

Relatório de Gestão Operacional do Modelo de Ocupação do Centro de Inovação Regional de Itajaí

*Entrega da Etapa 1.4 do Contrato de Prestação de Serviços de Consultoria
PS/INOVAMFRI/CONVÊNIO SDR nº 01/2015*

Corpo Técnico

Alba Schlichting

Francisco Milagres

Guilherme Sarkis

Marcos Molinari

Sicilia Vechi Gonçalves

Sumário

Lista de Figuras.....	3
Lista de Tabelas.....	3
Introdução	4
Gestão Operacional do Modelo de Ocupação	5
Utilização dos Espaços	5
Definição da estrutura organizacional do Centro de Inovação	22
Modelo de Negócios e Sustentabilidade do Centro de Inovação	27
Ações sob a responsabilidade do Comitê de Implantação do Centro	30
Considerações Finais	37
Referências	39
Anexos	

Lista de Figuras

Figura 1 - Orientação para leitura das fichas de utilização dos espaços.....	6
Figura 2 - Organograma Centros de Inovação de Santa Catarina.....	23
Figura 3 – Estrutura de Gestão dos Centros de Inovação.....	24

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Custos fixos básicos dos Centros de Inovação em Santa Catarina.....	28
Tabela 2 - Fontes de Receita do Centro de novação.....	29
Tabela 3 – Sugestão de princípios orientadores.....	30
Tabela 4 - Indicadores propostos para avaliação de desempenho do Centro de Inovação.....	34
Tabela 5 – Cronograma.....	36

1. Introdução

O presente documento, elaborado sob a responsabilidade da Rede Catarinense de Inovação (Recepti), corresponde à entrega 1.4, que integra a Etapa 1 do Contrato de Prestação de Serviços de Consultoria PS/NOVAMFRI/CONVÊNIO SDR no 01/2015. O contrato prescrito pela Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (AMFRI) e firmado com a Recepti prevê em sua Etapa 1 a “Definição do Modelo de Ocupação do Centro de Inovação Regional de Itajaí”.

A etapa 1.4 corresponde à “Descrição da Gestão Operacional do Modelo Adotado para o Centro de Inovação Regional de Itajaí” e sucede a “Definição do modelo ideal”, concluída na etapa 1.3. O presente trabalho indica e detalha premissas estratégicas para o funcionamento do Centro de Inovação Regional de Itajaí, alinhadas às políticas formuladas pelo Estado de Santa Catarina, a partir do Programa Catarinense de Inovação, bem como ao *benchmarking* de habitats de inovação nacionais e internacionais, mapeados e estudados de acordo com as características da região da AMFRI na comparação com estes habitats.

As ferramentas selecionadas para a elaboração da etapa 1.4 envolvem o estudo da planta original do Centro de Inovação fornecida pela AMFRI, a adequação de recomendações do SRI para a modelagem de Centros de Inovação em Santa Catarina, o metamodelo concebido em conjunto com a XPCat para os Centros de Inovação no Estado (RECEPETI, 2015b), a versão preliminar do Documento Básico para a Implantação dos Centros de Inovação de Santa Catarina (RECEPETI, 2015a), elaborado pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS) e pela Rede Catarinense de Inovação (Recepti).

Após a definição das ferramentas, foram adotadas as seguintes abordagens para apresentação desta etapa de trabalho:

- Utilização dos Espaços;
- Recomendações para a ocupação da área;
- Definição da estrutura organizacional;
- Recomendações sobre Modelo de Negócios e Sustentabilidade;
- Ações sob a responsabilidade do Comitê de Implantação do Centro.

2. Gestão Operacional do Modelo de Ocupação

2.1. Utilização dos Espaços

Em conformidade com a estrutura física proposta pelo relatório da entrega 1.3, intitulado Apresentação do Modelo de Ocupação Ideal, foram elaboradas para o presente documento fichas com a descrição e as ações recomendadas para utilização dos espaços citados. Através destas fichas, que correspondem à representação simbólica da ocupação do Centro, é possível identificar: (i) a metragem do espaço; (ii) descrição, observações e recomendações; (iii) equipamentos necessários e; (iv) ações relacionadas a cada espaço. Na imagem a seguir, seguem orientações para a leitura das fichas, e, na sequência, o detalhamento de cada área.

Para facilitar a leitura e a visualização da proposta, apresenta-se no anexo 1 do presente relatório, intitulado “Utilização de Espaços do Centro de Inovação Regional de Itajaí”, um compilado contendo a planta original do Centro, fornecida pela AMFRI para o presente estudo, e as fichas de utilização dos espaços produzidas.

Figura 1 – Orientação para leitura das fichas de utilização dos espaços

As fichas apresentam denominação provisória para cada espaço, dada pelo grupo de trabalho.

Em áreas de realização de eventos, sugere-se a capacidade de público. A estimativa considera especificidades como disposição de mobiliário e características dos eventos, às vezes mais voltados ao público ouvinte, outras vezes a dinâmicas de grupo que exigem mais espaço.

Para facilitar a relação com a planta original, a apresentação dos espaços segue a ordem de numeração dos ambientes na planta, a partir do pavimento térreo.

As fichas apresentam a dimensão (m2) de cada espaço.

A descrição do espaço pode vir acompanhada de observações e recomendações para o Comitê de Implantação do Centro.

A indicação de equipamentos existente representa apenas um panorama das mídias necessárias para facilitar a comunicação em cada espaço. O levantamento detalhado e completo deverá ser elaborado pelo Comitê de Implantação a partir das definições do plano de negócio.

As imagens em detalhe, observadas mais à direita, são reproduções de partes da planta original, evidenciados no contexto de cada espaço descrito.

As ações relacionadas com o espaço físico tratam, efetivamente, da gestão de operações dentro do modelo ocupacional proposto.

Salas de Treinamentos

Área correspondente na planta: 10a, 10b / 10c e 44

10a: 36,92 m²
10b: 34,92 m²
10c: 34,92 m²
44: 100,17 m²

Até 20 pessoas (pequenas) e até 80 (grande)

As salas para reuniões e treinamentos podem ser escolhidas e utilizadas de acordo com a adequação do mobiliário, disposição de mesas e ocupação, a fim de atender às demandas de eventos mais formais, como palestras, e de oficinas, que dependem de distribuição diversa do público no espaço físico. De acordo com esta observação, o espaço de número 44, com maior área física, mostra-se adequado para a diferenciação do mobiliário nesse sentido, a fim de receber eventos estruturados de forma mais dinâmica.

EQUIPAMENTOS

- > Mobiliário adequado
- > Equipamento multimídia
- > Sistema de som
- > Quadro branco e flip charts

AÇÕES RELACIONADAS

- > Formar rede de mentores e atrair cursos sob demanda para a região, a partir do networking das organizações presentes no Centro de Inovação.
- > Ofertar uma agenda permanente de cursos rápidos que tome o centro um referencial em treinamento e qualificação.
- > Consolidar um polo de Ensino à Distância a fim de atender universidades e usuários do Centro, contribuindo com a sustentabilidade econômica do organismo.
- > Ofertar cursos subsidiados por programas, gratuitos para o público, com caráter social, como inclusão digital para idosos, para crianças em situação de vulnerabilidade social, qualificação, atualização e capacitação para o emprego na área de tecnologia, entre outros cursos.

Fonte: Produzido pelos autores

Recepção



Área correspondente na planta (térreo): 1



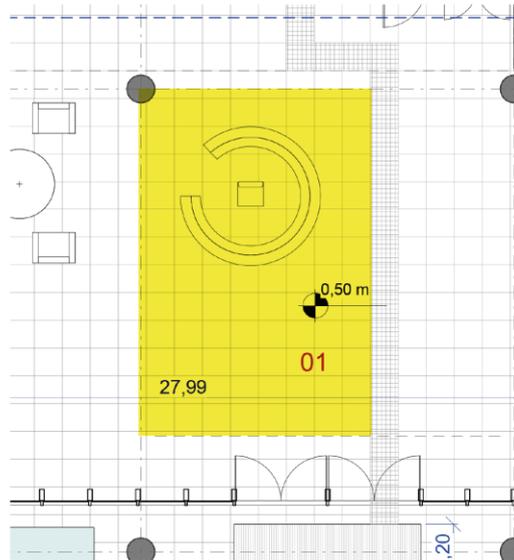
88,90 m²

O Centro Regional de Inovação de Itajaí surge para ser porta principal no atendimento de empreendedores, pesquisadores, agentes públicos e sociedade, tendo em vista o desenvolvimento da inovação a partir do potencial social, econômico e cultural de toda a região. Dentro da concepção de um centro sem muros, que busca o reconhecimento de um ponto de encontro e referência, a recepção deve oferecer condições para que o primeiro contato do público com o Centro seja satisfatório.



EQUIPAMENTOS

- > Bancada
- > Central telefônica
- > Catracas eletrônicas/informatizadas
- > Computadores conectados à internet
- > Totem/mesa interativa para uso dos visitantes
- > Equipamentos para registro de visitantes



AÇÕES RELACIONADAS

- > Municar o espaço de recepção com informações completas e atualizadas sobre o funcionamento do Centro, os serviços oferecidos, eventos e oportunidades, entre outras informações.
- > Capacitar a equipe para encaminhar demandas e responder a questionamentos
- > Disponibilizar equipamento multimídia como opção informativa complementar, que possa ser acessado pelos próprios visitantes, como totem ou mesa interativa.

Área de Convivência/lounge e Showroom



Área correspondente na planta (térreo) : 2



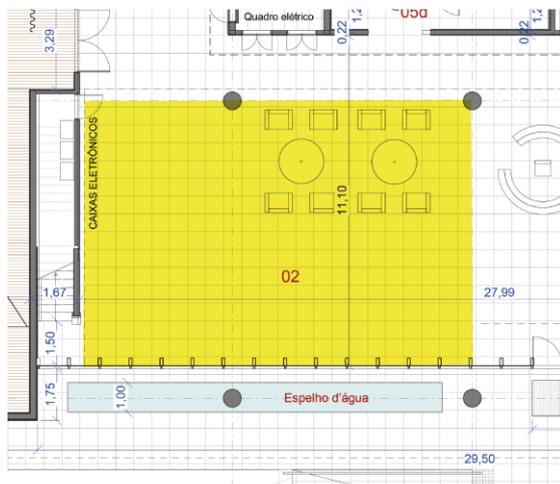
155,04 m²

A Área de Convivência é o espaço que reforça a existência do Centro de Inovação como lugar de encontros, onde surgem novas ideias, parcerias, eventos, negócios e soluções para a região. Além de um auditório à disposição, o Centro conta com o espaço aberto voltado ao convívio que pode receber eventos menores e informais, sediar visitas de escolas, happy hours do ecossistema de inovação da região, além de servir como área livre para uso dos atores do próprio Centro de Inovação. Mais do que uma área física delimitada, o importante nesta área de exposições é demonstrar que as soluções resolvem problemas existentes, já que eles são as chaves para o desenvolvimento da inovação.



EQUIPAMENTOS

- > Infraestrutura para disponibilidade de internet wi-fi de alta capacidade.
- > Equipamento de som e multimídia para uso em eventos.
- > Tomadas distribuídas por todo o espaço, junto ao mobiliário.
- > Poltronas e mesas baixas dispostas em diferentes nichos.
- > Área de exposições relacionadas a produtos e serviços (showroom).
- > Área móvel para exposições culturais e artísticas.



AÇÕES RELACIONADAS

Convivência

- > Recepcionar encontros periódicos entre profissionais de TIC para a troca de experiências.
- > Promover eventos sobre novas tecnologias relacionadas à economia da região.
- > Articular encontros educativos e atividades voltadas à economia criativa e ao empreendedorismo para crianças e adolescentes, em parceria com escolas e universidade.
- > Organizar eventos para os familiares dos atores do Centro, a fim de despertar a consciência para a nova economia e estimular os jovens à inovação.
- > Promover encontros entre investidores, empresas e empreendedores.
- > Sediar maratonas de empreendedorismo, inovação e conhecimento, conectar universidade e empresas.
- > Criar uma feira de talentos para o networking entre profissionais e empresas e o atendimento das demandas de trabalho.

Showroom

- > Espaço de apresentação periódica para novos produtos e serviços utilizados e, posteriormente, desenvolvidos a partir do Centro de Inovação.
- > Expor permanentemente a maquete do Centro e do futuro Distrito de Inovação, com informações acessíveis sobre as organizações e estruturas em funcionamento.
- > Oportunizar e exibir resultados (vídeos, palestras, tutoriais, demonstrações) acerca de produtos testados e validados pelo Centro e pelo Distrito enquanto living labs.

Salas de Reuniões



Área correspondente na planta (pavimento 1 e ático):
10a, 10b, 10c e 42



10a: 38,92 m²
10b: 34,92 m²
10c: 34,92 m²
42: 37,61m²



Até 20 pessoas

As salas de reuniões do Centro de Inovação Regional de Itajaí, que devem ser amplas e equipadas para sediar conferências globais, atenderão tanto às demandas da gestão do Centro quanto a interessados na locação do espaço, sendo, portanto, área que contribuirá com a sustentabilidade do espaço. A gestão de locações pode ficar a cargo da própria governança do Centro ou ser delegada a alguma das organizações que se instalarão no Centro, como ao espaço de co-working e promoção de eventos temáticos/treinamentos no Centro.



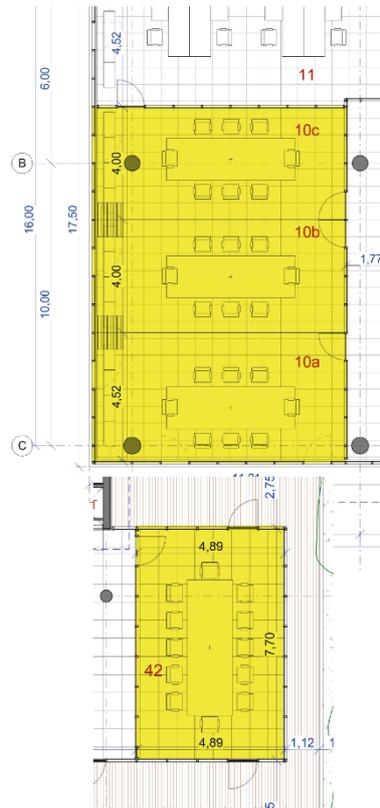
EQUIPAMENTOS

- > Infraestrutura multimídia para conferências globais
- > Sistema de som e imagem
- > Acesso à internet de alta capacidade



AÇÕES RELACIONADAS

- > Manutenção do espaço para reuniões diversas.



Salas de Treinamentos



Área correspondente na planta (pavimento 1 e ático):
10a, 10b e 10c e 44



10a: 38,92 m²
10b: 34,92 m²
10c: 34,92 m²
44: 100,17 m²



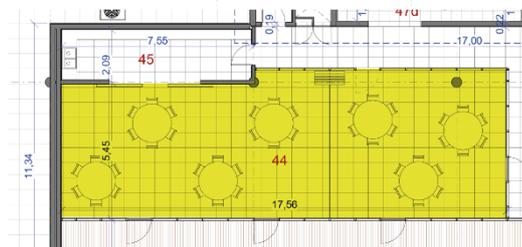
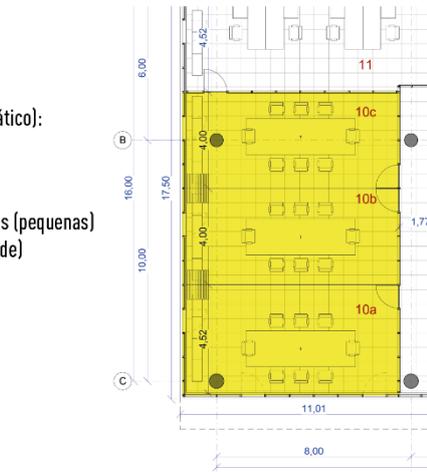
Até 20 pessoas (pequenas)
e até 80 (grande)

As salas para reuniões e treinamentos podem ser escolhidas e utilizadas de acordo com a adequação do mobiliário, disposição de mesas e ocupação, a fim de atender às demandas de eventos mais formais, como palestras, e de oficinas, que dependem de distribuição diversa do público no espaço físico. De acordo com esta observação, o espaço de número 44, com maior área física, mostra-se adequado para a diferenciação do mobiliário nesse sentido, a fim de receber eventos estruturados de forma mais dinâmica.



EQUIPAMENTOS

- > Mobiliário adequado
- > Equipamento multimídia
- > Sistema de som
- > Quadro branco e flip charts



AÇÕES RELACIONADAS

- > Formar rede de mentores e atrair cursos sob demanda para a região, a partir do networking das organizações presentes no Centro de Inovação.
- > Ofertar uma agenda permanente de cursos rápidos que torne o centro um referencial em treinamento e qualificação.
- > Consolidar um polo de Ensino à Distância a fim de atender universidade e usuários do Centro, contribuindo com a sustentabilidade econômica do organismo.
- > Ofertar cursos subsidiados por programas, gratuitos para o público, com caráter social, como inclusão digital para idosos, para crianças em situação de vulnerabilidade social, qualificação, atualização e capacitação para o emprego na área de tecnologia, entre outros cursos.

Escritório de Gestão do Centro



Área correspondente na planta (pavimento 1): 11

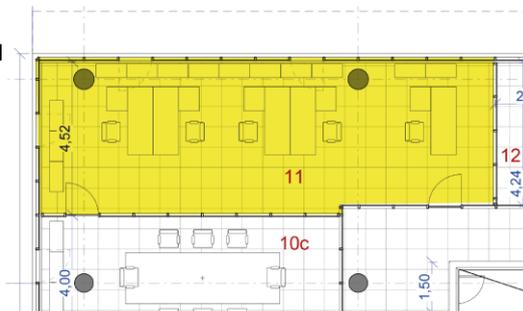


57,08m²



Até 10 pessoas

Na primeira etapa de implantação do Centro de Inovação, a área de gestão é o coração do organismo, do qual irão irradiar todas as ações estratégicas para a atração dos atores que irão consolidar o ecossistema inovador da Região da AMFRI. Caberá à equipe o controle das rotinas e a correção de rumos e projetos, a fim de estabelecer para o Centro parcerias que trarão como resultado a inovação em processos, produtos e serviços, a fim de atrair investimentos e a atenção de empreendedores, grandes organizações e investidores.



EQUIPAMENTOS

- > Infraestrutura completa de informática e servidor próprio
- > Internet
- > Telefonia
- > Salas de apoio para reuniões e conferências rápidas



AÇÕES RELACIONADAS

- > Elaborar uma agenda econômica pública (física ou digital), com informações sobre as atividades empresariais e de governo.
- > Promover eventos que apresentem as novas tecnologias relacionadas às organizações do Distrito de Inovação.
- > Favorecer o diálogo entre universidade e empresas para transferência tecnológica.
- > Promover chamadas para que universidades apresentem soluções para as empresas do Distrito de Inovação.
- > Sistematizar eventos de Open Innovation, para facilitar a troca de experiências e promover investimentos entre startups e grandes empresas.
- > Efetuar mapeamento mundial, da cadeia de valor e dos competidores das organizações vinculadas ao Distrito de Inovação.
- > Organizar um plano de visitas internacionais, para divulgação do Distrito de Inovação e da economia local, promovendo investimento no território.
- > Acompanhar a implantação/instalação de empresas e profissionais no Distrito de Inovação.
- > Promover seminários e palestras para as organizações do Distrito de Inovação, com o intuito de desenvolver a cultura da internacionalização e a busca de novos mercados.
- > Organizar missões internacionais.
- > Mapear e divulgar alternativas de crédito para empresas e empreendedores.
- > Criar um programa que fomente a cultura de alianças, aquisições e transmissões.
- > Promover encontros entre investidores e empresas/empreendedores.
- > Organizar apresentações que orientem os jovens sobre as oportunidades e perfis necessários à nova economia.
- > Criar um programa gratuito de atualização e capacitação profissional.
- > Efetuar o mapeamento de necessidades profissionais das organizações instaladas no Distrito de Inovação, conectando esta demanda com profissionais e instituições de ensino.
- > Promover encontros entre alunos universitários e organizações do Distrito de Inovação.

[Continuação na próxima página ->](#)



AÇÕES RELACIONADAS

- > Organizar no showroom, através de uma maquete, as áreas disponíveis no Distrito de Inovação, assim como a relação de todas as empresas instaladas.
- > Acompanhar e garantir a infraestrutura (água, gás, TIC, eletricidade, etc) para o Distrito de Inovação.
- > Oportunizar o teste piloto de produtos e serviços na estrutura do Distrito de Inovação.
- > Mapear as novas tecnologias mundiais e apresentá-las aos integrantes do Distrito de Inovação.
- > Realizar estudos sobre a cadeia de valor dos setores vinculados ao Centro de Inovação.
- > Promover reuniões/encontros entre os setores do Distrito de Inovação e os agentes da tríplice hélice.
- > Promover encontros intersetoriais para compartilhamento de tecnologias.
- > Articular iniciativas/encontros de educação com crianças e adolescentes (em parceria com escolas) para divulgar e despertar o interesse pela economia criativa.
- > Organizar eventos para despertar e conscientizar familiares para a nova economia, de modo a promover/estimular jovens inovadores.
- > Criar um programa de inclusão digital para a terceira idade, com a participação dos netos.
- > Criar um programa de inclusão digital e acesso às novas tecnologias para as organizações do terceiro setor.
- > Promover uma agenda de desafios, na busca de propostas que solucionem os problemas sociais regionais.
- > Mapear e estabelecer vínculos com universidades de outros países.
- > Mapear e estabelecer vínculos com redes empresariais de outros países.
- > Mapear e estabelecer vínculos com parques, incubadoras e distritos de outros países.
- > Mapear e estabelecer vínculos com institutos de outros países.
- > Manter canais de informação, físicos e digitais, voltados a todos os públicos do Centro de Inovação.
- > Promover a proteção/patente de ideias, produtos e processos.
- > Manter atualizado o cadastro de habitats de inovação da região (observatório).

Área Institucional Compartilhada



Área correspondente na planta (pavimento 2): 21a

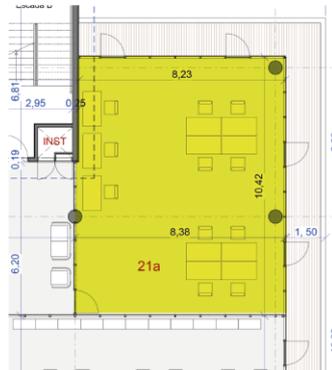


85,34m²



Até 15 pessoas

A Área Institucional Compartilhada é o espaço onde estarão alocadas organizações pertencentes ao Comitê de Implantação do Centro de Inovação e organismos estratégicos para a promoção do empreendedorismo inovador. Como exemplos, podem ser citadas representações institucionais da AMFRI, Univali, Sebrae, INPI, Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico de Itajaí, Associações Empresariais da região, Fapesc, entre outras, que ajudarão o Centro a se tornar porta única na resolução das demandas relacionadas ao empreendedorismo e à inovação.



EQUIPAMENTOS

- > Telefonia e acesso à internet
- > Sala de apoio para reuniões e conferências de curta duração.



AÇÕES RELACIONADAS

- > Divulgação institucional e prestação de serviços aos atores do Distrito de Inovação e externos que procurem uma porta principal para suas demandas relacionadas ao empreendedorismo inovador.
- > Função de apoio na elaboração de agenda econômica pública sobre atividades empresariais e de governo.
- > Função de apoio no diálogo entre universidade e empresas para transferência tecnológica. Promover chamadas para que universidades apresentem soluções para as empresas do Distrito de Inovação.
- > Função de apoio na organização dos eventos de Open Innovation, para facilitar a troca de experiências e promover investimentos entre startups e grandes empresas.
- > Função de apoio no mapeamento mundial da cadeia de valor e competidores das empresas vinculadas ao Distrito de Inovação.
- > Função de apoio na organização dos planos de visitas internacionais, para divulgação do Distrito de Inovação e da economia local, para a promoção de investimento no território.
- > Função de apoio na promoção de seminários e palestras para as empresas do Distrito de Inovação, estimulando a internacionalização e busca de novos mercados.
- > Função de apoio no planejamento de missões internacionais.
- > Função de apoio no mapeamento de alternativas de crédito para empresas e empreendedores.
- > Função de apoio na criação de um programa que fomente a cultura de alianças, aquisições e transmissões.
- > Função de apoio na organização de apresentações que orientem os jovens sobre as oportunidades e perfis necessários à nova economia.
- > Função de apoio na promoção de um programa gratuito de atualização e capacitação profissional
- > Função de apoio no mapeamento de necessidades profissionais das empresas instaladas no Distrito de Inovação, conectando esta demanda com profissionais e instituições de ensino
- > Função de apoio na promoção de encontros entre universitários e empresas.

[Continuação na próxima página ->](#)



AÇÕES RELACIONADAS

- > Função de apoio no mapeamento de novas tecnologias mundiais.
- > Função de apoio nos estudos sobre a cadeia de valor dos setores vinculados ao Centro de Inovação.
- > Função de apoio na promoção de encontros entre os setores do Distrito de Inovação e os agentes da trílice hélice.
- > Função de apoio na promoção de uma agenda de desafios, com planos de ação para a solução de problemas sociais regionais.
- > Função de apoio no mapeamento de estabelecimento de vínculos com universidades e redes empresariais de outros países.
- > Função de apoio no mapeamento e estabelecimento de vínculos com parques, incubadoras, distritos e institutos de outros países.

Laboratórios e Fablab



Área correspondente na planta (pavimento2):
21b, 21c, 21d, 21e, 21f e 21g



21b: 102,67m² 21e: 93,13m²
21c: 75,01m² 21f: 26,48m²
21d: 49,71m² 21g: 26,47m²

Os laboratórios e fablab correspondem à área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em apoio às empresas incubadas, empresas do Distrito de Inovação ou outras que possuam interesse em utilizar os espaços. O uso dos laboratórios é mais uma das áreas que irá contribuir com a sustentabilidade do Centro.



EQUIPAMENTOS

O Comitê de Implantação do Centro de Inovação Regional de Itajaí deve realizar um estudo de demanda envolvendo a universidade, a fim de identificar os setores que serão priorizados nos espaços de laboratórios e fablab. Os equipamentos adquiridos e a infraestrutura ofertada devem ser planejados atendendo a esta demanda.



AÇÕES RELACIONADAS

- > Oportunizar espaço para testes-piloto de produtos e serviços.
- > Oportunizar espaço para o desenvolvimento de novas tecnologias.

Área compartilhada para assessorias (Co-working Business)

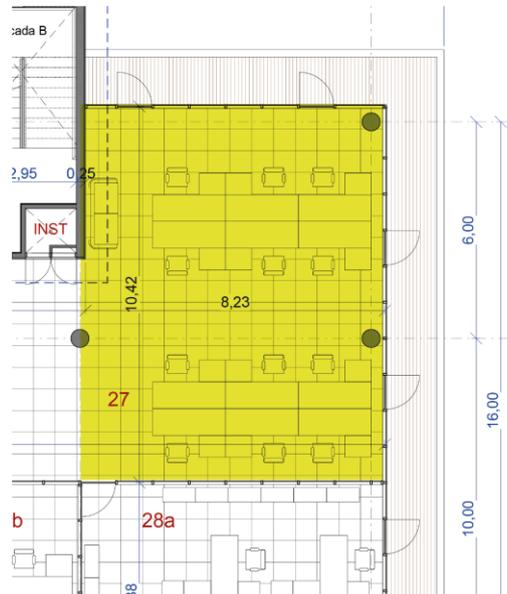


Área correspondente na planta (pavimento 3):
27



86,11m²

Assim como uma área exclusivamente voltada à locação para empresas com vocação inovadora, o Centro de Inovação Regional de Itajaí deve contar também com uma área para o estabelecimento de assessorias e profissionais liberais nas áreas contábil/financeira, investimentos, jurídica, de comércio exterior, de P&D e outros serviços demandados pelo ecossistema. O Co-working Business será uma grande área sem divisórias, com todo o mobiliário e infraestrutura necessários, que, a exemplo dos co-workings de economia criativa, poderá ter estações de trabalho localizadas por profissionais liberais e representantes de empresas. O ambiente deve contar com salas de apoio (divisões de vidro, por exemplo) para reuniões rápidas e realização de videochamadas.



EQUIPAMENTOS

- > Infraestrutura de rede adequada
- > Acesso à internet
- > Salas de apoio para reuniões curtas



AÇÕES RELACIONADAS

- > Promover a proteção/patente de ideias, produtos e processos
- > Assessoria Jurídica para empreendedores e organizações sediadas no Centro de Inovação
- > Assessoria Contábil para empreendedores e organizações sediadas no Centro de Inovação
- > Assessoria em Pesquisa e Desenvolvimento
- > Assessoria em Comércio Exterior
- > Assessoria na busca por investimentos

Salas para locação a empresas



Área correspondente na planta (pavimento 3):
28a, 28b, 28c, 28d, 28e, 28f, 28g,
28h, 28i e 28j



28a: 52,73m ²	28f: 24,65 m ²
28b: 24,81m ²	28g: 24,81m ²
28c: 24,82m ²	28h: 35,23m ²
28d: 50,24m ²	28i: 15,97m ²
28e: 24,87m ²	28j: 106,13m ²

Espaços para a instalação de empresas voltadas à inovação, novas tecnologias, economia criativa, desenvolvimento de produtos e serviços.



Co-working economia criativa

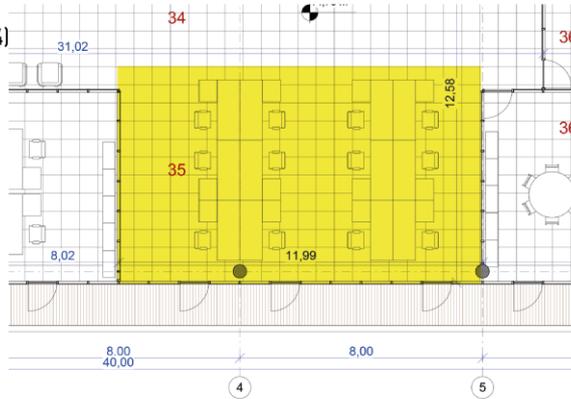


Área correspondente na planta (pavimento 4)
35



76,87m²

O espaço próximo à incubadora de empresas é destinado a atrair profissionais liberais e representantes de empresas voltadas para a economia criativa, produto da sociedade do conhecimento, que envolve cultura, economia e tecnologia. Arquitetura, Design, Marketing, Desenvolvimento de Software, Comunicação e Cultura são alguns exemplos que cabem no conceito exposto, especialmente quando têm em comum o desenvolvimento de negócios voltados para a digitalização e baseados na web. O ambiente de co-working permite a conexão entre os profissionais de áreas diversas, gera parcerias e novos negócios e contribui com a atração de talentos para a região.



EQUIPAMENTOS

O Comitê de Implantação do Centro de Inovação Regional de Itajaí deve realizar um estudo de demanda envolvendo a universidade, a fim de identificar os setores que serão priorizados nos espaços de laboratórios e fablab. Os equipamentos adquiridos e a infraestrutura ofertada devem ser planejados atendendo a esta demanda.



AÇÕES RELACIONADAS

- > Oportunizar espaço para testes-piloto de produtos e serviços.
- > Oportunizar espaço para o desenvolvimento de novas tecnologias.

Incubadora e Aceleradora



Área correspondente na planta (pavimento4):
36a, 36b, 36c, 36d, 36e, 36f, 36g,
36h, 36i, 36j, 36k



36a: 61,12m ²	36f: 24,82m ²
36b: 19,10m ²	36g: 35,28m ²
36c: 53,16m ²	36h: 35,23m ²
36d: 50,67m ²	36i: 37,79m ²
36e: 24,72m ²	36j: 26,70m ²
	36k: 40,52m ²



Um dos pavimentos do Centro de Inovação Regional de Itajaí é inteiramente voltado às instalações da incubadora de empresas e da aceleradora. A estrutura essencial para o desenvolvimento e a sustentação de novos negócios precisa ter sua modelagem de negócio planejada e definida como uma ação estratégica para o sucesso das startups nascentes. O tipo de incubação é um debate indispensável, tendo em vista que as incubadoras estão distribuídas pelo território e o Centro de Inovação não pode atuar como um competidor de outras estruturas existentes.

Em uma proposta de incubação com aceleração por seis meses no Centro, por exemplo, incubadoras externas poderiam contar com a estrutura como apoio, não como concorrente. As atividades de incubação e aceleração realizadas pelo Centro, portanto, podem oferecer uma nova proposta e captar, por exemplo, negócios nascentes, mas com alguma experiência em ambiente de incubação, para serem acelerados. A ideia parte de um exemplo concreto, em Barcelona, na Espanha, em que um dos Centros de Inovação do polo tecnológico recebe 10 empresas a cada semestre para acelerar seu crescimento, complementando a atuação de incubadoras tradicionais e enviando as graduadas ao mercado.

Definidas as modalidades de incubação (pré-incubação, incubação, incubação virtual) e decidida a sucessão dos ciclos, será necessário viabilizar as formas de ingresso e definir a gestão da estrutura (incubadora pertencente a grande empresa, a instituição de ensino ou a associação de entidades).



EQUIPAMENTOS

- > Acesso à internet
- > Infraestrutura de rede
- > Sala de apoio para videochamadas e reuniões curtas



AÇÕES RELACIONADAS

- > Promover a incubação de novas empresas, nos formatos físico e virtual.

2.1.1. Recomendações para a ocupação da área do Centro de Inovação

- **Salas de apoio:** ao se definirem equipamentos para os espaços da modelagem, foram sugeridas as chamadas Salas de Apoio para atender as unidades 3, 11, 21a, 27 e a área de 36a até 36k. Na concepção do grupo de trabalho, estas salas são pequenos nichos com divisórias - de vidro ou material que não afete a luminosidade dos ambientes projetados – com a finalidade de atender a demandas rápidas dos colaboradores, como reuniões curtas, momentos de *feedback* e conferências ou videochamadas a partir de equipamentos *mobile*, por exemplo. Tais recantos podem facilitar sobremaneira as atividades cotidianas dos organismos no Centro de Inovação, garantir privacidade quando conveniente, reduzir o nível de ruído nas áreas compartilhadas e contribuir com a sustentabilidade do ambiente. Com o tempo, ao se evitar a ocupação das salas de reunião principais do Centro para os assuntos rápidos, elas ficarão disponíveis para a locação e geração de receita. Diante dessas observações, recomenda-se ao comitê que estude a possibilidade das Salas de apoio dentro dos espaços existentes.
- **Divisão e ocupação de áreas de treinamento:** diante da previsão de quatro salas de reuniões/treinamentos e de mais uma sala de treinamentos com maiores dimensões, conforme indica a planta original sobre as unidades 10a, 10b, 10c, 42 e 44, cabe à administração do Centro estudar o tipo de mobiliário para atender cada proposta, diferenciando áreas de treinamento e de reunião. A observação é levantada considerando que as salas de reunião necessitam de estrutura para público ouvinte e bancada única (áreas 10a a 10c e 42), enquanto os treinamentos, quanto mais dinâmicos (técnicos e tecnológicos), costumam demandar áreas individualizadas ou para a acomodação de vários grupos e, portanto, com maior espaço físico disponível e infraestrutura diversa (área 44). Além da necessidade de estudo de mobiliário conforme as características do Centro, é recomendada a instalação de divisórias móveis/articuláveis como alternativa de uso da área 44, a fim de aumentar a quantidade de salas de treinamento sempre que houver demanda.

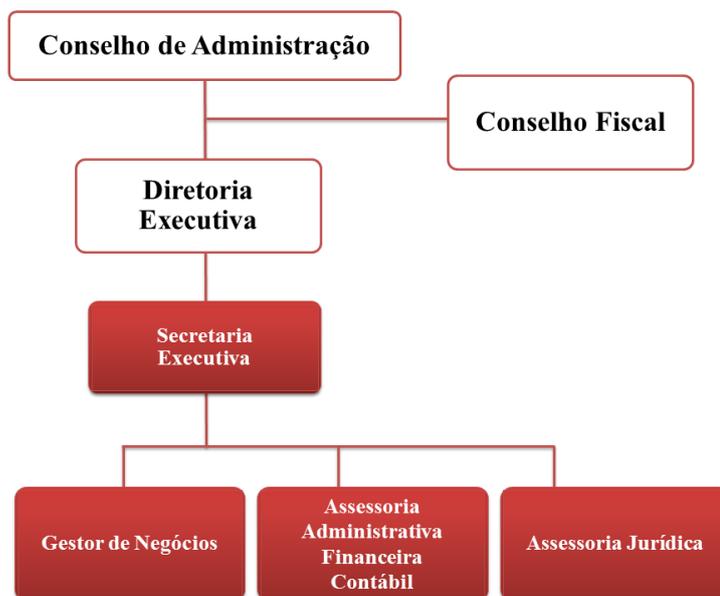
- **Aproximação entre instituições e gestão do centro:** outra adequação recomendada, porém opcional, em relação aos espaços delimitados na planta original, é aproximação da Área Institucional Compartilhada (11) e do Escritório de Gestão do Centro (21a). A alocação destas áreas em um mesmo pavimento e com mais proximidade facilita a comunicação entre as instituições e o Centro, potencializa a colaboração e atende a uma dinâmica de *one stop shop*, em que todo o atendimento aos empreendedores pode ser realizado em um mesmo espaço onde todos os agentes envolvidos compartilham informações. A alocação das duas áreas seria possível, por exemplo, com a troca de duas das salas de reuniões do pavimento 1, 10c e 10b (69,24m²), para a área 21a (85,34m²) do pavimento 2, e a instalação da área das instituições no espaço correspondente às áreas 10c e 10b, que ficam ao lado do Escritório de Gestão do Centro (11).

2.2. Definição da estrutura organizacional do centro de inovação¹

O Centro de Inovação deve estabelecer e manter uma estrutura própria, envolvendo todo o ecossistema da região e que possibilite a voz dos atores que atuem em prol da inovação e do empreendedorismo da região. Boa parte desta estrutura, de acordo com a proposta deste trabalho, não deve ser remunerada, prezando pelo desenvolvimento e sustentabilidade do Centro de Inovação Regional de Itajaí, sendo assim formada: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Secretaria Executiva, conforme organograma e descrições a seguir, na Figura 2:

¹ As seções 2.2 e 2.4 do relatório são norteadas pelas diretrizes de versão preliminar do Documento Básico para a Implantação dos Centros de Inovação de Santa Catarina (RECEPETI, 2015a), elaborado pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDS) e pela Rede Catarinense de Inovação (Recepeti).

Figura 2: Organograma Centros de Inovação de Santa Catarina



Fonte: Recepeti, 2015a

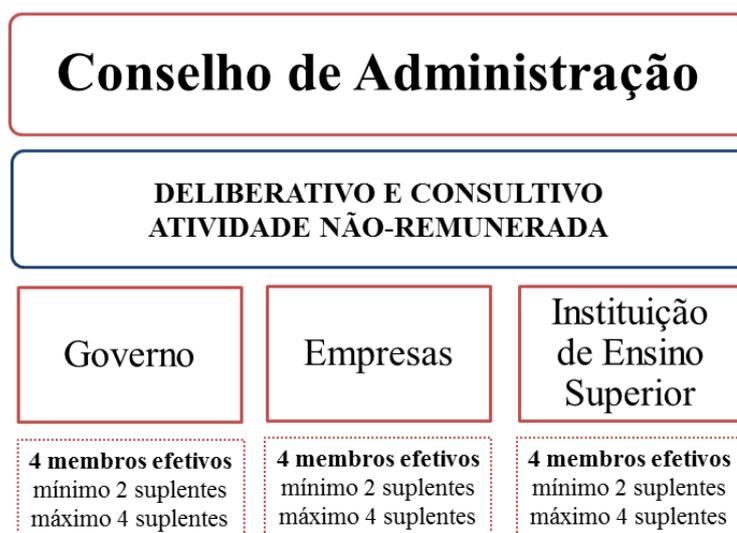
O Conselho de Administração é o órgão superior com atribuições voltadas às funções deliberativa e consultiva no que respeita ao estabelecimento de objetivos, metas e diretrizes fundamentais para o funcionamento do Centro de Inovação. É constituído de forma tripartite, pelas instituições de governo, instituições de ensino superior e empresas, com quatro membros efetivos e até quatro suplentes de cada segmento.

O Conselho deve seguir a política de estado e certificar que as ações estejam alinhadas com as propostas estabelecidas pelo Programa Catarinense de Inovação. O presidente e vice-presidente devem ser eleitos em votação secreta, pelos membros do Conselho, exigido quorum mínimo de 2/3 (dois terços) e maioria absoluta de votos (RECEPETI, 2015a). Cabe ao Conselho de Administração:

- Aprovar os planos, propostas, programas, metas, diretrizes e estratégias do Centro de Inovação para assegurar a consecução dos seus objetivos, fiscalizando seu cumprimento;
- Fiscalizar a atuação da gestão que for designada para a gestão do Centro de Inovação e dos membros da Diretoria Executiva e examinar a qualquer tempo os registros, títulos e documentos referentes a quaisquer atos administrativos;

- Remeter ao Ministério Público processo em que se apure a responsabilidade de membro da Diretoria Executiva ou Instituição Gestora do Centro de Inovação por crime contra o patrimônio público;
- Aprovar, preferencialmente ouvindo a Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável, manuais, regimentos ou outros documentos referentes ao Centro de Inovação;
- Fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas nos planejamentos estratégicos, bem como aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais do Centro de Inovação;
- Controlar os resultados (indicadores) das atividades previstas nas metas;
- Aprovar valores de remuneração dos membros da Secretaria Executiva;
- Subsidiar a Prefeitura Municipal de Itajaí, a AMFRI e o Governo do Estado com informações atualizadas sobre o Centro de Inovação.

Figura 3 – Estrutura de Gestão dos Centros de Inovação



Fonte: Recepeti, 2015a

O Conselho Fiscal, órgão de fiscalização da gestão do Centro, deve ser constituído de três membros titulares e suplentes, escolhidos pelo Conselho de Administração, considerando a representatividade de cada hélice na gestão do Centro. O mandato dos membros poderá ser de dois anos, permitindo-se a recondução de 2/3 dos membros para um mandato subsequente. Cabe ao Conselho Fiscal examinar, avaliar e

emitir parecer sobre movimentações financeiras e lançamentos contábeis do Centro de Inovação.

A Diretoria Executiva é órgão responsável pela operação do Centro de Inovação e seus membros não terão qualquer remuneração. O mandato deve ser de dois anos, permitida a recondução. A Diretoria Executiva, integrante do Conselho de Administração, é constituída por um representante de cada um dos segmentos, ou seja, um do empresarial, um de instituição de ensino superior e um de governo, e terá uma Secretaria Executiva, podendo esta ser remunerada. Cabe à Diretoria Executiva:

- Acompanhar as atividades de operação do Centro de Inovação;
- Realizar reuniões de alinhamento com o Conselho de Administração;
- Estabelecer as diretrizes e planos de ação (nas áreas de negócios, científico-tecnológica, social e cultural) para a plena consecução dos objetivos do Centro de Inovação;
- Participar das atividades do Centro de Inovação quando da existência de editais emitindo pareceres técnico-científicos;
- Agir na busca de parceiros para as atividades que demandem processo seletivo;
- Zelar pela efetiva realização das atividades previstas nos planos, diretrizes e estratégicas do Centro de Inovação.

Cabe à Secretaria Executiva promover e cumprir os objetivos institucionais do Centro de Inovação, segundo as diretrizes e planos aprovados pela Diretoria Executiva. A Secretaria Executiva é composta por três membros, profissionais com qualificação técnica e especialização. Os membros são: Gestor de Negócios² do Centro de Inovação, Assessoria Administrativa/Financeira/Contábil e Assessoria Jurídica. Qualquer remuneração efetuada aos membros da Secretaria deve respeitar limites legais e os valores praticados pelo mercado. Os valores devem ser aprovados pelo Conselho de Administração. Cabe ainda à Secretaria Executiva do Centro de Inovação:

- Cumprir e fazer cumprir o estatuto do Centro de Inovação e as deliberações do Conselho de Administração;

² O Gestor de negócios é escolhido pela Diretoria Executiva e por ela demitido a qualquer momento.

- Garantir o atendimento das metas e indicadores estabelecidos no Plano de Negócios;
- Executar as estratégias e planos de atividades do Centro de Inovação, observando as diretrizes e orientações estabelecidas pelo Conselho de Administração;
- Elaborar relatório técnico-financeiro sobre a execução das atividades, contratos, termos de parcerias, convênios celebrados e qualquer ação realizada no âmbito do Centro de Inovação.

Cabe ao Gestor de Negócios da Secretaria Executiva do Centro de Inovação:

- Ser o operacional da Diretoria Executiva para o cumprimento do estatuto, missão, visão, valores, funções e metas do Centro de Inovação;
- Garantir o atendimento das metas e de indicadores estabelecidos;
- Dirigir as atividades do Centro de Inovação;
- Executar as atividades inerentes ao desenvolvimento das ações técnicas e administrativas do Centro de Inovação;
- Elaborar anualmente proposta orçamentária e de programa de trabalho a serem validados pelo Conselho de Administração;
- Elaborar relatórios de gestão e de prestação de contas anual sobre a execução das atividades do Centro de Inovação a serem submetidos ao Conselho de Administração;
- Propor indicadores para avaliação de desempenho e acompanhamento de ações do Centro de Inovação;
- Buscar otimização e redução de despesas operacionais sem perda de qualidade e eficiência;
- Buscar maximização das receitas;
- Garantir o fluxo de conhecimento, comunicação de forma interna ao Centro de Inovação e do Centro de Inovação com os demais Centros de Inovação da Rede;
- Atuar pró-ativamente, definindo estratégias, para que o Centro de Inovação seja sustentável.

Cabe à Assessoria Administrativa/Financeira/Contábil do Centro de Inovação atuar de forma articulada com o gestor nas seguintes tarefas:

- Fazer balancetes mensais, semestrais e anual;
- Elaborar relatórios de desempenho financeiro e contábil bem como operações patrimoniais realizadas;
- Elaborar relatórios técnicos com vistas às atividades realizadas no Centro de Inovação para o acompanhamento anual;
- Realizar pagamentos e atividades correlatas ao cargo;
- Manter atualizado o registro e arquivos relativos ao Centro de Inovação.
- Subsidiar o Gestor de Negócios com as informações administrativas/financeiras/contábeis.

Cabe à Assessoria Jurídica do Centro de Inovação atuar de forma articulada com o gestor nas seguintes tarefas:

- Assessorar a Secretaria Executiva, a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal;
- Emitir parecer jurídico sobre as demandas do Centro de Inovação que assim se faça necessário.

As assessorias administrativas/financeiras/contábeis e jurídica são indicadas pelo Gestor de Negócios e submetidas à aprovação da Diretoria Executiva.

2.3. Modelo de Negócios e Sustentabilidade do Centro de Inovação

Conceitualmente, o Modelo de Negócios de qualquer empreendimento apresenta e define a forma como o mesmo proverá valor e ganhos para todos os seus públicos envolvidos. Pode-se considerar, então, que o Modelo de Negócio do Centro de Inovação deve levar em conta todo o ambiente no qual se inserirá, aproveitando o potencial da região e a busca contínua de oportunidades, incrementando sua condição de sustentabilidade, sem dependência exclusiva de recursos governamentais.

Durante o 1º Workshop de Gestão de Habitats de Inovação, realizado em janeiro de 2015, em Florianópolis, o então vice-presidente da *International Association of*

Science Parks and Areas of Innovation (IASP), Josep Miquel Piqué, reforçou razões para a elaboração do Plano de Negócios, visando a sustentabilidade dos Centros de Inovação:

No longo prazo, os Centros têm de ter sustentabilidade econômica. É importante, porque a política pública dá a energia inicial, cria as condições no entorno. Mas, ao final, isso tem de ser transferido à sociedade civil, com uma sustentabilidade econômica e com um modelo de ingressos de receitas muito transparente, auditável e que não dependa de dinheiro público. Não falo que não dependa de dinheiro público porque não queremos dinheiro público, mas porque no início ele será útil, na fase de lançamento. (...) Em outras etapas, o dinheiro público vai priorizar outras atividades que precisam. É preciso pensar na sustentabilidade econômica desde o primeiro dia. (PIQUÉ, 2015)

O Centro de Inovação deve apresentar um Modelo de Negócios de forma a identificar os segmentos de clientes, a proposta de valor, os canais de comunicação que serão utilizados, o relacionamento com clientes, as fontes de receita, os recursos principais, as atividades-chave, as principais parcerias e as estruturas de custos do Centro de Inovação. No tocante aos custos e despesas, propõe-se que, nos dois primeiros anos, ao passo que o Centro de Inovação busca a sua autossustentabilidade, as despesas operacionais sejam cotizadas entre os integrantes da tríplice hélice, sendo eles, principalmente: o Governo do Estado de Santa Catarina; os municípios que integram a AMFRI; a Itajaí Participações; as empresas âncora e; a Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Os principais custos fixos a serem considerados, nos dois primeiros anos de operação estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1 – Custos fixos básicos dos Centros de Inovação em Santa Catarina

Custos Fixos Básicos
Luz
Água
Internet
Limpeza
Recepção do prédio
Segurança

Vigilância
Jardinagem/paisagismo
Depreciação
Secretaria Executiva (Gestor de Negócios e Assessorias Administrativa Financeira, Contábil e Jurídica)

Fonte: Recepti (2015a)

Por sua vez, as receitas, considerando o propósito do Centro de Inovação, podem ser associadas principalmente aos itens da Tabela 2. Importante observar que, para regular o uso dos espaços relacionados aos alugueis permanentes, o Centro de Inovação deve se valer de mecanismos (chamada pública, edital, etc) que garantam a transparência de todos os seus atos, uma vez que a estrutura do Centro de Inovação é pública.

Tabela 2 – Fontes de Receita do Centro de Inovação

Possíveis fontes de receita
Aluguel de salas para instalação de empresas.
Concessão de direito de exploração de espaços comerciais, como <i>co-working</i> , cafeteria, reprografia e banca de revistas.
Locação de auditório (eventos, capacitações, museu virtual).
Laboratórios e equipamentos de uso compartilhado (Fablab).
Taxa de serviço para uso dos espaços, como salas de reuniões, salas de treinamento e videoconferência e auditório.
Locação de showroom/área de convivência para produtos de empresas, exposições culturais e apresentações culturais e eventos de networking como cafés, almoços e jantares de negócios.
Captação junto a fundos de fomento/chamadas públicas.
Fundo Municipal de Inovação.
Empresas apoiadoras.
Participação em empresas incubadas graduadas.
Prestação de serviços.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Recepti (2015a) e Provesi *et al* (2015).

Todos os serviços e metas deverão ser detalhados e revistos pelo Comitê de Implantação do Centro de Inovação, fazendo parte do seu plano de negócios. Contudo,

para que seja possível elaborar um modelo e um plano de negócios consistentes, é necessário que o Comitê de implantação defina as premissas e diretrizes do Centro de Inovação, bem como estabeleça alguns regramentos para sua governança e empreenda ações e estudos prévios, conforme o detalhamento no tópico seguinte.

2.4. Ações sob a responsabilidade do Comitê de Implantação do Centro

Existem ações que podem e devem ser desenvolvidas pelas instituições que compõem o Comitê de Implantação do Centro de Inovação, antes mesmo da conclusão da obra. Tais ações consistiriam na definição dos princípios orientadores, no mapeamento do ecossistema de inovação regional, no estabelecimento de parcerias e na definição de indicadores de desempenho.

2.4.1. Definição dos princípios orientadores do Centro de Inovação

A elaboração das diretrizes estratégicas é o ponto de partida para a operacionalização do Centro de Inovação, pois é nesse momento que se definem os princípios orientadores (missão, visão, público-alvo, valores e objetivos), de modo a sustentar todo o planejamento estratégico futuro e o modelo de negócios a ser criado. A Tabela 3 apresenta exemplos/sugestões de princípios orientadores que poderão ser definidos para o Centro de Inovação Regional de Itajaí.

Tabela 3: Sugestão de princípios orientadores

Princípio Orientador	Descrição
Missão	Promover e estimular a sinergia entre os atores da tríplice hélice, mantendo vivo e em funcionamento eficiente o Ecossistema de Inovação da região e do Estado, ser fonte de informação, conhecimento e referência em promoção de eventos e capacitações em relação à inovação e empreendedorismo, ser habitat de inovação de referência para empresas inovadoras.
Visão	Ser, até 2022, o elemento integrador e viabilizador do desenvolvimento pautado em inovação na região por meio do estímulo da sinergia entre os atores do ecossistema de inovação, da

	<p>indução da cultura em inovação, do uso intensivo de conhecimento, do estímulo à criação de empresas com competitividade internacional, da retenção de talentos para a inovação e da atração de investimentos.</p>
Público-alvo	<p>Empreendedores, <i>startups</i>, <i>spin-offs</i>, pesquisadores, estudantes, inventores independentes, investidores comunidade local, representantes do governo municipal, estadual, representantes de órgãos de fomento, representantes de associações e entidades de classe.</p>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidade e consciência econômica, social e ambiental. ✓ Foco nas competências visando o comportamento e atitude do empreendedor. ✓ Inovação (tomada de riscos calculados, tolerância ao erro, criatividade, aceite a desafios, proposta de valor ao empreendedor). ✓ Competência em gestão (metas claras, planejamento e visão de curto e longo prazo, foco objetivo e com resultados mensuráveis). ✓ Colaboração e parceria (coletivo acima do individual, inovação aberta, conhecimento aberto, rede de contatos, parceiros e relações comerciais). ✓ Cultura de mudança para quebra de paradigmas (estratégia, rumo do negócio, pivotamento empresarial). ✓ Pró-atividade e iniciativa (sair da zona de conforto, antecipação aos fatos, criar e aproveitar oportunidades fora do comum, lócus de controle interno). ✓ Persistência (não desistir diante de obstáculos, criar alternativas estratégicas para superar desafios, se esforçar além da média). ✓ Melhoria contínua (fazer sempre mais e melhor/ satisfaz e excede expectativa do consumidor, criar procedimento para cumprir prazo, qualidade). ✓ Comprometimento (chamar responsabilidade sobre sucesso)

	<p>ou fracasso, trabalho em equipe, comprometimento com satisfação do cliente).</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligência Competitiva (busca de informações e conhecimento sobre seu mercado, consulta de especialistas). ✓ Independência e autoconfiança (confia na sua capacidade e visão de negócios, é otimista e transmite confiança).
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Refletir as políticas públicas de Ciência, Tecnologia e Inovação do governo do Estado para os diferentes atores. ✓ Fortalecer a articulação entre os atores ecossistema de inovação regional e estadual. ✓ Ser indutor de uma cultura de inovação e empreendedorismo na região. ✓ Atrair negócios inovadores para região. ✓ Criar postos de trabalho qualificados ✓ Gerar novos conhecimentos na região ✓ Elevar os indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação da região. ✓ Potencializar a geração de patentes na região. ✓ Aumentar o portfólio de produtos e serviços de alto valor agregado da região. ✓ Aumentar a densidade de empresas inovadoras/intensivas em conhecimento. ✓ Atrair investidores e fundos de investimentos (capital de risco) para aporte nas empresas da região. ✓ Aumentar a inserção internacional e as exportações das empresas da região. ✓ Incrementar a economia com empresas inovadoras ou com atividades inovativas. ✓ Ser autossustentável.

Fonte: adaptado de Recepteti (2015a)

Recomenda-se que o Centro de Inovação de Itajaí especifique seus princípios orientadores de modo articulado à realidade e contexto socioeconômico da região da Foz do Rio Itajaí.

2.4.2. Mapeamento de ecossistemas de inovação na região

Para conectar as iniciativas de empreendedorismo inovador na região da AMFRI, o Centro de Inovação Regional deverá realizar, como primeiro levantamento, um mapeamento de entidades, componentes ou possíveis integrantes e colaboradoras do sistema. A cada entidade, devem ser atribuídos papéis e funções ou atribuições para a implantação, ocupação e operação do Centro de Inovação. Ainda dentro da busca pelos atores do ecossistema, faz-se necessário mapear todos os ativos de conhecimento da região. A ação ajudará a identificar pontos fracos, oportunidades, ameaças e potenciais regionais e a determinar como cada ator pode contribuir com as atividades no Centro de Inovação.

Em um exercício sobre a implantação de Centros de Inovação realizado em 2015 pela Recepeti e Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável, durante o 2º Workshop de Gestão de Habitats de Inovação, membros do Comitê de Implantação do Centro de Inovação para a região de Itajaí presentes no evento elaboraram um levantamento preliminar, incluindo os atores a serem envolvidos pelo ecossistema da região. O documento (PROVESI *et al*, 2015) relaciona:

- ✓ Portos;
- ✓ Indústria naval, náutica, pesqueira;
- ✓ Empresas de construção civil;
- ✓ Empresas de logística e exportação;
- ✓ Empresas de turismo e gastronomia;
- ✓ Empresas da indústria farmacêutica e hospitalar;
- ✓ Empresas de serviços compartilhados;
- ✓ Instituições de ensino e pesquisa;
- ✓ Empreendedores individuais e startups;
- ✓ Entidades representativas de setores.

O exercício apontou como ativos de conhecimento e geradores de oportunidades para a inovação: a movimentação de cargas e infraestrutura portuária; a indústria naval e náutica, da construção civil, farmacêutica e hospitalar; a vocação industrial alimentícia pesqueira, a configuração como polo logístico, o destaque do setor turístico e a existência de uma universidade comunitária que é âncora em ensino, pesquisa e extensão na região. Tais ativos convergem com os setores indutores de desenvolvimento e as áreas de futuro apontados pelo Plano de Desenvolvimento da Indústria Catarinense (PDIC)³, realizado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC).

Recomenda-se que o trabalho de mapeamento ultrapasse a listagem relacionada naquele exercício, para que se amplie o número de atores, de modo a refletir a real dimensão e grandeza da região da AMFRI.

2.4.3. Estabelecimento de parcerias

A busca de parcerias é uma das atribuições do Centro de Inovação, a fim de gerar oportunidades de negócios, geração de capital intelectual e para garantir a sustentabilidade econômica nas operações. Os atores que aderirem ao Centro devem zelar por essa sustentabilidade, contribuir com ações para o desenvolvimento da região de acordo com a missão institucional do Centro e executar as parcerias acordadas em plano de trabalho. As organizações envolvidas também devem disponibilizar recursos humanos para as parcerias estabelecidas, apoiar ações de mudança cultural em prol da inovação e do empreendedorismo, além de firmar acordos de cooperação técnica sempre que houver demanda. Ao Centro de Inovação, cabe prospectar parceiros nacionais e internacionais, como outros habitats de inovação, fortalecendo práticas e conhecimentos.

2.4.4. Indicadores para avaliação de desempenho dos Centros de Inovação

Recomenda-se que o Centro de Inovação Regional de Itajaí possua uma gestão fundamentada em indicadores, de modo a acompanhar o seu desempenho e efetividades de suas ações. A Diretoria Executiva de cada Centro terá a missão de manter esses indicadores atualizados e em constante fluxo de compartilhamento com os agentes da

³ Plano de Desenvolvimento da Indústria Catarinense. Disponível em: <<http://www4.fiescnet.com.br/o-programa-pedic-2022>>.

tríplice hélice. Como proposta inicial para um conjunto de indicadores apresenta-se a listagem a seguir, com a ciência de que novos indicadores podem ser desenvolvidos e antigos suprimidos, de acordo com a dinâmica do Centro de Inovação Regional de Itajaí.

Tabela 4: Indicadores propostos para avaliação de desempenho do Centro de Inovação

Indicadores propostos para avaliação do Centro de Inovação
Número de atendimentos de orientação e informação a empreendedores
Número de assessorias em inovação para empresas realizadas
Número de empresas inovadoras, pesquisadores de alta qualidade e investidores atraídos
Número de eventos com envolvimento de universitários e comunidade do entorno realizados
Número de exposições e feiras (área de TIC) realizadas
Número de eventos culturais realizados
Número de cursos de capacitação em inovação, empreendedorismo e criatividade
Número de ações que busquem retenção de talentos
Número e resultado de ações que informem a comunidade sobre as possibilidades de atendimento no Centro de Inovação
Número de soluções a problemas sociais desenvolvidas
Número e resultados de ações de estímulo ao empreendedorismo, à criatividade e à inovação
Número de eventos de negócios realizados com empresários e investidores, almoços, cafés, jantares, <i>happy hours</i> etc
Número de eventos de <i>open innovation</i> promovidos
Número de parcerias estabelecidas pelo Centro de Inovação
Startups criadas a partir do Centro de Inovação.
Número de <i>spin-offs</i> geradas
Número de empresas incubadas
Número de empresas aceleradas
Número de mentorias realizadas
Taxa de uso do ambiente de co-working
Número e resultados de capacitações para startups

Número de capacitações para universitários
Número de programas de inclusão digital realizados
Número de cursos livres abertos à sociedade ofertados
Número de clusters promovidos
Número de atendimentos prestados a empreendedores em infraestrutura compartilhada do Centro
Número de experiências em pesquisa aplicada transformadas em artigos científicos em periódicos qualificados
Número de encontros de inovação intersetoriais realizados
Número de patentes solicitadas
Número de ações de transferência tecnológica
Volume de investimento em P&D
Volume de recursos obtido, pelas empresas do Centro de Inovação, através de linhas de fomento
Volume de recursos aportados através de <i>corporate venturing</i>
Número de ações que aproximem empresas e órgãos de fomento e da captação de recursos
Número de ações de estímulo à globalização e internacionalização das empresas
Número de eventos/promoções voltadas ao aumento da competitividade das empresas
Número de acordos de cooperação entre atores do Centro de Inovação
Incremento percentual em indicadores de CT&I da região
Número de redes empresariais mapeadas
Número de redes acadêmicas mapeadas
Número de redes institucionais mapeadas
Número de periódicos publicados

2.4.5. Cronograma

Como cronograma lógico para as ações sob a responsabilidade do Comitê de Implantação, propõe-se a delimitação de prazos como os abaixo estabelecidos, com a possibilidade de revisão, de acordo com o andamento da construção do Centro de Inovação e de parcerias e/ou convênios estabelecidos.

Tabela 5: Cronograma

	2016			2017		
	out	nov	dez	jan	fev	mar
Definição de princípios orientadores	x	x				
Mapeamento do ecossistema		x	x	x		
Estabelecimento de parcerias			x	x	x	
Definição dos indicadores de desempenho						x

3. Considerações Finais

Para a execução da etapa de "Descrição da Gestão Operacional do Modelo de Ocupação do Centro de Inovação Regional de Itajaí", considerou-se como primeiro passo o estudo da planta original do prédio do Centro, fornecida pela AMFRI para a realização deste trabalho. A partir da planta, estabeleceu-se a localização dos espaços previstos na modelagem - correspondente à etapa 1.3 -, as características, dimensões e ações de gestão e operação previstas para cada área. As fichas elaboradas são uma representação simbólica da ocupação do Centro e de como será a rotina de utilização do espaço.

Em resumo, a estruturação realizada recomenda a atuação sinérgica entre a gestão operacional do Centro e as instituições que irão representar a tríplice hélice, oferecendo seus serviços e facilitando a atuação do Centro Regional de Inovação de Itajaí como *one stop shop*. Outra recomendação é a previsão de alocação de profissionais de serviços, como consultores jurídicos, financeiros e contábeis que tenham interesse em se instalar no Centro, em um espaço específico e compartilhado, um *co-working business*, gerando o *networking* e a conseqüente produção de novos conhecimentos voltados ao suporte do empreendedorismo inovador.

A existência de um *co-working* dedicado à economia criativa, aos novos negócios e à tecnologia, com a promoção de eventos e cursos, é outra proposta para a ocupação. Os profissionais envolvidos poderão atender às demandas de empresas da incubadora do Centro e até mesmo gerar novos negócios para serem incubados. Para as áreas de convivência, especialmente o espaço do pavimento térreo, a proposição é que se criem estímulos para a exposição de novos produtos e tecnologias relacionados às necessidades da região, bem como de ações culturais e sociais.

O presente trabalho também apontou uma estrutura mínima de gestão para o Centro, apoiada por conselhos não remunerados e compostos pela tríplice hélice. Foram detalhadas competências e ações para cada um dos organismos envolvidos.

Ao estimar os custos fixos do Centro de Inovação, o presente trabalho reforçou a necessidade de que todos os organismos intervenientes ofereçam recursos humanos e materiais e definam seus papéis no Centro junto aos conselhos, para o custeio da estrutura durante seu período de implantação e consolidação. Até o funcionamento de todos os serviços e o alcance da sustentabilidade, esta fase pode perdurar por dois a três anos. O modelo de negócio definido para o Centro é o principal instrumento para obter estimativas. A dependência exclusiva de recursos governamentais é prejudicial à saúde financeira do empreendimento, conforme determinam experiências observadas no *benchmarking* e por especialistas consultados pela Rede Catarinense de Inovação para a modelagem dos Centros de Santa Catarina.

No tocante à geração de receitas, algumas alternativas foram levantadas neste documento e o primeiro passo será selecionar os instrumentos mais adequados para a admissão dos locatários permanentes e as concessões de espaços do imóvel. A definição se faz necessária para a ocupação da estrutura pública, que deve observância aos atos de transparência na gestão e da prática da isonomia na oferta de oportunidades para empreendedores, em acordo com os princípios orientadores do Centro.

Por fim, o presente trabalho levanta ações que devem ser executadas pelo Comitê de Implantação do Centro: a elaboração das diretrizes estratégicas, dos princípios orientadores, o mapeamento de ecossistemas de inovação na região, o estabelecimento de parcerias e dos indicadores para a futura avaliação sobre o funcionamento do Centro de Inovação Regional de Itajaí. A sugestão de um cronograma para a execução encerra as recomendações.

REFERÊNCIAS

FIESC – Federação das Indústrias de Santa Catarina. **Setores portadores de futuro para a indústria catarinense – 2022**: estudo socioeconômico. Florianópolis: FIESC, 2013. Disponível em <<http://www4.fiescnet.com.br/o-programa-pedic-2022>>. Acesso em 30 de jun 2016.

RECEPETI. **Ata de reunião de apresentação do Status da Construção e Proposta de Modelagem Ocupacional do Centro de Inovação Regional de Itajaí**. Itajaí: Recepeti, 25 de mai 2016.

_____. **Documento básico de implantação dos Centros de Inovação de Santa Catarina**. O conceito, a abordagem institucional e a operação. Florianópolis: Recepeti, 2015a.

_____. **Metamodelo Centros Innovación Santa Catarina - XPCAT**. Florianópolis: Recepeti, 2015b.

_____. **SRI Findings and Recommendations for the State of Santa Catarina, Brazil**. Florianópolis: Recepeti, 2015c.

PIQUÉ, J.M. Construindo ecossistemas de inovação. In: **1º Workshop de Gestão de Habitats de Inovação**. Florianópolis: Recepeti, 27 jan 2015. Palestra.

PROVESI, J.R.; NOTAR, L. L.; SCHWADE JUNIOR, O.. Centro de Inovação de Itajaí. In: **2º Workshop de Gestão de Habitats de Inovação**. Florianópolis: Recepeti, 16-20 mar 2015. 10p. Slides.