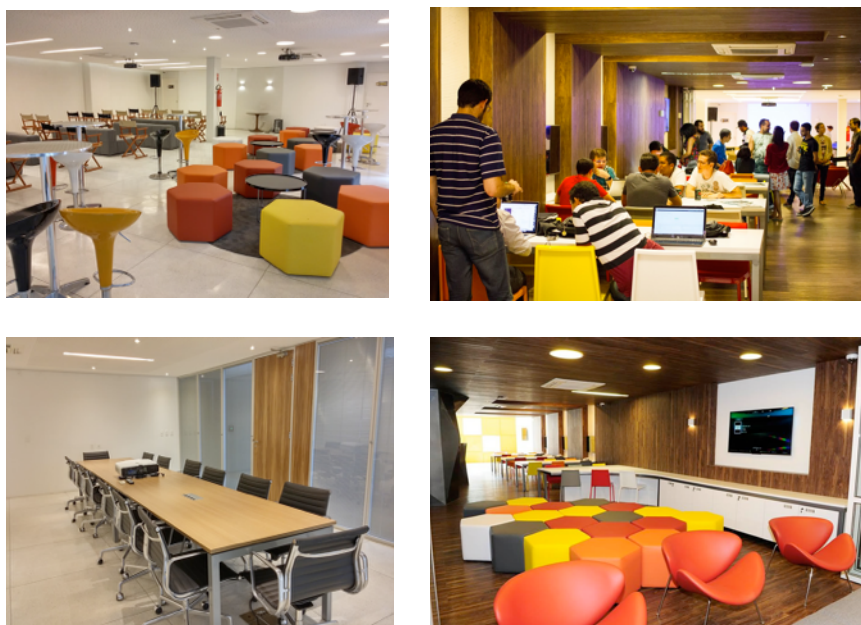
¹¹ Voltada especificamente para as áreas de cine, vídeo, animação, multimídia, música, fotografia, design e jogos digitais (JUMP BRASIL, 2016).

como o Portomídia (incubadoras de projetos relacionados à economia criativa), Armazém da Criatividade (incubadoras de projetos à economia do interior), a C.A.I.S. do Porto (incubadoras de projetos relacionados ao setor de TIC)

6.2 A JUMP Brasil

Adquirido pelo NGPD em 2012, a sede da JUMP Brasil foi reformada, possui 980 m² e abriga a sede da JUMP Brasil como aceleradora do Porto Digital e também do núcleo de incubação. O edifício de infraestrutura moderna, foi projetado para ser também uma área eventos multiuso de capacidade para 70 pessoas, *coworking*¹² com 24 estações de trabalho, 2 salas de reunião e administração e um espaço exclusivo para abrigar as *startups* incubadas e aceleradas. Na Figura 38, exemplo de alguns espaços do prédio da JB (EDITAL PD, 2016).

Figura 38: Ambientes de trabalho da JUMP Brasil



Fonte: Jump Brasil (2016)

¹² É uma alternativa para conviver e interagir com diferentes pessoas e fazer rede de relacionamentos. Um ambiente para profissionais que buscam menor custo e entrar em contato com um universo diversificado de pessoas (MOTTA, 2016).

Trata-se de um ambiente de estímulo ao desenvolvimento do movimento empreendedor de *startups* inovadoras e de alto potencial de crescimento, a JUMP Brasil se consolidou como ambiente agregador da comunidade de *startups*, desenvolvendo um papel importante para o empreendedorismo de PE, além de um ambiente de iniciativas inovadoras do estado.

Inaugurada em 29 de abril de 2015, o objetivo da JB é capacitar empresas para atração de investidores e contribuir para o desenvolvimento econômico local por meio de negócios lucrativos e consistentes. Um ano após o início de suas atividades, a JB realizou:

- 116 eventos promovidos;
- 14 workshops para aceleradas;
- 15 mentorias para aceleradas;
- 67 visitas de parceiros;
- Mais de 2 mil participantes de eventos/visitantes.

6.2.1 Os programas para *Startups* da JUMP Brasil

Atualmente, a JB atua com programas que vão desde a pré-incubação até a internacionalização de negócios das *startups*. Os programas são voltados para negócios de base tecnológica com soluções para áreas de TIC e Economia Criativa (música, design, games, cine-vídeo-animação e fotografia). Para participar de algum desses programas é necessário que haja, pelo menos, uma dupla de empreendedores e submetidos a um processo seletivo, através de chamadas públicas, descritos nos editais. Os programas que a JB desenvolve são listados abaixo, conforme (JUMP BRASIL, 2016):

- **Mind the bizz (MB):** programa de pré incubação que tem duração de 10 semanas, para que os negócios ainda incipientes, sem um modelo de negócio definido, apenas no campo de ideação. Nesse programa o objetivo é que os empresários possam montar e validar o seu modelo de negócio;
- **C.A.I.S. do Porto (CP), Portomídia (PM) e Armazém da Criatividade (AC):** programas de incubação que atuam em Recife, Caruaru e Petrolina, com duração

de 12 meses, para negócios que já estão no mercado, mesmo que sem faturamento.

- **Programa de aceleração:** Com duração de 06 meses, para negócios que possuem clientes, receitas e já faturam no mercado, mesmo que ainda incipientes.
- **Deep Dive:** programa de estímulo à internacionalização, com duas etapas: treinamento nacional e imersão de dois meses num ambiente de inovação estratégico internacional. Empresas com escalabilidade e com oportunidades de negócios no exterior, são auxiliadas pela JB para atuar em mercados estrangeiros.

6.3 Análise dos dados da pesquisa

Através da coleta de dados, buscou-se a compreensão do processo de concepção da JUMP Brasil, bem como seu propósito e atuação perante os objetivos estratégicos do Porto Digital. Sua estrutura, seus projetos, seu contexto atual sobre o empreendedorismo e inovação e em relação às *startups* e projetos apoiados pelo governo e iniciativa privada de fomento à inovação. Em relação a teoria, há a necessidade de entender a participação do governo no financiamento dos projetos da JUMP, bem como o repasse de valores como investimento às *startups*, como são estabelecidos os editais, a frequência, quantas *startups* já foram atendidas, entre outras informações.

Os dados foram coletados através de uma entrevista que aconteceu na sede da JUMP, onde em uma sala, os três participantes responderam as perguntas estabelecidas no Apêndice A, da presente pesquisa. As respostas coletadas através entrevistados serão abordadas a seguir, complementados com os demais dados, em acordo com a metodologia descrita anteriormente.

6.3.1 Identificação Institucional

Trata-se da compreensão do processo de concepção da JUMP Brasil, bem como seu propósito e atuação perante os objetivos estratégicos do Porto Digital. Sua estrutura, seus projetos, seu contexto atual sobre o empreendedorismo e inovação e em relação às *startups* e projetos apoiados pelo governo e iniciativa privada de fomento à inovação.

1) Em relação a JB e o PD, quais são os pilares dessa iniciativa do PD e os motivos de existência da JB?

ENTREVISTADO A

A Jump Brasil é uma estrutura criada para desenvolver negócios inovadores em Pernambuco. Quando eu digo desenvolver é capacitar os empreendedores através dos nossos programas, para que eles não se preocupem somente com os custos, por exemplo, mas das necessidades da empresa como um todo.

ENTREVISTADO B

Organizamos e executamos alguns dos programas de inovação do Porto Digital. [...] Antes, os programas eram separados, o Portomídia era em um canto, a C.A.I.S. em outro. [...] agora está tudo aqui, no mesmo espaço, para interagir e ficar mais fácil a integração dos projetos. Agora, somos nós que lançamos os editais e fazemos as seleções por aqui. [...] O que fazemos agora também é um direcionamento, quando é uma *startup* de vídeo animação, sabemos que se encaixa no Portomídia [...] então agrupamos e organizamos as *startups* por modalidades e programas e onde elas se encaixam.

ENTREVISTADO C

A JUMP era aceleradora do Porto Digital, mas acabou que pelo trabalho que fizemos com a primeira turma de *startups*, acabou que todos os outros programas migraram para a JUMP. Uma única gestão só, para todos os programas, para a gente alinhar todos eles de forma centralizada.

Percebe-se que através das respostas dos entrevistados, que o papel da JB está em conformidade com os 8 eixos estratégicos do PD, conforme o item 6.2 da presente pesquisa. Apresenta-se como uma unidade de gestão descentralizada do NGPD, a qual é responsável pelos projetos relacionados às *startups*. De acordo com o Porto Digital (2016), a JB fortaleceu o cenário de empreendedorismo e inovação, através da expansão do diálogo com as universidades, eventos importantes realizados na sede, tornando ecossistema de inovação do PD maduro e a JB assumiu esse protagonismo. Dessa forma, os pilares de existência da JB podem ser pautados como um gestor dos programas de desenvolvimento e inovação do empreendedorismo de *startups* do PD.

2) Por que a JUMP é importante para inovação no estado de PE?

ENTREVISTADO A

Acredito que somos importantes porque formamos empreendedores e também tem um impacto na economia muito alto, pois além das empresas aqui instaladas, você tem a geração de empregos de forma direta e indireta por toda essa região.

ENTREVISTADO B

Vender inovação não é fácil. É intangível. Em um momento de economia parada, quando o discurso de todo mundo é: “Agora é o momento de investir em inovação”, a realidade é “Ninguém quer investir em inovação”. Nossa economia [economia pernambucana] não se transformou ainda toda, só temos um pedacinho aqui no Porto Digital. Pernambuco é um estado de prestadores de serviços, que abandonou a indústria, um estado que só vivia da indústria açucareira/alcooleira, tornou-se prestadoras de serviço por excelência, somos muito bons em vários tipos de serviços, na medicina, no pólo médico, e agora na tecnologia da informação, mas que tem um impacto muito menor que poderia e a JUMP tem esse papel de contribuir com o estado, para elevar o desempenho dessa realidade no estado.

ENTREVISTADO C

O principal objetivo da JUMP é desenvolver *startups*, promover inovação, capacitação dos empreendedores e como aceleradora é fazer com que os negócios que entrem aqui saiam mais caros, ou seja, desenvolver mais os negócios para que eles sejam importantes para a continuidade do PD e também vai ser bom para o estado, pois vai ter mais gente capacitada e empregada.

Nesse sentido, percebe-se que a JB é um importante instrumento de fomento à inovação do estado, bem como o empreendedorismo. Não se restringe somente à cidade do Recife, com a interiorização, os movimentos para a inovação deixa o centro urbano para a realidade também do interior. O impacto social e econômico são evidentes pelo fomento à abertura de novos negócios, bem como a geração de empregos, corroborado por Dornelas (2016) que destaca a relação positiva entre o fomento ao empreendedorismo inovador e a geração de emprego e renda a uma população, importante para um país. O entrevistado B destacou a inovação e o momento econômico desfavorável. Não cabe a presente pesquisa o aprofundamento de tal análise, entretanto tal opinião é contrária com algumas referências bibliográficas da presente pesquisa, como o IBGE (2016), Portal Exame (2016), os quais destacam que momentos críticos de uma economia são oportunidades de inovar, além de Rottenberg (2015, p. 75) a qual afirma o grande desafio de lidar em momentos de instabilidade em economias instáveis é perceber que o caos é aliado

de quem quer empreender, “é enxergar oportunidades onde outros veem obstáculos”.

3) Quais os objetivos e metas estratégicas da JB em relação ao fomento do empreendedorismo e inovação?

ENTREVISTADO A

É principalmente a gestão dos programas de aceleração e incubação. Através deles que conseguimos capacitar o empreendedor a compreender melhor como uma empresa funciona, como o produto dele pode ser melhor desenvolvido, como conseguir financiamento. Acredito que vamos fomentar o empreendedorismo e a inovação por promover um ambiente em que o empreendedor encontre tudo o que precisa, do espaço para trabalhar ao investimento.

ENTREVISTADO B

Acho que hoje estamos conseguindo criar um ecossistema de inovação diversificado, atuando em tecnologia da informação, mas também em economia criativa e no interior do estado, [...] isso tudo reflete que estamos buscando negócios inovadores em diferentes áreas, uma espécie de expansão. O que está acontecendo também no Porto Digital com muita frequência é a aproximação com grandes empresas, por elas quererem inovar, estão buscando parcerias com a gente para encontrarem alguma oportunidade por aqui, seja para alavancar o produto de uma determinada *startup* ou para comprar a própria empresa. Existem diversas dinâmicas que estão surgindo nessa crise, principalmente.

ENTREVISTADO C

Nossos programas refletem, sem dúvidas, o que acreditamos que é fundamental, que é a preparação da pessoa para se tornar empreendedor, de *startups* para se tornar empresas e de nós para ser parte importante de um grande parque tecnológico. Nossos objetivos e metas é sempre buscar a melhor forma de capacitar nossos empreendedores, trazendo de fora gente de universidades, de mercado, daqui do Porto, para contribuir para a nossa gestão seja realmente importante para o Porto Digital, para os empresários, para todo o ecossistema.

A capacitação dos empreendedores que participam dos programas de incubação e aceleração da JB é, sem dúvidas, o principal objetivo das atividades da JB para fomentar a inovação e o empreendedorismo. Melhorar qualitativamente a forma como os cursos, eventos, *workshops* são planejados, além de investimentos na estrutura física são esforços permanentes para que os empreendedores se tornem mais qualificados, experientes e determinados. Esses esforços de qualificar o empresário são materializados através de parcerias com as Universidades do

Estado, pela participação dos professores, bem como de empresas e pessoas de mercado. Na Figura 39, algumas chamadas para os eventos que a JB promove e são divulgados através de sua rede social. Essa atuação da JB reflete alguns itens semelhantes ao Valo do Silício, tratados no item 1.3.1, nos pontos referentes Ecossistema de suporte à disposição dos empreendedores, Incentivos ao financiamento e Redes de Relacionamento.

Figura 39: Eventos de capacitação promovidos pela JB



Fonte: JUMP Brasil (2016)

4) Em relação a captação de recursos e repasses de programas de esfera federal aos projetos de fomento ao empreendedorismo, como a JB trabalha com esses recursos para promover as empresas *startups*?

ENTREVISTADO C

A JUMP é um projeto do Porto Digital e recebe financiamentos do PD através dos convênios que ele estabelece, sejam em quantidades públicas ou privadas. Em média de 90 a 95% são públicos, mas, por exemplo, a JB em si foi um financiamento privado, do Grupo Jeireissati, que financiou a construção do prédio, como também financia os aportes às startups aceleradas.

Assim como havia mencionado o presidente do PD, Francisco Saboya, no *item 5.1*, os recursos para promover os projetos da JB são obtidos através de programas governamentais, inclusive, o Start-up Brasil, exemplificado no *item 1.3.2.1*. Corrobora com tal contexto, Dornelas (2016, p. 204) afirma “é importante notar que a participação dos governos no incentivo às empresas, assim como nos parques tecnológicos, direcionando os esforços para setores considerados prioritários”. No entanto, percebe-se que a viabilidade da JB só foi possível graças aos investimentos de um grupo, a Jereissati Participações S.A (GJ). Sobre isso, o Estadão (2016) aborda:

O Grupo Jereissati fechou uma parceria [...] com o Porto Digital, o parque tecnológico do Recife (PE), para investir em *startups*. Os parceiros criarão uma aceleradora de projetos na região, que investirá cerca de R\$ 7,5 milhões em 20 projetos por ano.

O GJ corresponde a uma reunião de empresários investidores, os quais constituíram uma companhia aberta, registrada na CVM sob o n.º 00867-2 e com ações negociadas na BM&FBOVESPA¹³. Suas receitas são frutos de participações societárias no capital de outras empresas e da prestação de serviços de assessoria e consultoria econômica, financeira e tributária (GRUPO JEREISSATI, 2016). Através dos investimentos na JB, o GB tem como objetivo promover negócios inovadores para o grupo e diversificar sua atuação, antes restrita ao seguimento de shoppings e telecomunicações. Uma parte dos recursos para os investimentos nas *startups* aceleradas, atualmente, são providos pela GB, em troca de participação em percentuais da empresa, caso ela ganhe escalabilidade (ESTADÃO, 2016).

5) Acerca do processo seletivo para as *startups*, como é realizado a inserção dessas empresas nos projetos da JB?

Até o final da presente pesquisa, desde a inauguração da JB, dois editais foram lançados. Em 2015, para a seleção de *startups* para o programa de

¹³ A Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa era a bolsa oficial do Brasil e através de um processo de fusão com a BM&F resultou em uma nova instituição, a BM&FBovespa, em meados de 2008. Ela é responsável por administrar o mercado títulos, valores mobiliários e Derivativos, entre outros (BM&FBOVESPA, 2016)

aceleração e em 2016, para o de incubação. Sobre o primeiro, a JUMP Brasil (2016) descreve:

Para ingressar na Jump Brasil- Aceleradora de Negócios o projeto da *startup* deverá ser submetido a uma chamada vigente e ser aprovado no processo de avaliação que é composto por três etapas detalhadas no “Modelo de Aceleração” [...]. Após a aprovação do projeto e a assinatura de seu respectivo contrato, o processo de aceleração será iniciado. Terá duração de (06) meses e será finalizado em um “Demo Day”, momento em que os empreendedores terão a oportunidade de apresentar seu negócio para potenciais investidores.

Como resultado desse edital de 2015, o Quadro 19 mostra as cinco empresas que foram selecionadas e seus ramos de atuação, das quais houve uma desistência:

Quadro 19: Startups selecionadas para aceleração em 2015

Startup	Segmento de atuação
TeslaBit	Gestão energética
CoteAqui	Processos de cotação para construtoras
Clapme	Palco Virtual para shows <i>online</i>
Fast*	Desistência
Archimedes	<i>Software</i> para criação e correção de provas

Fonte: Jump Brasil (2016)

Já o edital do presente ano, ainda em fase de conclusão do processo de seleção, foi lançado no mês de Outubro/2016 e as atividades das *startups* no programa terá início em Janeiro de 2017. Serão selecionadas 15 *startups*, cujas áreas de atuação podem ser vistas, através da Quadro 20, para atuarem nos projetos Portomídia e C.A.I.S do Porto:

Quadro 20: Áreas de atuação para incubação - Edital 2016

Área de Atuação	Descrição
TIC para Serviços	Software, Serviços Financeiros, Logística, Transportes, Turismo, Educação, Esportes, Saúde, Grandes Eventos.

Área de Atuação	Descrição
TIC para as Cidade	Sustentabilidade Ambiental, Acessibilidade Digital, Mobilidade Urbana, Empoderamento do Cidadão.
TIC para Economia Criativa	Cine, vídeo,animação, design, fotografia, jogos digitais e música.
TIC para Comércio	Atacado, Varejo, Comércio Eletrônico, Comércio Internacional.
TIC para Indústria	Automobilística, Alimentos e Bebidas, Construção Civil, Móveis, Naval, Têxtil e de Confecções, Gesso, Petróleo e Gás, Metalmecânica.
TIC para Agrobusiness	Apicultura, Caprino ovinocultura, Fruticultura Irrigada, Olericultura, Vitivinicultura,
TIC para Serviços Públicos	Governo Eletrônico, Serviços ao Cidadão

Fonte: Edital Incubação JUMP (2016)

Percebe-se que as oportunidades para as *startups* representam uma demanda latente da sociedade. Destacam-se as áreas de Cidade e Serviços públicos, em conformidade com as novas áreas em que o empreendedorismo e a inovação estão se destacando, de acordo com os capítulos referentes.

Ainda no mesmo edital, é possível que *startups*, as quais estejam atuando no programa *Mind The Bizz* podem ser convidadas para o processo seletivo, desde que já apresentem maturidade para participar da incubação:

O NGPD se reserva ao direito de convidar para a seleção simplificada do Programa de Incubação, respeitando o disposto neste Edital, empreendimentos participantes do Programa de Qualificação de Novos Negócios - Mind The Bizz - bem avaliados e que atendam aos requisitos mínimos do Programa de Incubação (*Edital Incubação JUMP Brasil (2016)*).

Em relação ao processo de seleção de tais empresas pode ser descrito por:

ENTREVISTADO A

O processo de seleção é rigoroso, tem uma submissão escrita, depois tem uma rápida apresentação, tem uma banca, em que se avalia a ideia do projeto e também os empreendedores, eles até são mais avaliados do que o negócio em si, sendo relevantes tanto experiências do empreendedorismo como o currículo. Conhecimentos específicos sobre o mercado que ele quer trabalhar, história prévia. A banca enxerga possibilidades reais de negócios, então pensamos: “Vamos trazer essa pessoa para o projeto”, mesmo que não tenha formação, construir novas habilidades ou conversar

com ele para encontrar um sócio que de repente tenha habilidades que ele não tenha.

O processo seletivo apresenta sete etapas: Lançamento da Chamada, Submissão Eletrônica da Proposta, Análise das Propostas, Divulgação das Propostas Pré Seleccionadas, Entrevistas Presenciais, Divulgação das Propostas Seleccionadas, Contratação. Todas elas são obrigatórias e os empreendedores são avaliados conforme os critérios do Quadro 21:

Quadro 21: Critérios de avaliação - Edital 2016

Critérios	Descrição	Peso
Capacidade de Desenvolvimento da Solução e do Empreendimento	Analisa a capacidade do time para desenvolver a solução e conduzir o empreendimento em função do período de incubação.	3
Conhecimento do Problema / Oportunidade	Analisa o conhecimento do problema / oportunidade a ser atacada pela solução / oferta pretendida.	2
Produto / Grau de inovação	Analisa a originalidade do produto / serviço, processo ou negócio proposto e sua adequação ao problema / oportunidade de negócio.	2
Modelo de Negócio	Analisa o potencial de êxito da estratégia de monetização pretendida, considerando a sustentabilidade e desenvolvimento do negócio.	1
Oportunidade de Negócio	Analisa a viabilidade do negócio em função das informações apresentadas sobre o mercado e sobre o processo de validação da ideia de negócio.	1
Posicionamento Competitivo	Considera a adequação da estratégia pretendida de entrada no mercado em relação às forças de concorrentes, produtos substitutos e potenciais novos entrantes.	1

Fonte: Edital Incubação JUMP Brasil (2016)

Em relação ao nível de exigência, conforme os critérios de avaliação, percebe-se que os empreendedores precisam participar do processo seletivo com uma estrutura de modelo de negócio definida, mesmo que durante a incubação sejam alterados. Não há menção sobre alguma metodologia específica, tais como *Business Model Canvas*, *Lean Startup* ou Desenvolvimento de Clientes, tratados no capítulo 2 da presente pesquisa. Apenas, no *item IV* do Apêndice C, sete perguntas sobre o empreendimento são exigidas para o envio da proposta, além de um vídeo

com os empreendedores abordando o projeto e outras informações pessoais sobre os sócios e a empresa.

Em relação a mais alta das ponderações, o item 1 "Capacidade de Desenvolvimento da Solução e do Empreendimento", o qual pretende analisar a capacidade do time para desenvolver o negócio, está em acordo com a opinião do entrevistado, o qual acredita ser relevante as experiências dos membros da equipe, conhecimento de mercado e habilidades, mais importantes do que o projeto da *startup*. É interessante perceber que as cinco principais causas apontadas pela Fundação Dom Cabral (2016), no capítulo 2 da pesquisa, em geral, tem haver com os sócios das *startups*, seus papéis para o sucesso do negócio, suas relações pessoais, bem como as atitudes perante mudanças de mercado. Essa relação de ponderação mais elevada que as demais, bem como, inclusive, o elevado número de capacitações realizadas pela JB, para desenvolver as habilidades e conhecimentos dos sócios, correspondem formas de mitigar os principais fatores que podem ser uma causa para a mortalidade da *startup* em questão.

Nesse contexto, acerca do processo seletivo, a banca de avaliação é composta por membros da JB e do NGPD, além de professores universitários e profissionais de mercado, atuantes no PD, que se adequa na natureza da *startup* em questão. Outro aspecto importante, trata-se da exigência de uma contrapartida das pessoas vinculadas às *startups*, que por definição no Edital Jump Brasil (2016, p. 5) corresponde "o sócio, colaborador ou investidor que participe dos treinamentos, mentorias, consultorias que acontecerem durante o programa de incubação e usufruam da infraestrutura oferecida". Apesar dos recursos para o projeto de incubação serem captados através de recursos públicos e privados, além do próprio PD, uma taxa de R\$ 200,00 reais é cobrada por cada envolvido para fazer parte dos investimentos do projeto de incubação.

6) Em relação aos casos de mortalidade? Como é abordado a questão do fracasso acerca dessas organizações?

Em relação aos casos de mortalidade, ela foi tratada pelos entrevistados como um indicador que não desperta ameaça para a JB. Esse fato corrobora com o

item Tolerância a Falhas, conforme o item 1.3.1, que demonstra que a opinião dos gestores dos programas de empreendedorismo e inovação da JB é de compreender que, apesar das taxas elevadas, tornam-se pouco significativas perante um caso de sucesso:

ENTREVISTADO C

Apesar dessas taxas serem elevadas, pensamos no impacto de uma dessas, quando dá certo os resultados que geram, por exemplo, a *startup* que foi do PD, a *Inlocomedia*, que o sócio mais velho tem 25 anos e faz marketing por posicionamento e já vale R\$ 200 milhões e em breve cerca de R\$ 1 bilhão de reais. Passaram pela incubação e, nessa época, conseguiram financiamentos externos, alugaram um prédio no PD e hoje são escaláveis.

ENTREVISTADO A

Apesar dessas taxas serem elevadas, pensamos no impacto de uma dessas, quando dá certo os resultados que geram, por exemplo, a *startup* que foi do PD, a *Inlocomedia*, que o sócio mais velho tem 25 anos e faz marketing por posicionamento e já vale R\$ 200 milhões e em breve cerca de R\$ 1 bilhão de reais. Passaram pela incubação e, nessa época, conseguiram financiamentos externos, alugaram um prédio no PD e hoje são escaláveis.

Os entrevistados foram questionados sobre o acompanhamento das *startups* após o período de participação nos programas da JB, se permaneceram ativas ou não no mercado. Em virtude das mudanças ocorridas recentemente com a gestão e centralização dos programas e dos primeiros processos seletivos serem recentes sob a organização da JB, os entrevistados afirmaram que os dados que possuem não são formalizados através de relatórios e não foram realizadas pesquisas, apesar da importância de tais instrumentos e dados, importantes para aferir a efetividade dos programas e indicadores de melhorias. No entanto, mostraram-se otimistas em relação aos resultados da primeira turma do programa MB:

ENTREVISTADO B

A primeira turma do MB começou em 2016. Foram 15 empresas nesse projeto, até então do início ao fim, todas elas formaram um modelo de negócio e continuaram. Algumas que sabemos fizeram *crowdfunding* para conseguir financiar suas ideias como é o caso da EcoLivre e Monamigs. Algumas estão em estágios diferentes, mas o importante é que todas continuaram no mercado.

Inclusive, abordaram sobre o fracasso no conteúdo trabalhado no próprio programa MB, como uma forma didática para os empreendedores aprenderem com seus próprios erros:

ENTREVISTADO C

Na primeira versão do *Mind The Bizz* tentamos passar métodos de tentativas e erro para eles tentarem adquirir conhecimentos técnicos para desenvolver muito bem "o experimentar a errar".

Apesar dos estudos da Fundação Dom Cabral (item 1.3.2) apontarem para o comportamento do empreendedor de *startups* em relação ao fracasso ainda não é valorizado, a gestão da JB iniciou um movimento para trabalhar esse assunto de maneira abrangente:

ENTREVISTADO A

A gente faz um evento chamado de "Momento Crítico". É um evento sobre o fracasso, fazemos periodicamente reuniões para abordar esse tema, trazendo empresários que já fracassaram, inclusive eu sou palestrante nesse evento, já fui sócio de *startups* que não vingaram.

O objetivo desse evento, mencionado pelo entrevistado, é fazer com que os empreendedores não tenham acesso a somente aos casos de sucesso de empresas, muito comum em literaturas sobre *startups*, mas também aprender com experiências empreendedoras de fracasso, em que são abordados os motivos e os porquês de negócios que não obtiveram sucesso (JUMP BRASIL, 2016). É importante a abordagem de tal questão, visto que para Butler & Tischler (2015) o fracasso é uma oportunidade para os empreendedores aprenderem rápido para aplicar esse conhecimento em outras oportunidades de negócios.

6.3.2 Programas de pré incubação, incubação e aceleração**7) Em relação aos programas de fomento ao empreendedorismo e inovação conduzidos pela JB, quais os motivos que levaram a criação do *Mind The Bizz*?**

Apesar da presente pesquisa mencionar os programas de incubação e aceleração como iniciativas para promover os empreendimentos inovadores, durante os estudos a JB deu início a um novo programa categorizado como pré incubação, o *Mind the Bizz*. É uma iniciativa recente da JB com o apoio do PD, fruto de sua experiência na condução dos programas de incubação, quando perceberam a

necessidade de uma etapa anterior à incubação, principalmente em relação às competências do empreendedor:

ENTREVISTADO A

O que a gente viu foi que muita gente entrava na incubação e que não tinha um passo anterior, enquanto que apareceu a aceleração de negócios como um passo posterior à incubação tradicional, a gente notou que o nível de maturidade e conhecimento, eu diria de processos, metaprocessos que precedem, ou até conhecimento técnico, específico de [...] finanças, de negócios e coisas do tipo, que é a capacidade de iterar e aprender com o erro das diversas formas e metodologias que a gente tem como a *Lean* [de Eric Ries], Desenvolvimento de Clientes [Blank e Dorf] e coisas do tipo, mesmo o desenvolvimento de ideias pura e simples, capacidade de apresentar, de discutir, de trabalhar em equipe, quer dizer, os empreendedores chegavam nem com esses “*skills*” [habilidades], às vezes eles tinham uma competência técnica que foi o que originou a ideia, essa capacidade dele de gerar a ideia, mas se limitava a somente isso.

Inclusive, os entrevistados mencionaram uma relação entre as elevadas taxas de mortalidades de *startups* e o conjunto de habilidades de um empreendedor, apesar de que a idealização de um negócio seja uma etapa importante para a concepção da *startup*, não é um fator preponderante para a continuidade da mesma em um mercado, conforme a opinião dos entrevistados:

ENTREVISTADO A

Uma das razões da taxa de mortalidade ser muito alta é porque ele [o empreendedor] entra nesse processo de descoberta que ele acaba abandonando, geralmente, porque descobrem que não é aquilo que eles querem fazer, completamente enganados, um pedaço absoluto de desconhecimento sobre qualquer coisa, digamos ele descobriu um engenho técnico, alguma coisa que resolve um problema ou que digamos tem uma pitada de personalidade ou autoria dele e ele acha que é suficiente para justificar um negócio e quando ele descobre, primeiro, que aquilo ali talvez não seja um negócio e que ele precisa construir um *set* [conjunto] de habilidades, extrair as necessidades do cliente, que ele nem sabe que tem, ele precisa transformar essa necessidade e derivar para um plano de projeto e para um fluxo de caixa, tem que lidar com o cliente, com finanças, contador, tem que fazer um plano de *marketing*, tem que fazer uma marca, tem que liderar pessoas, tem que vender e então ele desiste e vai fazer outra coisa na vida.

Os achados bibliográficos da presente pesquisa não abordam a etapa pré incubação como uma fase anterior à incubação, entretanto através dos relatos dos entrevistados, percebe-se que a primeira tem o foco no desenvolvimento de um plano para a formação de competências e habilidades empreendedoras, a fim de que o empresário conheça, primeiramente, todas as dimensões inerentes a um negócio, noções do comportamento e atitudes de um empreendedor, que são fundamentais para uma *startup* se tornar escalável:

ENTREVISTADO A

A Jump passou a oferecer um programa de pré incubação, um programa que dá um *set* [conjunto] de habilidades, meta competências, porque ela ensina um modo de pensar e agir que independe das áreas de conhecimento específico que você precisa depois para gerir o negócio (marketing, finanças [...]), ela vai estar acima de tudo aquilo que você precisa para gerir o negócio. O Mind the Bizz é um programa que ensina, em 10 semanas, a ideia para chegar a um MVP [Eric Ries], que pode ser somente conceitual, mas nesse caminho faz uma série de *workshops*, que vai desde àqueles de auto conhecimento como empreendedor, quem você é, passando por habilidades para o uso das técnicas do Desenvolvimento de Clientes [Blank e Dorf], *Design Thinking*, de apresentação e formatação de como falar sobre seu negócio ao público e, ao final, ciclos interativos para a finalização do MVP, mostrando para uma platéia. É um projeto financiado pelo SEBRAE, concebido pelo Porto Digital e a gestão da Jump. Já teve a primeira turma e a segunda será em Caruaru.

Os motivos de existência do MB foi fruto da percepção de que era elevada a quantidade de projetos selecionados e considerados imaturos, à medida que o processo de incubação era realizado. Esse fato pode ser justificado, uma vez que os programas de incubação foram planejados para receber negócios mais estabelecidos e estruturados, com um MVP já consolidado, ou até mesmo um produto já prototipado, por exemplo. Entretanto, as expectativas do programa não eram atendidas, nesse sentido, foi necessário o preenchimento dessa lacuna, a qual estava relacionada com o nível de conhecimento do empreendedor e o que ele conseguia tangibilizar em seu modelo de negócio:

ENTREVISTADO A

Os programas de incubação e a aceleração que o Porto Digital realiza, pega *startups* mais avançadas, com algo pronto, querendo validar no mercado, querendo conseguir clientes. Mas, percebemos que nossa expectativa não condizia com a realidade que encontramos. Antes, queríamos que o início dessa cadeia fosse alimentada de projetos que estivessem mais estruturados para,

então, progredir. Mas, o que percebemos foi que estava surgindo projetos bem imaturos, sem uma base, sem uma preocupação de formação de uma equipe e mais. Então, na realidade, percebemos que faltava, então, um início nessa cadeia e não era aquela que esperávamos que fosse. Então, o *Mind the Bizz* foi criado para ser o início e fizemos as primeiras orientações e a primeira turma foi concluída. Acho que o *Mind the Bizz* é uma forma de quebrar o que era mais tradicional, já estava atrasado, que não se aplicava mais.

ENTREVISTADO B

A incubação é um pedaço de estrada bem maior, muita gente estava entrando na incubação e não estava pronta para aquilo, mas era só o que tinha disponível.

ENTREVISTADO C

O *Mind the Bizz* é o programa mais importante do momento, porque estamos formando uma geração nova de empreendedores, de pessoas com o pensamento empreendedor. Caso esse programa não gere *startups* para a nossa incubação e nossa aceleração, vai gerar empreendedores, que vai gerar um reflexo futuro.

Dessa forma, através do discurso dos entrevistados, percebe-se que o MB tornou-se uma iniciativa importante e relevante, pois atende as carências de uma realidade local, atual, que busca preencher as faltas existentes como uma forma de promover uma melhora qualitativa na formação do empreendedorismo inovador. Tal iniciativa pode ser associada a um contexto de uma necessidade de fortalecimento do ensino empreendedor no Brasil, o qual Dornelas (2016) aponta como uma medida de disseminação urgente como disciplina, forma de agir e opção profissional, haja vista que o empreendedorismo é um instrumento de desenvolvimento e o país depende do sucesso de seus atuais e futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos para progredir nos aspectos econômicos e sociais.

O início do processo seletivo é através de uma chamada pública que visa o preenchimento de 15 vagas para negócios que tenham alguma característica inovadora nas áreas de TIC e EC. Não é exigido um modelo de negócio pronto, apenas uma apresentação da ideia em formato de vídeo para uma banca avaliadora escolher àquelas que serão selecionadas para uma entrevista. Após essa última etapa, os projetos de *startups* são escolhidos.

ENTREVISTADO C

O *Mind the Bizz* é uma parceria entre o Porto Digital e o SEBRAE, em que o Porto Digital foi o idealizador e o SEBRAE como financiador e apoiador. A primeira turma teve participação dos professores da UFPE. Foram escolhidos diferentes níveis de projeto, uns eram estudantes que estavam começando a empreender e

outros, por exemplo, de casos de pessoas que já possuíam uma outra empresa, com outras experiências, que decidiu aderir um outro negócio conforme uma necessidade encontrada na própria empresa.

Em relação a dinâmica das 10 semanas de duração do programa, são planejadas diversas atividades, seminários e eventos, com a participação e acompanhamento de professores das universidades de Pernambuco e de profissionais ligados ao PD.

ENTREVISTADO B

Ao longo de 10 semanas, definimos para o *Mind the Bizz* as terças, quartas e sábados, mas não obrigatoriamente. Os encontros acontecem às 19hrs e terminam às 22hrs. No sábado pode ser um turno ou dois turnos, depende da atividade. O programa não atrapalha a vida empresarial, o objetivo é que eles coloquem em prática logo o que acabam de aprender no programa.

ENTREVISTADO C

Eles participam também de *workshops* de 9 horas, mas não existe a necessidade de ficar na Jump o tempo todo, é opcional o uso da nossa estrutura.

Percebe-se que o programa estabelece dias frequentes de encontros, e disponibiliza a estrutura física da JB para que os empresários possam desenvolver seus modelos de negócios. São monitorados por consultores e professores, os quais exercem um papel de instrução e orientação dos projetos. Ainda, a JB promove o encontro dessas ideias com pessoas de fora, seja do mercado ou da própria rede de relacionamentos do PD:

ENTREVISTADO B

Consultores do Centro de Informática [da UFPE] avaliam o que eles desenvolvem, com senso crítico, em cada dinâmica e dos processos que eles estão construindo. Além disso, resolvemos trazer pessoas de fora do programa para fazer rodadas de mentorias que o Porto Digital convidou diversas pessoas do mercado, pessoas de empresas do Porto Digital, investidores, Endeavor e outras empresas do mercado como a Accenture e Unilever e a rede de contato do Porto Digital.

Dessa forma, percebe-se que a JB centralizou todo o processo de formação empreendedora no programa MB, bem como está investindo na capacitação empreendedora de uma forma focada e intensiva. O objetivo é que os resultados do MB reflitam de forma positiva nos programas de incubação e aceleração e que estas

empresas possam evoluir para se tornar escaláveis e gerar retornos positivos à sociedade.

7) Em relação aos programas de incubação, suas etapas e objetivos?

Como visto anteriormente, a JB faz a gestão dos três programas de incubação do PD: C.A.I.S. do Porto, Portomídia e Armazém da Criatividade. Atualmente, o edital corrente de seleção para a *startups* contempla o processo para o preenchimento das vagas para o CP e PM. Em virtude do AC estar localizado no interior, a chamada pública acontece de forma separada das demais.

Com a implementação do MB, o processo de incubação foi revisto e reformulado, de forma que seu tempo de duração foi reduzido de 18 meses para 12 meses e algumas etapas do processo foram ajustadas:

ENTREVISTADO A

O processo de incubação era de 18 meses. O que você tinha nesses 18 meses e continua tendo na incubação tradicional da gente que, agora são 12 meses, com a infraestrutura subsidiada e uma série de treinamentos e *workshops* e/ou consultorias. Varia um pouco de acordo com os recursos disponíveis e o perfil das empresas, porque a gente sempre tá monitorando isso [...], em relação às necessidades delas. Não tem uma coisa “*by the book*” [padronizada], ou seja, não diz exatamente o como a gente vai fazer, porque a gente nota que, dependendo do estágio de quem tá na incubação, as demandas são absolutamente diferentes.

Conforme a ANPROTEC (2016) trata-se de um projeto de incubação quando as iniciativas focam na criação e operação de redes de acesso a recursos e conhecimentos, envolvendo-se com o ecossistema de inovação a qual ela está inserida. É a organização e planejamento de processos que aceleram e sistematizam a criação de empreendimentos bem sucedidos, através do fornecimento de um conjunto de apoio, os quais de forma integrada, que inclui espaço físico, serviços de suporte, *networking* e relacionamentos com outros *clusters*, atendem aos objetivos de fomento do empreendedorismo inovador.

Nesse sentido, a JB é uma estrutura compatível com a definição proposta. Promove esse ambiente propício para o desenvolvimento das *startups*, de integração, através do PD, da gestão dos recursos aos projetos, bem como da formulação metodológica de todo o processo de incubação. Ao contrário do MB, o qual foca na disseminação do ensino empreendedor, o processo de incubação

contempla etapas, as quais visam desenvolver o produto, bem como, em alguns casos que dependem da maturidade do negócio, já captar clientes. Sobre essas fases da incubação (Figura 40), o Porto Digital (2016) define:

- **Módulo Design do Negócio:** A primeira etapa corresponde a quatro meses em que, primeiramente, os empreendedores definem ou revisam um plano para seu empreendimento utilizando as metodologias *Business Model Canvas* e o Mínimo Produto Viável (MPV). Após essa atividade, a equipe do projeto se concentra na capacitação e mentorias para o ajustes no MVP, no desenvolvimento da solução, bem como sua inserção no mercado, dependendo do estágio de maturidade da *startup*. Os trinta dias restantes, são fundamentais para o acompanhamento da performance do produto ou serviço já em contato com os clientes. Os resultados obtidos através das análises qualitativa e quantitativa do produto no mercado, pretendem avaliar a experiência do cliente pós consumo.
- **Maduração:** São realizados treinamentos e capacitações com foco no amadurecimento do produto ou serviço, bem como dos processos organizacionais da *startup*, durante quatro meses. Com o produto já lançado no mercado, o insumo principal para essa fase são os *feedbacks* obtidos com os usuários e o produto. Percebe-se ainda um foco em um ciclo contínuo de melhoria do produto, com base nas opiniões após o consumo dos clientes. Nessa fase, ainda, os esforços também são voltados para avaliações quantitativas do produto, com a apresentação de relatórios com resultados alcançados, a fim de ser comparados com as metas estabelecidas ainda na primeira etapa da incubação.
- **Estratégia de Crescimento:** O foco é a estruturação da trajetória da empresa fora do programa de incubação, contemplando, inclusive, planos para a expansão de seu portfólio de produtos ou serviços. Ao final do período, os empreendedores apresentam os resultados obtidos e são comparados ao plano de desenvolvimento e recebem as últimas capacitações e mentorias para auxiliar os empreendedores na condução de seus negócios pós incubação.

Figura 40: Etapas do processo de incubação

Fonte: Adaptado Porto Digital (2016)

Ao final da última etapa de incubação, e ao fim do programa, as empresas são graduadas, além de um início de uma nova fase, que, de preferência seja da incubadora para uma sede própria, através de seus recursos. Entretanto, para àquelas que não atingirem esse nível de maturidade de negócio, poderão mediante análise da gestão da JB permanecer de forma associada à incubadora durante um período de mais 12 meses, utilizando a estrutura da JB e acompanhados quanto à sua evolução (PORTO DIGITAL, 2016).

8) Quanto ao programa de aceleração, quais os benéficos que este programa acarreta nas *startups*?

O objetivo do programa de aceleração da JB é promover, durante 6 meses, a transformação de *startups* em empreendimentos escaláveis e de sucesso. Para isso, utiliza-se de instrumentos de capacitação, consultorias e mentorias, para gerar valor para os investidores, importantes para o desenvolvimento local (JUMP BRASIL, 2016). Conforme Dornelas (2016), a principal diferença entre incubação e aceleração é que a primeira repassa recursos para desenvolver negócios, já a segunda visa o lucro e atuam como capitalistas, ou seja, oferecem um capital necessário, infraestrutura, suporte e auxílio de gestão, em troca de um cessão de uma parte das ações de uma *startups* à aceleradora. Não é diferente da realidade da JB, a qual:

ENTREVISTADO A

Na aceleração tem investimentos envolvidos, coloca recursos, a gente acrescenta de 40 até 50 mil reais em troca de 6 a 12% na empresa e, também, deixa disponível tudo o que a incubação tem, não cobra pelo espaço físico. Na verdade é um investimento maior, pois são 5 meses. Recebem também suporte para eventos ou que possam gerar possibilidades de negócios.

ENTREVISTADO C

A JUMP faz um investimento financeiro de 40 mil reais, em troca de um %, de 6 à 12%, e aí atua sobre o intangível também, que chega a mais de R\$ 300 mil reais, por causa das parcerias, consultorias, que a gente possui. O nosso objetivo na aceleração é receber o retorno desse investimento, que essas empresas possam nos favorecer valores muito maiores. A TeslaBit por exemplo, da nossa primeira turma, a gente fez toda a orientação com eles, investiu R\$ 40 mil reais, por um percentual de 10% e agora eles estão negociando com um fundo daqui, eles estão buscando investimentos de 1 a 3 milhões, ou seja, se esse investimento acontecer, esse percentual de 10% retorna à JUMP. O prazo médio de retorno à aceleradora do investimento é de 5 a 7 anos.

O processo de aceleração tem foco no método Desenvolvimento do Cliente, de Blank e Dorf, abordado no capítulo 2 da presente pesquisa. O modelo adaptado dessa teoria é aplicado pela JB da seguinte forma (JUMP BRASIL, 2016):

- **Descoberta de Clientes:** Adequação da solução problema, proposição do MPV e ajuste das etapas de aquisição de novos clientes.
- **Validação de Clientes:** Ajustes no produto e precificação junto aos clientes, definição do plano de marketing e de vendas e validação do modelo de negócio.
- **Aquisição de Clientes:** Primeiros investimentos em marketing, especificamente em promoção e/ou publicidade para atrair clientes em escala reduzida para validar os planos de marketing e vendas da *startup*.
- **Investorsday:** Apresentação das *startups* para investidores da rede de relacionamento do PD.

Percebe-se que o método utilizado, mesmo que não represente a mesma quantidade de fases da teoria, entretanto refletem da Fase 1 a 5 da metodologia de Blank e Dorf (2014), tratadas no capítulo 2 (*item 1.3.3.3*), acrescidas de uma apresentação a possíveis investidores de *startups*. O projeto de aceleração foca na questão cliente e os produtos e/ou serviços, nos ajustes para se adequar a uma realidade de mercado, na execução de um plano de marketing e vendas, como uma forma de promover o contato com o consumidor, a fim de reavaliar as dimensões do modelo de negócio.

Algumas restrições são importante para a participação do programa de aceleração:

- Grupos de 2 a 3 empreendedores por *startups*. A aceleradora foi dimensionada para abrigar até três pessoas por empreendimento. A participação de outros membros da equipe nas atividades ocorrerá mediante disponibilidade de vagas.
- Durante a fase de aceleração os integrantes devem residir em Recife.
- A *startup* participante deverá ser registrada formalmente, ou seja, possuir um CNPJ. O aporte de capital semente será realizado sob essa condição.

9) Em relação a progressão dessas empresas nos programas, do MB até a aceleração, quais os benefícios para a realidade empreendedora local?

Através do estudo dos programas oferecidos pela JB, percebe-se uma característica de progressão, começando pelo MB e finalizando com a aceleração, uma espécie de formação de empreendedores. Entretanto, apesar de que programas do MB podem ser escolhidos para participar do processo de seleção da incubação, não é uma regra. Nas referências consultadas da presente pesquisa, não há menção sobre um processo de progressão dessas empresas, se essa questão seria relevante para o empreendedorismo da realidade local. Sobre isso, os entrevistados abordam:

ENTREVISTADO A

Acredito que temos condições, por tudo que fazemos aqui, por todo o conteúdo e profissionais de qualidade que passam por aqui para realmente promover uma geração boa de empreendedores. Mas, hoje, não conseguimos fazer com que esses programas se integrem. Não temos como manter essas empresas aqui sempre, que se desenvolvam até lucrar. O que percebemos que aqueles que não desistem, sempre estão por aqui, participando dos eventos externos, investindo em relacionamento. Já é uma grande coisa.

ENTREVISTADO B

Não impede, não é obrigatório. Não há obrigatoriedade nisso, da passagem das empresas por cada programa. Vai depender da vontade do empreendedor, como os editais lançados que sejam abrangentes aos negócios deles. São orientações diferentes a cada ano. Mas poderia ser algo realmente bom para eles, como se o negócio fosse amadurecendo, à medida que ele como empreendedor também fosse amadurecendo.

Os entrevistados acreditam que seria realmente importante para formação empreendedora o percurso nos níveis oferecidos, o fortalecimento dos negócios até ganhar condições de escalabilidade, mas devido às diferentes fontes de recursos dos programas, bem como processos seletivos de natureza distintas, torna-se nos dias de hoje tal questão difícil de ser executada. As *startups*, quando chegam ao fim dos programas, precisam buscar fontes de financiamento externo, afim de desenvolver seu produto e serviço e tentar sobreviver no mercado competitivo, salvo os casos daqueles projetos que conseguem se enquadrar nos processos seletivos subsequentes.

10) Atualmente, qual o maior desafio e as maiores dificuldades da JB e os seus programas de empreendedorismo inovador?

ENTREVISTADO A

No momento é o Armazém da Criatividade, no interior. Está subutilizado, porque pensou-se que os empresários iriam fazer uso da infraestrutura, mas eles ainda não usufruí do espaço, estamos fazendo um trabalho para atrair os alunos, os estudantes, para formar uma nova geração de empreendedores, que era e o que deveria ter sido feito. Ainda, assim é difícil, porque o centro da moda é considerado “ermo” para quem é de Caruaru, então para conseguirmos deslocamento para o Armazém é difícil. Estamos tentando fazer um trabalho de animação, de movimentação, mas não é um negócio trivial. O uso do espaço à noite, por exemplo, é inviável, o uso do negócio é só durante o dia.

O AC é uma iniciativa do Porto Digital e o Governo do Estado de Pernambuco como parte de um programa de expansão e da política de interiorização da economia do conhecimento, um compromisso do governo como prioridade de gestão (ARMAZEM DA CRIATIVIDADE, 2016). Com um ano de funcionamento, as iniciativas do AC de trabalhar no interior o desenvolvimento de projetos de TIC e EC ainda não geraram resultados significativos, conforme o entrevistado. Algumas características quanto à economia local, em que predomina o pólo de moda do estado, parece ser concentrar as atenções dos empresários a esta atividade, além de questões de uso da infraestrutura, a qual é limitada ao horário.

Através de uma pesquisa sobre os cursos, *workshops* e palestras oferecidos pelo AC em Caruaru, de junho à dezembro de 2016 serão realizados 29 novas atividades do tipo. Percebe-se algumas adequações da realidade local, referentes

ao setor de moda, como por exemplo, o curso “Moda - Processo criativo e gestão de coleções”, bem como “Pesquisa em Tendência de moda”, além de outros cursos sobre as metodologias utilizadas pela JB para *startups*, como *Lean Startup* e Desenvolvimento de Clientes (ARMAZEM DA CRIATIVIDADE, 2016).

Inclusive, parcerias e convênios com a Universidade Federal em Caruaru, o Campus do Agreste, que firmaram um termo de cooperação de pesquisa, inovação e empreendedorismo com AC, cujo objetivo é levar os alunos a desenvolverem projetos acerca da realidade local e transformarem em possíveis *startups* no futuro próximo (UFPE CAMPUS AGRESTE, 2016). Essas iniciativas indicam ajustes nas estratégias de gestão da JB em relação a proposta dos AC, em função da realidade do interior se demonstrar diferente do centro urbano, como é o caso do Recife.

6.3.3 Processos de Design: Uma realidade possível?

11) Em relação a gestão do design, como essa área que está intimamente ligada à inovação e empreendedorismo se reflete nos programas e nas *startups*?

ENTREVISTADO A

0 (zero). Praticamente não existe. É negativo até. Infelizmente, a cultura da gestão do design não acontece aqui, quando deveria, como você mesma falou, tem haver com empreendedorismo e inovação.

ENTREVISTADO B

No programa de incubação, existem alguns *workshops* sobre *Design Thinking* para o pessoal aprender a trabalhar em equipe e com o cliente e também tem muito essa questão visual por aqui, porque se trabalha muito com aplicativos e sistemas.

ENTREVISTADO C

Acho que o design é uma realidade lá fora, estamos deixando de incorporar nos nossos projetos essa realidade. Mas não acho que vai demorar para chegar aqui não, tenho visto muita coisa a respeito, o *Design Thinking* sempre mostra boas iterações, o pessoal gosta trabalhar, mas não pode ser só isso.

O cenário para a área de gestão do design na JB ainda não é real, carece de iniciativas que procurem difundir essa área de conhecimento dentro da realidade da JB. Entretanto, esse fato não é sinônimo de limitação ou restrição. A abordagem do *Design Thinking* mencionada pelos entrevistados foi desenvolvida, a partir da necessidade de novos instrumentos para a inovação organizacional, para que fosse

integrada com todos os aspectos dos negócios, da sociedade e indivíduos, coloca nas mãos das equipes de trabalho esse método que potencializa a capacidade de resolução de problemas (BROWN, 2010).

Entretanto, o uso único do DT não reflete a área de gestão de design, a qual representa segundo Best (2012, p. 8) “o gerenciamento bem sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação de produtos, serviços, ambientes e experiências”. Ainda segundo a autora, envolve também a gestão das relações com as outras áreas e diferentes disciplinas e os distintos papéis em uma organização.

Nesse contexto, verificamos as ocorrências do discurso das categorias, apresentadas no capítulo de Metodologia da Pesquisa, a qual pode ser verificada a seguir no Quadro 22:

Quadro 22: Como os processos de design são percebidos.

Como os processos de design são percebidos pelos entrevistados?	Recorrência do tema na análise do discurso
1. Design para as estratégias de inovação	44
• Lean Startup (missão, visão e estratégia)- (Eric Ries)	16
• Business Model Canvas (Alexander Osterwalder)	14
• Fase 1 - Desenvolvimento do Cliente - (Blank e Dorf)	2
• Modelo 10 Tipos de Inovação - Configuração (Modelo de Lucro, Rede, Estrutura e Processos) - (Keeley)	5
• Personalidades de Inovadores - Equipes de trabalho - (Keeley e Litman)	2
• Modelo de Inovação (as 10 dimensões) - (Amilton Arruda)	5
2. Design para a geração de ideias	4
• Plano Estratégico (Produto, Serviço ou Experiência)	1
• Modelo 10 Tipos de Inovação - Oferta (Desempenho e Sistema do Produto) - (Keeley)	2
• Fase 2 - Desenvolvimento do Cliente - (Blank e Dorf)	1
3. Design para criação de conceitos	11
• Plano de ideias (Produto, Serviço ou Experiência)	4
• Modelo 10 Tipos de Inovação - Experiência (Serviço, Canal, Marca, Envolvimento do Cliente) - (Keeley)	3

Como os processos de design são percebidos pelos entrevistados?	Recorrência do tema na análise do discurso
• Fase 3 e 4 - Desenvolvimento do Cliente - (Blank e Dorf)	4
4. Design para representação da empresa	3
• Plano de conceitos da empresa	0
• Fase 5 - Desenvolvimento do Cliente - (Blank e Dorf)	3
5. Design como integrador	2
• Avaliação de desempenho de produtos, serviços e experiências	2

Fonte: Elaborado pelo autor

O objetivo dessa análise é coletar as ocorrências no discurso dos entrevistados e na pesquisa documental que, mesmo que não siga a sequência lógica dos processos, indiquem que há ou não conhecimento sobre o assunto em questão, que determina o grau de novidade ou total desconhecimento, os quais deseja-se analisar, uma vez que a gestão do design, aparentemente, é um tema que ainda não é muito claro para os entrevistados.

Percebe-se, as ocorrências sobre os cinco processos de design que na pesquisa foram organizados, os quais indiretamente refletem possibilidades futuras para atuações na área, como instrumento de gestão para as *startups* do PD. Um discurso que se destaca com relação ao primeiro processo, Design para as estratégias de inovação, sobre o *Lean Startup* e o *Business Model Canvas*. Representam um peso significativo, ferramentas que já estão no domínio dos gestores, entretanto em relação as demais variáveis há discrepância.

No que tange aos demais processos, o discurso apresenta-se ainda incipiente, ou até mesmo não aparecem, como é o caso do Plano de criação de conceitos, o qual não houve indícios que as *startups*, para inovar, busquem possibilidades da criação de novos significados ou conceitos para seu produto, serviço ou experiência. Sobre isso, Verganti (2012) afirma que as empresas podem gerenciar seus processos, a fim de encontrar novos significados radicalmente distintos daqueles existentes no setor de atuação e como consequência se tornem líderes e antecipados diante da concorrência.

O resultado dessa análise mostra que a área de gestão do design tem um espaço real nos programas de fomento ao empreendedorismo inovador da JB.

Percebe-se uma carência em conhecimentos acerca, entretanto alguns elementos importantes para que haja viabilidade de inovar, baseado no design, já aparecem no discurso, o que demonstra uma abertura para que tal área se desenvolva e gere resultados importantes para os programas de fomento ao empreendedorismo inovador da JB.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa dividiu os achados dentro dos quatro objetivos específicos. O primeiro, "Identificar os fundamentos conceituais e metodológicos das linhas mais recentes de pesquisa aplicados à tríade - empreendedorismo, inovação e gestão do design" cumpriu seu papel, através de uma extensa pesquisa bibliográfica, abordando os modelos metodológicos para a criação de negócios inovadores, como foi o caso da *Lean Startup*, do autor Eric Ries, o Desenvolvimento de Cliente, por Steve Blank e Bob Dorf e o *Business Model Canvas*, por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

Ainda, acerca do primeiro objetivo estratégico, no que tange à inovação, foi possível o estudo do modelo recente de Larry Keeley, Os Dez Tipos de Inovação, que aborda as dimensões importantes para que a inovação ocorra no ambiente empresarial. Para complementar os estudos acerca da temática, foi tratado o Modelo de Inovação, baseado nos estudos do Professor Amilton Arruda, cujas áreas estudadas foram importantes para a análise das possibilidades de ocorrência de inovação para diferentes dimensões de produto, serviço ou experiência.

Por último, os achados sobre a gestão do design, foram fundamentais para a afirmação de que as empresas *startups* necessitam de uma nova abordagem de gestão e a área de design proporciona instrumentos e ferramentas para que ocorra o desenvolvimento de empreendimentos pautados sob a ótica da inovação, através da prática do design. Autores como Brigitte Mozota, Rosane Martins e Eugenio Merino, além de Kathryn Best e Gui Bonsiepe foram importantes para o posicionamento e contextualização atual da área de gestão do design.

Entretanto, tais referenciais teóricos estudados utilizam como pressupostos casos de sucesso em empresas, em sua maioria, de grande ou médio porte, as quais, conforme a presente pesquisa, possuem características distintas das *startups*. Percebe-se a carência de estudos sobre o comportamento dessas empresas, principalmente quando elas estão associadas aos programas de aceleração e incubação. Nesse sentido, pode-se afirmar que há oportunidades de realização de pesquisas para formulação de um modelo de gestão utilizando os conceitos da gestão do design, direcionado às características singulares das *startups*.

Não obstante, o cumprimento do primeiro objetivo foi essencial como insumo para a realização do segundo item, "Elaborar os processos de design que se adequam a realidade das *startups*". A pesquisa bibliográfica permitiu o estudo aprofundado sobre o empreendedorismo inovador nas *startups*, conhecendo as singularidades e peculiaridades desse tipo de negócio no Brasil. Dessa forma, foi possível emergir, através da pesquisa sobre a prática processual do design, a atuação nas dimensões importantes de uma *startup*. Em resumo, os cinco processos de design foram elaborados para atuar sobre:

- **Na criação do plano estratégico** de uma *startup*, fundamentais para a compreensão das oportunidades no mercado, nas definições e metas organizacionais e na definição das equipes de trabalho.
- **Na capacidade de geração de ideias**, um processo que estimula toda a empresa a propor novas possibilidades, oportunidades, utilizando processos criativos para utilizar em favor de seus produtos, serviços e experiências.
- **Na criação de conceitos**, o processo que visa criar novas significações, formas de uso, modelos de pagamento, que estimulem a empresa a focar em inovações radicais.
- **Na representação da empresa**, em suma, é a maneira como os clientes enxergam a marca, os valores, os produtos e serviços e percebam os valores empresariais no momento do consumo.
- **Na integração do design** para garantir uma qualidade superior, consequentemente o sucesso da inovação.

O terceiro objetivo específico, "Identificar os fatores determinantes para a ocorrência dos programas de empreendedorismo inovador do PD", foi responsável pelo estudo acerca do Porto Digital e a sua subunidade, a Jump Brasil, gestora do programa de fomento ao empreendedorismo inovador do *cluster*. Foi possível perceber a importância dos incentivos governamentais, como um fator importante para a viabilidade da execução dos projetos do parque tecnológico, bem como a própria atuação, tanto do NGPD, como também na JB para gerir os recursos para o desenvolvimento e execução dos programas de incubação e aceleração.

Nos achados desse item, ainda, foram importantes para a compreensão de um atual período de mudanças nos programas. A criação do *Mind the Bizz*, como uma etapa anterior ao programa de incubação, fruto de uma necessidade de

capacitar uma nova geração empreendedora, cujo objetivo é reduzir as taxas de mortalidade das *startups*, bem como desenvolver competências fundamentais para a criação e a gestão de um modelo de negócio como os das *startups*.

No que tange aos programas de incubação, após a reformulação realizada pela JB, que foi responsável por reduzir o tempo de projeto, percebe-se uma exigência maior no processo seletivo por negócios estruturados, no campo de ideação do produto e/ou serviço. O foco do projeto é que empreendedores, ao final do período, finalizem seus produtos e serviços e, com essa oferta viável, estejam preparados para entrar no mercado. Nos aspectos do processo seletivo, foi possível perceber que o PD não foca somente na escolha de projetos de produção de tecnologia, mas abriu espaço para soluções que abrangem a Economia Criativa, bem como para as questões atuais da sociedade, como mobilidade urbana e serviços públicos.

No que se refere as etapas do processo de incubação e aceleração, percebe-se que o foco na estruturação do modelo de negócio, na criação de um MVP até mesmo do produto final e no desenvolvimento do cliente, parece não abordar outras questões importantes acerca de um plano de desenvolvimento de marca, criação de novos significados e ou conceitos, qualidade, por exemplo. Entretanto, essa questão carece de maior aprofundamento nos estudos sobre o programa e suas etapas.

Dada a recente iniciativa de centralização dos programas na JB, impossibilitou a realização de um estudo quantitativo acerca do desempenho efetivo dos projetos, o índice de sucesso desses esforços, bem como as taxas de mortalidade e demais indicadores que possam refletir na medição correta sobre os retornos e impactos que essa formação empreendedora gera para a sociedade. Entretanto, devido ao elevado índice de mortalidade característico do mercado de *startups*, está sendo responsável pela disseminação da cultura do fracasso, ou seja, movimentos de aprendizados para combater ao conservadorismo característico do empresário brasileiro, cujo objetivo é aprender através dos erros de outros empreendedores.

Em relação ao último objetivo estratégico da pesquisa, "Verificar a ocorrência dos processos de design nos programas de empreendedorismo inovador do PD", foi determinante para compreender o cenário atual dos programas e a ocorrência, mesmo que não fosse por uma sequência lógica, dos processos de design

elaborados pela pesquisa. Essa questão foi importante para avaliar o conhecimento ou desconhecimento sobre a gestão do design, bem como o entendimento das pessoas acerca da temática. O cenário reflete uma situação incipiente, entretanto mostra-se promissor para as iniciativas do design, tanto pela opinião e compreensão dos entrevistados, como também pela incidência, apesar de baixa, de termos relevantes aos processos de design.

Percebe-se um desconhecimento, questionamentos e confusões sobre a prática da gestão de design e como podem refletir no sucesso de empreendimentos inovadores. Por essas questões, além da necessidade de esclarecer sobre a área do design sob a ótica de gestão, torna-se importante a continuidade da presente pesquisa, no que tange:

- O estudo aprofundado de formas de aplicação dos processos de design nos programas de aceleração e incubação, através de capacitações, consultorias e na revisão das etapas do processo;
- A inserção de modelos metodológicos mais recentes que visam a criação de negócios inovadores, que ampliem ainda mais as possibilidades de geração de inovação, que vão além das práticas da *Lean Startups*, *Business Model Canvas*, Desenvolvimento do Cliente e *Design Thinking*.
- Avaliação de desempenho, comparativas por pontos de controle, ou seja, é necessário avaliar a efetividade da aplicação dos processos de design e o atual modelo, para verificar e validar o novo modelo como capaz de elevar a capacidade inovadora das *startups*.

Por fim, através da realização dos objetivos específicos, o objetivo geral da pesquisa a "Compreensão de como os processos de design podem contribuir para a elevação da capacidade inovadora no universo de empresas *startups*" foi atendido, pois através do estudo foi possível estabelecer uma relação positiva entre o empreendedorismo, inovação e gestão do design no ambiente das *startups*, de forma que essas áreas possam interagir e contribuir aos programas de fomento do Porto Digital, através da gestão da Jump Brasil.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa e NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ADLER, Isabel, LUCENA, Brenda, RUSSO, Beatriz, VIANNA, Maurício e VIANNA, Ysmar. **Design Thinking: Inovações nos Negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

ANJOS DO BRASIL, **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net>>. Acesso em 15 ago 2016

ANPROTEC, Portal. **Estudo de Impacto Econômico: Segmento Incubadoras de empresas no Brasil** Disponível em <http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf> Acesso em: 15 set 2016

_____. **Parques Tecnológicos no Brasil: Estudo, Análise e Preposições**. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/estudo-parques_pdf_16.pdf> Acesso em: 17 set 2016

ARRUDA, Amilton. **Fundamentos da Aplicação do design estratégico nos arranjos produtivos locais - laboratório de móveis de Cuiabá**. Cuiabá: SEBRAE/ CRIED, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de gestão de design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BLANK, Steve e DARF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. São Paulo: Alta Books, 2014.

BONSIEPE, Gui. **Do material ao digital**. São Paulo: Blucher, 2015.

_____. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.

BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUNNER, R., & EMERY, S. **Gestão Estratégica do Design: Como um Ótimo Design Fará as Pessoas Amarem Sua Empresa**. São Paulo: M. Books, 2010.

BUTLER, David, TISCHLER, Linda. **Design para crescer: Aprenda com a coca cola sobre escala e agilidade**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

DAVILA, Tony; EPSTEIN; Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. São Paulo: Ed. Artmed, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIARIO DE PERNAMBUCO, Portal. **Empresas de tecnologia superam PIB com valor de mercado de US\$ 2,5 trilhões**. Disponível em <http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/economia/2015/11/24/internas_economia,612065/empresas-de-tecnologia-superam-pib-com-valor-de-mercado-de-us-2-5-trilhoes.shtml>. Acesso em 23 out 2016.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6 ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

DRUCKER, Peter F., **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios**. 2a ed. São Paulo: Pioneira. 1987.

EDITAL DA JUMP BRASIL, **Acesse a chamada para novos negócios inovadores**. **Disponível em:** <http://portodigital.org/125/9342-porto-digital-abre-chamada-para-novos-negocios-inovadores>. Acesso em 29 set. 2016

FECOMERCIO, Federação do comércio de bens, serviços e turismo do estado de São Paulo, **Conselho da pequena empresa**. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/arquivosarquivoapresenta_abertura_paulo_feldmann_pequenas_r6aaa3vaa2.pdf> Acesso em 15 mai. 2016.

FGV, Fundação Getúlio Vargas. **Projeto Conexão Local: o Porto Digital**. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/conexao-local/1_-_porto_digital.pdf> Acesso em: 16 ago. 2016

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman/ Artmed, 2009.

FRASER, Heather. **Design para Negócios na Prática: Como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o Business Design**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance: lessons from Japan**. London Pinter, 1987.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, **Causas da mortalidade em startups brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?**. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf> . Acesso em: 25 abr. 2016.

GAZETA DO POVO, Portal. **Governo dos EUA vai facilitar visto para quem montar uma startup**. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/governo-dos-eua-vai-facilitar-visto-para-quem-montar-uma-startup-9jhyo6dxquqc9p5ovg1izr899>>. Acesso em: 22 set 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUPTA, Praveen, **Inovação Empresarial no séc. XXI**, São Paulo: Vida Econômica Editorial, 2012.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 04 out 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro; 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/pdf/11092003microempresa.pdf>> Acesso em: 19 mar. 2016.

IIG, Global Innovation Index. **The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies**. Disponível em < <https://www.globalinnovationindex.org/>>. Acesso em 15 nov 2016.

iGOVLAB, Portal. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://igovlab.org/sp/>>. Acesso 23 set 2016.

INSTITUCIONAL 15 ANOS PD, **Vídeo comemorativo aos 15 anos do Porto Digital**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=OJuXvdyo1WU>> Acesso 01 nov 2016

KEELEY, Larry. **Dez tipos de inovação: A disciplina de criação de avanços de ruptura**. São Paulo: DVS Editora, 2015.

KELLEY, Tom. **As 10 faces da inovação: estratégias para turbinar a criatividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KOTLER, Phillip. **A Bíblia da Inovação: Princípios Fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo: Leya, 2011.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

JUMP BRASIL, Portal. Portal Institucional Jump Brasil. Disponível em: <<http://jumpbrasil.com>>. Acesso em 23 out 2016

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LOCKWOOD, Thomas. **Design thinking**: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2009.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W. e PRETTY, J. William, **Administração de pequenas empresas**, São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; LEHMANN, Cristiane Arndt; ARAUJO, Bárbara de. **Organização e cultura de inovação**: elementos concretos e fatores percebidos. Disponível: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/download/669/541>> Acesso em: 01 mai. 2016.

MAGALHAES, Cláudio F. de. **Design Estratégico – Integração e Ação Industrial dentro das Empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SNAI/CETIQT, CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997.

MARTINS, R. F. F; MERINO, A. D. **A gestão de Design como estratégia organizacional**. 2 Ed. Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MARTINS, Roseane, LINDEN, Júlio. **Pelos Caminhos do Design**: Metodologia de Projeto. Londrina: EDUEL, 2012.

MARTIN, R. The design of business: **Why design thinking is the next competitive advantage**. Boston: Harvard Bussiness Press, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Pedro e VIDIGAL, Marina. **Startup Brasil**. Rio de Janeiro: Agir, 2011.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, Dijon de. **Análise do design brasileiro entre mimese e mestiçagem**. São Paulo: Blucher, 2006.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NAGER, Marc, NELSEN, Clint e NOUYRIGAT, Franck. **Startup Weekend**: Como Levar Uma Empresa do Conceito à Criação Em 54 Horas. São Paulo: Alta Books, 2000.

NEUMEIER, M. **Empresa Orientada pelo Design**: Como construir uma cultura de inovação permanente. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEWBERY, Patrick. **Experience Design**: A Framework for Integrating Brand, Experience, and Value. New Jersey: Method, 2013.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.

OCDE, **Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors.** Disponível em <<http://www.oecd.org/sti/financinghigh-growthfirmstheroleofangelinvestors.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

OGILVIE, Tim, LIEDTKA, Jeanne. **A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa.** São Paulo: HSM Editora, 2015.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócio.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEGN, Pequenas Empresas Grandes Negócios. **Por dentro do porto digital.**

Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,ERT292339-17171,00.html>>. Acesso em 12 jun 2016.

PEREIRA, Júlio César. **Análise de dados qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais.** Ed. Universidade de São Paulo, 2004.

PEREZ, C., **Signos da Marca: Expressividade e Sensorialidade,** São Paulo: Thomson, 2004.

PINHEIRO, Tennyson. **The service Startup: inovação e empreendedorismo por meio do design.** Rio de Janeiro: Alta books, 2015.

PORTAL ABSTARTUP, Institucional. **Portal Institucional.** Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/>>. Acesso em 12 nov 2016

PORTAL INNOVATIVA, Institucional. **Portal Institucional.** Disponível em: <<http://www.inovativabrasil.com.br/>> Acesso em 13 out 2016

PORTAL STARTUP BRASIL. Institucional. **Portal Institucional.** Disponível em: <<http://startupbrasil.org.br>> Acesso em 11 out 2016

PORTAL NEXUS, Jornal. **Quais são as dificuldades para estimular a inovação nos governos.** Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2016/08/22/Quais-são-as-dificuldades-para-estimular-a-inovação-nos-governos>> Acesso em 25 ago. 2016

PORTAL NIKE, **Página Institucional da empresa Nike.** Disponível em: <<http://www.nike.com.br>> Acesso em 14 nov 2016

PORTO DIGITAL, **Portal Institucional do Porto Digital.** Disponível em: <<http://www2.portodigital.org/portodigital/Institucional/oprojeto/38642%3B44612%3B1003%3B0%3B0.asp>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

PORTO LEVE, Institucional. Disponível em: <<http://www.portoleve.org/>> Acesso em: 14 nov 2016.

PORTAL EXAME, Revista Exame. **Startups brasileiras miram o Vale do Silício**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1108/noticias/startups-brasileiras-miram-o-vale-do-silicio>>. Acesso em: 22 set 2016.

PORTAL BRASIL, **InovAtiva Brasil 2016 alcança recorde de 1.372 inscrições de startups**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2016/03/inovativa-brasil-2016-alcanca-recorde-de-1-372-inscricoes-de-startups>> Acesso em: 02 out 2016.

_____. **Programa de incentivo a startups dobra número de vagas em 2016**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/02/programa-de-incentivo-a-startups-dobra-numero-de-vagas-em-2016-1>> Acesso em: 02 out 2016.

PUERTO, H.B. Littman, J. **Design e Inovação Tecnológica: coletânea de idéias para construir um discurso**. IEL/Programa Bahia Design. 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PRESS, Mike. **The Design Experience: The Role of Design and Designers in the Twentyfirst Century**. Chicago: Ashgate, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

RIES, Eric. A. **Startup Enxuta: Como Os Empreendedores atuais utilizam a Inovação Contínua para criar empresas extremamente bem sucedidas**. São Paulo: Leya, 2012.

ROMAN, Daniel Derek; PUETT JUNIOR, Joseph Fallow. **International Business and Technological Innovation**. 1. ed. New York: Elsevier Science Publishing Co., 1983.

ROTTENBERG, Linda. **De empreendedor e louco todo mundo tem um pouco: Perder o juízo pode ser um bom caminho**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011**. 4. ed. Brasília, DF, 2011.

Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)> Acesso em: 19 mar. 2016.

SCHERER, Felipe Ost, CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão de Inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, B. Design **Uma Introdução**: O Design no contexto social, cultural e econômico. São Paulo: Blücher, 2010.

SCHUMPETER, Joseph. **The Criative Response in Economic History**: The Journal of Economic History. Inglaterra:Cambridge University Press, 1947.

SOBRINHO, Ednaldo; AZZONI, Carlos Roberto. **Potencial inovativo da indústria nas regiões brasileiras**. Disponível em <<http://ocs.ige.unicamp.br/ojs/rbi/article/view/1434>>. Acesso em: 17 set. 2016

TECHOJE, Portal. **Startups**: modelo de negócio em alta no Brasil expande mercado para profissionais de TI. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1789>. Acesso em: 25 set 2016.

THIEL, Peter. **De zero a um**: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

TIDD, Joe, BESSANT, Jonh e PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo B. **Gestão da Inovação**: A economia da Tecnologia no Brasil. 2 ed., Rio de Janeiro: Elserve. 2006

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VERGANTI, Roberto. **Design Driven Innovation - Mudar as regras da Competição**: A Inovação Radical de Significado de produto. São Paulo: Canal Certo: 2012.

WHEELER, A. **Design de Identidade da Marca: Guia Essencial Para Toda a Equipe de Gestão de Marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, Jonh, Administração Estratégica: Conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010

XAVIER, Wlamir Gonçalves, CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro. **Atividades de monitoramento em empresas de startup**. Disponível: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/5729>> Acesso em: 01 mai. 2016.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
PPGDESIGN - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM DESIGN
BIOLAB - LABORATÓRIO DE PESQUISA EM SOCIEDADE, TECNOLOGIA E CULTURA

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Local: JUMP - Rua Capitão Lima, nº 420 - Santo Amaro

PERGUNTAS:

- **Identificação Institucional:**

- 1) Em relação a JB e o PD, quais são os pilares dessa iniciativa do PD e os motivos de existência da JB?
- 2) Por que a JUMP é importante para inovação no estado de PE?
- 3) Quais os objetivos e metas estratégicas da JB em relação ao fomento do empreendedorismo e inovação?
- 4) Em relação a captação de recursos e repasses de programas de esfera federal aos projetos de fomento ao empreendedorismo, como a JB trabalha com esses recursos para promover as empresas startups?
- 5) Acerca do processo seletivo para as startups, como é realizado a inserção dessas empresas nos projetos da JB?
- 6) Em relação aos casos de mortalidade? Como é abordado a questão do fracasso acerca dessas organizações?

- **Sobre os programas de fomento ao empreendedorismo:**

- 7) Em relação aos programas de incubação, suas etapas e objetivos?
- 8) Quanto ao programa de aceleração, quais os benefícios que este programa acarreta nas *startups*?
- 9) Em relação a progressão dessas empresas nos programas, do MB até a aceleração, quais os benefícios para a realidade empreendedora local?
- 10) Atualmente, qual o maior desafio e as maiores dificuldades da JB e os seus programas de empreendedorismo inovador?

- Sobre os processos de design:

11) Em relação a gestão do design, como essa área que está intimamente ligada à inovação e empreendedorismo se reflete nos programas e nas *startups*?