



DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS PARA O MAPEAMENTO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: estudo de caso do Projeto Pontos de Inovação – INATEC/Pedra Branca

*João Geraldo Cardoso Campos¹
João Artur de Souza²
Gertrudes Aparecida Dandolini³
Maurício Andrade de Lima⁴*

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar direcionadores estratégicos para o mapeamento de ambientes de inovação e empreendedorismo situados no bairro Pedra Branca, Palhoça (SC), contribuindo assim, para o desenvolvimento do projeto Pontos de Inovação, do INATEC. Possui uma abordagem científica e tecnológica, de caráter qualitativo, bibliográfica e/ou documental, utilizando-se documentos do INATEC e do projeto Pontos de Inovação. Definiram-se oito direcionadores estratégicos, sendo: (1) estar situado na Pedra Branca; (2) promover e disseminar a inovação e o empreendedorismo como prática sistemática; (3) desenvolver atividades que disseminem a inovação e o empreendedorismo à comunidade; (4) atuar em rede; (5) disponibilizar as competências e o capital humano para mentorias e *networking*; (6) disseminar o projeto Pontos de Inovação e o INATEC; (7) registrar os conteúdos, números de participantes, frequência de atividades e resultados obtidos; e, (8) participar dos eventos de co-criação, planejamento, reuniões; e, do conselho gestor do projeto. Estas estratégias compuseram o escopo do projeto e os critérios para a escolha dos ambientes de inovação, disponibilizados no *site* www.pontosdeinovacao.com.br. Os direcionadores podem ser utilizados para outros ecossistemas de inovação, customizado as realidades e recursos do território.

Palavras-chaves: Ecossistema de inovação; Direcionadores estratégicos; Mapeamento de ambientes de inovação; INATEC; Pedra Branca.

ABSTRACT

¹ Prof. Msc. e Coord. do Núcleo de Empreendedorismo da AGETEC/UNISUL (geraldo.campos@unisul.br)

² Prof. Dr. do PPGEDEC/UFSC (jartur@egc.ufsc.br)

³ Profa. Dra. do PPGEDEC/UFSC (gtude@egc.ufsc.br)

⁴ Prof. Dr. do PPGA/UNISUL (mauricio.lima@unisul.br)

This article aims presenting the strategic guidelines for the mapping of innovation environments, and entrepreneurship located in Pedra Branca neighborhood in the city of Palhoça (SC), contributing to the development of the project Pontos de Inovação, as INAITEC. It has a scientific and technological approach, white a qualitative, bibliographic and / or documental, using INAITEC and Pontos de Inovação project documents. Eight guidelines were defined, as follows: (1) to be located in Pedra Branca; (2) to promote and disseminate innovation and entrepreneurship as systematic practice; (3) to develop activities that disseminate innovation and entrepreneurship to the community; (4) to act in network; (5) to provide the expertise and human capital to mentorias and networking; (6) to disseminate the Pontos de Inovação project and the INAITEC; (7) to record the content, numbers of participants, activities periodicity and results the obtained; and (8) to participate in the co-creation of events, planning meetings; and in project management council. These strategies made up the project scope and criteria to the choice of innovation environments, available in www.pontosdeinovacao.com.br site. The guidelines can be used for other innovation ecosystems, customizing realities and resources of the territory.

Keywords: Innovation Ecosystem; Strategic drivers; Mapping innovation environments; INAITEC; Pedra Branca.

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas foram marcadas pelas transformações econômicas, sociais, ambientais, tecnológicas, do trabalho e do posicionamento das organizações, sendo estas alterações decorrentes das constantes transformações dos modelos produtivos.

Castells (1999) define que este novo paradigma baseado na Sociedade do Conhecimento tem como características principais a informação como matéria-prima, a alta penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias, o predomínio da lógica de redes, a flexibilidade e a crescente convergência tecnológicas, na qual busca perpetuar e valorizar a informação e o conhecimento, gerando valor por intermédio dos ativos do conhecimento, do desenvolvimento de pesquisas, do empreendedorismo e da inovação.

Esta nova sociedade gerou uma nova forma de pensar e agir tanto em nível organizacional, quanto individual, alterando a proposta de valor. Uma nova geografia econômica mundial se estabeleceu, onde países que eram considerados produtores de bens de consumo, com forte desenvolvimento industrial, estão perdendo sua

vantagem competitiva para mercados com uma maior eficiência e menores custos de produção.

Korobinski (2001) afirma que para uma empresa baseada no conhecimento exista, a empresa precisa desenvolver uma cultura para a inovação, dedicando-se a pensar em como gerir o conhecimento por meio da tecnologia da informação, da organização do trabalho, da gestão da inovação, da gestão de pessoas, da gestão dos recursos, possibilitando ambientes que estimulam a criatividade, a viabilização de talentos e contribuindo para a inovação e o empreendedorismo.

Desta forma, as organizações necessitaram alterar seu modelo de negócio, suas estratégias, seu modelo mental e cultura, orientando-se para o modelo pós-industrial, potencializando os ativos do conhecimento, entendendo que a geração de valor se dá por meio da tecnologia, do *design*, da economia criativa, da flexibilização e customização da produção; da geração, gestão e disseminação do conhecimento, inovando e empreendendo como um movimento que possibilita a transformação.

Para Terra (2000) nas organizações do conhecimento as pessoas geram receitas; o poder está no nível de conhecimento; o fluxo de produção é direcionado pelas ideias, o tempo e o conhecimento; sendo o foco do negócio, bem como, os ambientes que possibilitam o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo, gerando ecossistemas que fomentam a geração de novos negócios, alterando assim, o modelo econômico e potencializando a região.

Azatuhi e Zaman (2012) citam exemplos de localidades que superaram as barreiras da economia tradicional para uma economia baseada no conhecimento e na inovação, como o *Silicon Valley*, no Estados Unidos da América; *Koreia's Digital Media City*, na Coreia; *Japan's Kansai Science City*, no Japão; *Otigba Computer Village Cluster*, na Nigéria; *Índia TI Hub*, na Índia.

A Pedra Branca é um bairro situado no município de Palhoça, em Santa Catarina e desponta como um possível ecossistema de inovação visto a sua vocação para a geração de novos negócios e no desenvolvimento de uma cidade pensada nas dimensões do viver, trabalhar, se divertir e morar. Busca a criação e o desenvolvimento de um ambiente que fomente ideias, *startups*, *spin offs*, gerando inovação e empreendedorismo, atraindo novas empresas e sedes de empresas

baseadas em conhecimento, sendo o INATEC - Instituto de Apoio à Inovação e Tecnologia da Palhoça, o indutor desta transformação.

O movimento criado para atender esta nova perspectiva de sociedade, requer das organizações e daqueles que contribuem para a sua criação e desenvolvimento um novo modelo de relação, criando ambientes inovadores para que as organizações possam aprender, inovar e empreender.

Ao mesmo tempo em que as organizações buscam condições para o desenvolvimento de seus empreendimentos e compreendem a Pedra Branca como um cenário para a maturação ou alavancagem, seja por meio das suas práticas organizacionais, seus modelos de negócios, processos, produtos ou serviços, *marketing*, ambientes corporativos ou atividades desenvolvidas, promovendo mesmo que internamente a inovação e o empreendedorismo, sendo também contribuintes do ecossistema.

Desta forma, para que esta *expertise* possa transbordar as paredes das organizações sendo necessário a identificação e disseminação destas práticas, seja por meio de eventos, visitas técnicas, momentos de colaboração e *open innovation*, necessitando de um movimento sinérgico dos atores pertencentes ao cenário, já que, como apresentam Adner e Kapoor (2010) o sucesso de uma inovação individual depende muitas vezes do sucesso de outras inovações do ecossistema.

Entendendo a importância do mapeamento destes ambientes e destas competências foi que o INATEC no ano de 2014 desenvolveu o projeto Pontos de Inovação, buscando criar uma sinergia entre as organizações e as competências instaladas no ecossistema, potencializando assim, o desenvolvimento do território.

Os relacionamentos de convergência entre iniciativa privada, governo e instituições públicas, academia, associações empresariais e comunidade, estão sendo aplicados desde o início no INATEC e o projeto Pontos de Inovação contribui para fomento da inovação e empreendedorismo, convergindo com os conceitos da Tríplice Hélice, proposto por Etzkowitz e Leydesdorff (2001), na qual fundamentam que o conhecimento se desenvolve de forma dinâmica, fluindo tanto no ambiente interno das organizações, como nas suas fronteiras, por meio da convergência do que é produzido nestes arranjos institucionais.

Para esta pesquisa definiu-se como objetivo apresentar direcionadores estratégicos para o mapeamento dos ambientes de inovação e empreendedorismo

situados no bairro Pedra Branca, na cidade de Palhoça (SC), sendo estes contribuintes para o desenvolvimento do projeto Pontos de Inovação, do INAITEC – Instituto de Apoio à Inovação e Tecnologia de Palhoça, bem como a perguntas problema: Quais os direcionadores necessários para o mapeamento de ambientes de inovação em ecossistemas, tendo o INAITEC e a Pedra Branca como objeto de estudo?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INOVAÇÃO

Para Govindarajan e Trimble (2010) as empresas não foram concebidas para inovar e sim para serem eficientes, porém a inovação tem sido uma pauta recorrentes nas organizações contemporâneas, visto as transformações econômicas e sociais que são recorrentes e requerem das empresas um processo de mudança, potencializando assim a sua vantagem competitiva diferenciando-se de seus concorrentes.

Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) confirmam o pressuposto da diferenciação quando afirmam que a inovação é um processo em que as organizações transformam ideias em produtos novos ou melhorados, serviços ou processos.

Porém, muito mais do que a transformação de ideias e novos produtos ou na melhoria de serviços e processos, Schumpeter (1934) um dos precursores da inovação no século XX, apresenta que a inovação pode ser: uma introdução de uma mudança ou criação de um novo produto; inovação em processo, possibilitando a construção de novos paradigmas no segmento; uma abertura de um novo mercado; o desenvolvimento de novos suprimentos/insumos; ou, uma mudança na organização.

A inovação se classifica segundo seu grau de novidade, podendo ser radical ou incremental que para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), uma inovação radical surge a partir de uma ideia já existente, alterando produtos e mercados. A inovação incremental acontece por processos de melhoria contínua, sendo em tese mais fáceis de serem identificadas, desenvolvidas e implementadas, possuindo assim, uma maior aceitação.

Abreu *et al.* (2010) propõem um modelo de processos à inovação iniciando no pensamento estratégico e finaliza na implementação da inovação, definindo *drives* para cada etapa, sendo: a etapa do pensamento estratégico, possibilitando a descoberta, na etapa de oportunidades, tendo um olhar na identificação e foco; a etapa das ideias, relacionando o foco e a geração de ideias; a etapa de projetos, que seleciona e gera os *drives* necessários para o desenvolvimento; e, a fase de mercado, quando do lançamento das vendas, implementando assim, a inovação.

Tanto os conceitos, tipos e processos de inovação se manifestam por meio da tecnologia, do contexto, do conhecimento e das pessoas, na qual um ambiente propício contribui de sobremaneira para a geração, desenvolvimento e gestão da inovação, possibilitando uma melhoria do mercado e da sociedade.

2.2 ECOSSISTEMAS E AMBIENTES DE INOVAÇÃO

A identificação dos ecossistemas e ambientes de inovação tem despertado a atenção de pesquisadores, empresários e profissionais, visto a importância e a influência dos ambientes de inovação frente ao processo e na gestão da inovação.

Para Oksanen e Hautamäki (2014) tanto os sistemas nacionais, quanto os sistemas regionais de inovação estão se esforçando para atender as constantes demandas e mudanças do ambiente competitivo global. Para tal, o desenvolvimento sócio-técnico da inovação, requer uma mudança estrutural na gestão, visando dar apoio à inovação, bem como do fortalecimento dos ambientes e ecossistemas de inovação.

Tornastsky *et al.* (1983) destaca que os estudos de inovação tentam compreender os antecedentes (ambientes ou os contextos), bem como seus resultados, na perspectiva da geração de conhecimento, deixando de lado a explicação do “como” e dos “porquês”, que para Terra (2000), as necessidades das organizações e dos ambientes onde estão inseridas, possibilitam uma evolução crescente e pró-ativa, da gestão, do desenvolvimento da criatividade, da aprendizagem e do conhecimento, por parte dos ativos do conhecimento.

Estas pessoas para inovar necessitam de um ambiente propício para o desenvolvimento da criatividade, o compartilhamento do conhecimento, a geração de ideias e oportunidades, de projetos, propiciando a aprendizagem tanto individual quanto organizacional.

Esse tipo de ecossistema exige a criação de centros de inovação de classe mundial, onde a alta qualidade de vida e excelentes possibilidades de negócios são combinadas. Este ambiente pode ser construído através de profunda cooperação entre os actores locais, regionais e nacionais. No entanto, na realidade, relativamente poucas regiões exibiram este tipo de capacidade de renovação (Etzkowitz & Klofsten, 2005).

Convergindo com o conceito da Tríplice Hélice na qual apresenta as necessidades dos inter-relacionamentos institucionais dos atores apresentados acima, Iseberg (2011) apresenta seis domínios para a criação de um ecossistema empreendedor, sendo: o desenvolvimento da cultura; políticas e lideranças; disponibilidade de financiamento adequado; qualidade do capital humano; mercados e produtores favoráveis ao risco; um leque de apoios institucionais e de infraestrutura.

Complementando as variáveis apresentadas por Iseberg, Oksaen e Hautamäki (2014), entendem que um ecossistema de inovação consiste em um grupo de atores locais e processos dinâmicos, que juntos produzem soluções para desafios diferentes, incluem universidades e instituições de pesquisa, financiamento para as novas empresas e planos de investigação, uma combinação simbiótica de grandes empresas estabelecidas e novas *startups*, especialização e cooperação entre as empresas, serviços especializados nas necessidades dos locais empresas, mercado local suficiente para novos produtos inovadores e rede global (Munroe, 2009; Kenney, 2000). Além disso, os ecossistemas bem-sucedidas têm uma "comunidade de destino", o que significa que os atores da região buscam potencializar o território local, buscando o sucesso e o desenvolvimento da região de toda a região.

2.3 A PEDRA BRANCA E O INAITEC (INSTITUTO DE APOIO À TECNOLOGIA DE PALHOÇA)

Para Oliveira (2014) a história da Pedra Branca parte de um sonho. Um sonho de construir não apenas mais um empreendimento imobiliário, mas uma comunidade onde as pessoas possam morar, trabalhar, estudar e se divertir em harmonia com a natureza. Uma nova centralidade, modelo que possa contribuir para minimizar deslocamentos, inspirando, inclusive, outras grandes e médias cidades brasileiras e,

além disso, que proporcione qualidade de vida a toda diversidade de moradores e usuários. Sustentabilidade foi a inspiração e continua sendo a meta de longo prazo do empreendimento como negócio.

Localizada no município de Palhoça, na Grande Florianópolis em Santa Catarina, a empresa Pedra Branca Empreendimentos Imobiliários S/A, em 1999 começou a construção de uma cidade planejada. Na década de 1990, iniciou a transformação de uma fazenda, em um bairro diferenciado com a instalação da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), adotando naquele momento o nome Pedra Branca Cidade Universitária. Com um olhar para o futuro e na perspectiva de tornar a Pedra Branca uma *Green City* e na parceria junto a Clinton Foundation, sendo um bairro membro do projeto Clima 21, transformou seu conceito para Pedra Branca Cidade Sustentável.

A implantação do INATEC no ano de 2009 como uma incubadora de base tecnológica e na perspectiva de transformar o bairro em uma *Smart City*, bem como da inauguração do Passeio Pedra Branca, uma rua compartilhada com 26 lojas e a entrega de 2 edifícios residenciais e 3 comerciais, em 2013, adotaram um novo conceito, a Cidade Criativa Pedra Branca, fomentando o convívio, a troca de ideias, a colaboração e co-criação, o desenvolvimento de uma cultura para a inovação e o empreendedorismo, propiciando assim, um ambiente favorável para o surgimento de novos negócios.

Atualmente o bairro possui aproximadamente 12 mil pessoas, entre moradores, trabalhadores e estudantes. O empreendimento possui potencial construtivo de 1,7 milhão de metros quadrados de área construída podendo receber mais de 12 mil unidades entre apartamentos, escritórios, centros comerciais e industriais. Estimasse que serão aproximadamente 40.000 moradores, 30.000 empregos e 10.000 estudantes, quando a totalidade das casas, edifícios residenciais e comerciais, empresas e da urbanização estiverem concluídas.

O bairro se divide em uma área residencial com casas de alto padrão e edifícios, uma área destinada a UNISUL, uma área industrial com galpões de indústrias de vários segmentos; e, uma área chamada de novo urbanismo, com rua compartilhada, *open shopping*, edifícios residenciais e comerciais, restaurantes, supermercados e comércio local, praça, academia de *fitness* e eventos em datas temáticas.

Para colaborar com este ambiente o governo municipal de Palhoça tem apoiado a iniciativa privada, com facilidades na abertura de novas empresas e diversos programas de incentivos fiscais e empresariais, contribuindo para a atração e o desenvolvimento de empresas e da criação de um ecossistema de inovação e empreendedorismo, potencializando assim, o acréscimo no número de empresas instaladas, de habitantes, empregos e arrecadação de impostos.

O INATEC foi criado em fevereiro de 2009 por iniciativa da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, da Associação Empresarial da Palhoça - ACIP, da Prefeitura Municipal da Palhoça e da Pedra Branca Empreendimentos Imobiliários S/A, no intuito de formar uma instituição com a missão “fomentar e apoiar o desenvolvimento de empreendedores/ou empreendimentos inovadores, proporcionando-lhes ambiente e condições para o desenvolvimento sustentável, integrando neste processo, a incubação, o ensino e a pesquisa” (Planejamento Estratégico do INATEC, 2010).

Para o cumprimento de seus objetivos, o INATEC formalizou em 2010 a criação da Incubadora INATEC, objetivando apoiar empreendedores e empreendimentos interessados em criar e/ou consolidar empresas, por meio do uso e compartilhamento de área física, de infraestrutura e dos serviços disponibilizados para o atendimento no processo de crescimento das empresas instaladas.

Atualmente o INATEC está localizado no Edifício INATEC, um prédio de cinco andares, na qual as empresas incubadas instalaram-se e possuem uma estrutura que potencializa o desenvolvimento de seus negócios. O programa de incubação possui quatorze empresas residentes e dezessete empresas incubadas na modalidade virtual.

Com uma estrutura de gestão enxuta, formada por um conselho consultivo, representando as instituições fundadoras, um conselho técnico-científico e uma diretoria executiva, a governança ocorre de modo colaborativo e compartilhado, reunindo universidade, empresa privada, associação comercial e industrial e governo municipal.

Já obteve por meio de suas empresas incubadas a obtenção de fomentos para inovação junto às fontes de fomentos do Governo do Estado de Santa Catarina, via FAPESC, pelo programa TECNOVA, da realização de eventos e capacitações

para os empreendedores e colaboradores incubados, bem como do desenvolvimento de projetos e pesquisas.

Criou o Fórum de Inovação do Continente e eventos de inovação e empreendedorismo, com palestrantes nacionais e internacionais, bem como da aproximação e da geração de *networking* com empresários, governantes, empreendedores, estudiosos, moradores do bairro e da sociedade civil organizada.

Na intenção de profissionalizar a gestão do INATEC foi desenvolvida em 2014 uma pesquisa com o apoio da FAPESC, para a criação de um modelo de indicadores de desempenho, tanto para a equipe de gestão, quanto para as empresas incubadas, no intuito de identificar as necessidades e o nível de amadurecimento das empresas, de gestores e colaboradores, bem como na busca da certificação CERNE, para a incubadora, sendo aplicado a partir de 2015.

Compreendendo que o INATEC é um indutor do desenvolvimento da inovação e empreendedorismo na Pedra Branca e na região Metropolitana de Florianópolis, visto que é um dos únicos na região continental, foi iniciado em 2015 o projeto Pontos de Inovação; foco deste artigo, que visa mapear os ambientes de inovação e empreendedorismo; e, a criação do API – Arranjo Produtivo de Inovação, ambos na busca de potencializar o território e criar um ecossistema de inovação, potencializando assim, as empresas, as pessoas, a região e a geração de conhecimento, tecnologia, inovação e empreendedorismo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa possui um caráter científico e tecnológico, que para Cupani (2006) já que busca descobrir algo existente, bem como da produção de algo novo. É de natureza aplicada quando visa contribuir para fins práticos, podendo os direcionadores apresentados serem utilizados não apenas para o ecossistema de inovação da Pedra Branca, mas para qualquer outro ecossistema de inovação.

Quanto aos objetivos delineados se apresenta como uma pesquisa qualitativa, visto a importância da compreensão e interpretação das necessidades de um mapeamento de ambientes de inovação para o ecossistema estudado, possibilitando uma interação entre o objeto observado e as relações conceituais, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e/ou documental, identificando autores e conteúdos que

pudessem dar sustentação teórica para a proposição dos indicadores propostos, bem como que pudessem compor o referencial teórico do estudo.

Obteve também um caráter exploratório, visto que buscou junto ao INATEC (Instituto de Apoio à Inovação e Tecnologia da Palhoça) e ao projeto Pontos de Inovação, subsídios teóricos e da identificação das necessidades do projeto quanto ao mapeamento dos espaços de inovação existentes, por meio de documentos relacionados ao projeto Pontos de Inovação.

A mineração dos dados teve como escopo os temas: inovação; ecossistemas/*habitats*/áreas de inovação; Pedra Branca; INATEC; Projeto Pontos de Inovação.

Os direcionadores estratégicos propostos foram definidos tendo como base o referencial teórico, as necessidades do INATEC e do Projeto Pontos de Inovação, bem como da visão dos pesquisadores sobre o ecossistema, visto que um dos pesquisadores é morador e possui uma empresa de educação e promoção da inovação e empreendedorismo no ecossistema estudado.

4 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS APLICADOS PARA O MAPEAMENTO DE AMBIENTES DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO DO PROJETO PONTOS DE INOVAÇÃO – INATEC/PEDRA BRANCA

O projeto Pontos de Inovação proposto pelo INATEC tem como objetivo mapear os ambientes (empresas, escolas, universidades, associações, entidades representativas, organizações sociais, ONGs ou coletivos urbanos e sociais) que de alguma forma promovem, atuam ou possuem a inovação e o empreendedorismo em suas práticas organizacionais.

Para Moura e Adler (2011), a inovação não é uma atividade isolada existindo apenas em uma empresa, mas existente em um ecossistema, envolvendo relacionamentos e elementos tangíveis e intangíveis, na qual o resultado desta interação, baseada tanto nos recursos internos das organizações, como nas trocas provenientes do ecossistema, geram segundo Palmer e Kaplan (2007) inovações incrementais, disruptivas, intencionais, ou serendiposas.

Com um olhar nas seis dimensões apresentadas por Iseberg (2011), descritas anteriormente, bem como os sete componentes descritos por Aulet (2008), que aponta: a cultura, a regulamentação, a demanda, a pesquisa, o financiamento, a infraestrutura e as competências; definiu-se, para o mapeamento dos Pontos de Inovação, oito direcionadores estratégicos.

Destacam-se abaixo os direcionadores estratégicos que norteiam o mapeamento e a disseminação do projeto Pontos de Inovação:

a) *Direcionador Estratégico 1: estar situado fisicamente na Pedra Branca.*

Para fortalecer o ecossistema de inovação e empreendedorismo da Pedra Branca é necessário que a organização membro deva estar sediada fisicamente potencializando o território, criando sinergia e identidade para o ecossistema, aproximando assim, os interlocutores, fomentando a integração e o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo.

b) *Direcionador Estratégico 2: promover, disseminar, desenvolver ou implementar a inovação e o empreendedorismo como prática sistemática em sua organização.*

Para que uma organização possa ser considerada inovadora pelo mercado e seus *players*, deve ser inovadora internamente, em seus processos, nas suas políticas, em sua gestão, em sua cultura organizacional, em *marketing* e comunicação, e etc.

Compreendendo que a inovação e o empreendedorismo estão presentes no “DNA” da organização, explicitados em seus documentos institucionais ou não, mas que promovam ou disseminam por meio de seus canais de comunicação, ao mesmo tempo em que desenvolvem a inovação e o empreendedorismo em suas práticas, potencializando internamente e externamente – junto ao ecossistema; o fomento da cultura, as ações e os resultados com caráter inovador e empreendedor.

De acordo com Bessant e Tidd (2009) a inovação é uma questão de sobrevivência, sendo um critério necessário para a manutenção de sua competitividade nos mercados que atuam. Ao mesmo tempo em que a inovação pode ser uma oportunidade para as empresas, já que está diretamente relacionada a seu desenvolvimento.

Neste sentido, ainda os autores acima afirmam que as empresas necessitam desenvolver internamente a gestão para a inovação, na qual três fatores são fundamentais para que isto ocorra: (1) a geração de novas ideias; (2) a seleção estratégica destas ideias, a fim de otimizar recursos e da aplicação de investimentos nas ideias mais promissoras; e, (3) na implementação, seja de um produto/serviço e/ou processo acabado e disponível.

O sucesso do ambiente organizacional interno e no ambiente externo, na qual o INATEC e seus parceiros buscam induzir, requer dois ingredientes fundamentais, como descritos por Bessant e Tidd (2009): os recursos (pessoas, conhecimento, financeiro, entre outros) e a capacidade de organização para geri-los.

Olhando para estas variáveis, as organizações participantes do projeto Pontos de Inovação, necessitam desenvolver ações contínuas tornando-se cada vez mais inovadoras e empreendedoras, possibilitando assim, um maior incremento para o ecossistema da Pedra Branca e do INATEC, por meio de um movimento sinérgico entre as organizações e os *stakeholders* do ecossistema.

c) ***Direcionador Estratégico 3: desenvolver atividades que possam disseminar a inovação e o empreendedorismo aberta à comunidade do ecossistema, na perspectiva da cultura para a inovação, do open innovation e do empreendedorismo.***

As organizações membros do projeto Pontos de Inovação devem realizar atividades abertas à comunidade do ecossistema, sejam: gestores e colaboradores de organizações; estudantes, professores e pesquisadores de universidades e escolas da região; residentes; comunidade autóctone e visitantes, bem como, interessados de outras localidades e regiões.

As atividades propostas podem ser:

- a) Formação e Capacitação: palestras; *workshops*; cursos; visitas técnicas; seminários; fóruns; aulas presenciais e virtuais; *web* conferências;
- b) *Networking*: encontros, almoços, jantares, *brunches*, cafés, reuniões, visitas às empresas do ecossistema; missões empresariais; rodadas de negócios e outras manifestações que aproximem pessoas e potencialidades;
- c) Inovação e Empreendedorismo: *startup weekends* e derivados; *boot camps*; *pitch* de apresentações; semana global de empreendedorismo; *hackthons*,

encontros com mentores; feiras de inovação e empreendedorismo; projetos em *coworking spaces*, *fab labs*, e *makerspaces*, pesquisa e desenvolvimento, prototipagem, entre outras manifestações.

Estas atividades apresentadas acima se destacam em uma perspectiva de macro-categorias, na qual cada organização pertencente ao projeto Pontos de Inovação deverá realizar no mínimo duas atividades mensais, contribuindo assim, para a criação de um calendário de atividades.

O calendário de atividades propostas gera uma agenda de eventos do ecossistema, sendo está disponibilizada *on line*, no *site* do projeto Pontos de Inovação (www.pontosdeinovacao.com.br) permitindo a visibilidade das atividades, dos conteúdos, datas, horários, locais e ministrantes, na qual estas ações geram conteúdo, disseminam o conhecimento, potencializam o *networking*, desenvolvem o ecossistema e fortalecem a cultura e ambiência para a inovação e o empreendedorismo.

d) ***Direcionador Estratégico 4: atuar em rede com as empresas incubadas do INATEC; empresas sediadas no ecossistema, instituições de ensino e associações comerciais e industriais.***

Com o objetivo de fortalecer o ecossistema e potencializar a cultura e a ambiência para a inovação e o empreendedorismo, as empresas participantes do projeto devem atuar em redes, estando em pelo menos dois dos indicadores listados abaixo:

- a) Desenvolver projetos em conjunto com empresas do INATEC ou empresas maduras instaladas na Pedra Branca;
- b) Participar da associação comercial e industrial;
- c) Desenvolver projetos ou ações em parceria com instituições de ensino;
- d) Possuir colaboradores em cursos de especialização ou aperfeiçoamento, bem como, em grupos de pesquisa e desenvolvimento, interno a sua organização ou externos;
- e) Ter parcerias com empresas de outros ecossistemas de inovação em âmbito, local, regional, nacional e internacional;

- f) Criar e disponibilizar sua rede de mentores e contatos para potencializar as atividades propostas pelo projeto seja na sua organização, ou em algum outro membro do projeto Pontos de Inovação.

Para Pellegrin *et al* (2007), as redes de inovação envolvem processos de interação entre atores heterogêneos, produzindo inovações em qualquer nível de agregação (regional, nacional, global), ocorrendo em sistemas de inovação, sendo inter-organizacionais, envolvendo empresas inovadoras, governos, universidades, centros de pesquisas, agentes financeiros, entre outros.

Para Küppers e Pyka (2002) as redes de inovação se tornam mecanismos de difusão da inovação, por meio da colaboração e interação – como proposto pelo projeto Pontos de Inovação – emergindo como uma forma de organização para a produção do conhecimento, constituindo-se como um dispositivo de coordenação, apoiando a aprendizagem em/da rede. Permite também, a exploração das complementariedades; constituem um ambiente propício para a produção do conhecimento; e, da geração de sinergias, fomentando os insumos necessários para a inovação e o empreendedorismo.

- e) ***Direcionador Estratégico 5: disponibilizar as competências instaladas e o capital humano para o networking e mentorias.***

Além do mapeamento das atividades propostas pelas organizações pertencentes ao projeto, mapear-se-á as competências instaladas e o capital humano existente na própria organização ou por meio de sua rede.

Este levantamento poderá servir para o desenvolvimento de mentorias técnicas ou em gestão, otimizando o capital humano já existente no território e da formação de novos agentes de inovação e empreendedorismo.

Considera-se para fim de divulgação a formação do indivíduo, as suas experiências profissionais, suas redes de relacionamento, ações realizadas em benefício do território e da sociedade, bem como sua visão de futuro e propósito de vida, criando assim, um mapa de competências organizacionais e individuais do ecossistema da Pedra Branca.

- f) ***Direcionador Estratégico 6: disseminar o projeto Pontos de Inovação e o INAITEC em suas ações de comunicação e marketing.***

As organizações pertencentes ao projeto Pontos de Inovação deverão disseminar em suas ações de comunicação e *marketing*, o projeto Pontos de Inovação, o INATEC, a Pedra Branca, seu negócio e atividades.

Quando da adesão ao projeto, a organização receberá um selo que a identificará como participante do projeto Pontos de Inovação. Este selo deve ser afixado em local visível ao público, indicando aquele ambiente desenvolve atividades relacionadas a inovação e empreendedorismo. Deverá também divulgar em seus materiais de divulgação a logomarca do projeto Pontos de Inovação e do INATEC.

Em contrapartida, terá suas atividades divulgadas no portal *on line (site)* do projeto Pontos de Inovação, bem como a descrição de sua organização, sua infraestrutura, competências instaladas, capital humano e rede de relacionamento.

g) *Direcionador Estratégico 7: registrar os conteúdos, números de participantes, frequência de atividades realizadas e resultados obtidos nas atividades vinculadas ao projeto Pontos de Inovação.*

As organizações pertencentes ao projeto Pontos de Inovação quando da realização das atividades vinculadas ao projeto deve:

- a) Registrar os conteúdos desenvolvidos nas atividades por meio de ementas, tópicos, sinopses e/ou resumos;
- b) Registrar o número de participantes atendidos nas atividades, para os registros de atendimentos do projeto Pontos de Inovação;
- c) Registrar a frequência da realização das atividades, sendo que o programa prevê a realização mínima de duas atividades mensais por organização participante;
- d) Resultados obtidos quanto inovação e empreendedorismo, podendo ser de caráter descritivo, foto, filmagem, *podcast*/áudio, relato de experiência, notícia jornalística, entrevista e/ou artigo científico.

Estes registros são importantes, pois possibilitam o armazenamento e a gestão do conhecimento para o projeto Pontos de Inovação e INATEC. Demonstra também, a produtividade e atratividade de cada organização membro do projeto, bem como, da adesão frente as atividades propostas, criando um mapa do conhecimento gerado pelo projeto e contribuindo para o desenvolvimento ecossistema em questão.

Para Sequeira (2008), o mapeamento das fontes de conhecimento organizacional é parte importante do processo de codificação e pode ser elaborado por meio da tecnologia. A elaboração de um mapa de conhecimento implica a localização do conhecimento importante na organização; e, por conseguinte a publicação de um tipo de lista ou quadro que mostra onde encontrá-lo, indicando geralmente pessoal, documentos e base de dados. Pode funcionar também como um inventário e como uma ferramenta para avaliar o *stock* o conhecimento organizacional e do ecossistema de inovação empreendedorismo, identificando pontos fortes e lacunas que devem ser minimizadas.

- h) ***Direcionador Estratégico 8: participar dos eventos de co-criação, planejamento e reuniões dos membros do projeto Pontos de Inovação, bem como, participar do conselho gestor do projeto.***

Os gestores das organizações membros do projeto Pontos de Inovação devem participar dos eventos de co-criação, planejamento e das reuniões referentes ao projeto, com o intuito de contribuir para o seu desenvolvimento e a definição de táticas e ações operacionais para a alavancagem dos membros, do projeto, do INATEC e da Pedra Branca.

O projeto Pontos de Inovação prevê um conselho gestor que tem como papel fazer a sua gestão, avaliar as organizações interessadas e participantes, bem como na prospecção de fomentos e no mapeamento de oportunidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de um ecossistema de inovação como proposto na Pedra Branca, em Palhoça, Santa Catarina, se efetivará quando da construção de diversos ambientes de inovação e empreendedorismo.

Foi com este olhar que o INATEC desenvolveu o projeto Pontos de Inovação e para sua implantação foi necessário um mapeamento destes ambientes e organizações, gerando assim, atividades que possam contribuir para fomentar o território, as organizações, a disseminação do conhecimento, o *networking* e a possibilidade de novos negócios (*startups* ou *spin offs*).

As oito direcionadores foram definidos com base nos objetivo geral e específicos apresentados e das necessidades do projeto Pontos de Inovação, bem como, estão alinhados as referenciais teóricos que abordam ecossistemas, ambientes e gestão da inovação.

Estes possibilitam a convergência das atividades de inovação e empreendedorismo, do capital humano e das competências existentes no território; da disseminação das ações pelas organizações, das atividades ofertadas, dos ambientes e das oportunidades que a Cidade Criativa Pedra Branca pode oferecer para o desenvolvimento da cultura e promoção da inovação e o empreendedorismo.

O projeto Pontos de Inovação pode ser replicado em outros ecossistemas de inovação e empreendedorismo, customizando a proposta para a realidade local frente as competências instaladas, o capital humano existente e o *design* do território, bem como, devem ser realizados outros estudos que possam ser complementares a este; e, que possam inclusive contribuírem para a melhoria do projeto Pontos de Inovação.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. F. *et al. Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 2010.

ADNER, R.; KAPOOR, R. *Value Creation in Innovation Ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*. In: Strategic Management Journal. v. 31, 306-333, 2010.

AULET, B (2008). *How to build a successful innovation ecosystem*. Xconomy. Disponível em: <http://www.xconomy.com/national/2008/10/14/how-to-build-a-successful-innovation-ecosystem-educate-networkand-celebrate/3/>. Acessado em: 20/02/2015.

AZATUHI, A.; ZAMAN, M. *Creating an Innovation Ecosystem: governance and the growth of knowledge economies*. The Frederick S. Pardee Center for the Study of the Longer-Range Future, Boston University, 2012.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. *Towards a multidisciplinary definition of innovation*. Management Decision, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BESSANT, J. TIDD, J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CUPANI, A. *La peculiaridad del conocimiento tecnológico*. Scientia e Studia, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 353-71, 2006.

ETZKOWITZ, H.; KLOFSTEN, M. *The innovation region: toward a teory of knowlwdge-based regional development*. R&D Management, 2005.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. *The triple helix of university – industry – government relations and the globalization of national systems of innovation*. Science under Pressure Proceedings. The anish Institute for Studies in Research and Research Policy: 2001.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. *O outro lado da inovação: A execução como fator crítico de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

INAITEC. *Planejamento Estratégico*. INAITEC, Palhoça, 2010.

ISENBERG, D. (2011). *Introducing the entrepreneurship ecosystem four defining characteristics*. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics>. Acessado em: 20/01/2015.

KENNEY, M. *Understandin Silicon Valley. The anatomy of an entrepreneurial region*. Stanford: Stanford University Press, 2000.

KOROBINSKI, R. R. *O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento*. In: *Perspect. Cienc. Inf.* Belo Horizonte, v. 6, n. 1, pag. 107-116, jan/jun, 2001

KÜPPERS, G.; PYKA, A. *The self-organization of innovation networks: introductory remaks in innovation networks*. Theory and practice. Cheltnham: Edward Elgar, 2002.

MUNROE, T. *What makes Silicon Valley tick? The ecology of innovation at work*. Belgium: Nova Vista Publishin, 2009.

MOURA, H. T.; ADLER, I. K. *The ecology of innovation and the role os strategic desing*. In: *Strategic Design Research Journal*. Porto Alegre, v.4. n.3, pag. 112-117, September-December, 2011

OKSANEN, K.; HAUTAMÄKI, A. *Transforming regions into innovation ecosystems: a model for renewing local industrial structures*. In: *The Innovation Journal: the public sector innovation journal*. Finalnd, v.19, Art. 5 pag. 1-16.

OLIVEIRA, C. (2014). *A influencia do marketing para o desenvolvimento de cidades criativas: um estudo de caso na Cidade Criativa Pedra Branca*. Disponível em:

<http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/author/submission/2827>. Acessado em 20/12/2014.

PALMER, D.; KAPLAN, S.A (2007). *Framework for strategic innovation: blending strategy and creative exploration to discovery future business opportunities*. In: Innovation Point. Disponível em: <http://www.innovation-point.com/Strategic%20innovation%20White%20Paper.pdf>. Acessado em: 25/03/2015

PELLEGRIN, I. D.; BALESTRO, M.V.; ANTUNES JUNIOR, J. A.V.; CAULLIRAUX, H. M. *Redes de inovação: construção e gestão cooperação pró-inovação*. In: R.Adm., São Paulo, v. 42, n. 3, p. 313-325, jul./ago./set. 2007.

SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Cambridge: Cambridge University, 1934.

SEQUEIRA, B. (2008). *Aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento: uma abordagem multidisciplinar*. In: Atlas do VI Congresso Português de Sociologia, Lisboa. Disponível em: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf>. Acessado em 12/02/2015.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORNATSKY, L. G., EVELAND, J. D., MYLES, G. B., HETZNER, W. A., JOHNSON, E. C., ROITMAN, D., SCHNEIDER, J. *The Process of Technological Innovation: Reviewing the Literature*, In: National Science Foundation, Washington, p. 17. 1983