



Universidade de Brasília
Curso de Gestão de Políticas Públicas

WALYSSON BARROS DA SILVA

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA
INOVATIVA BRASIL**

Brasília – DF

2018

WALYSSON BARROS DA SILVA

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA
INOVATIVA BRASIL**

Relatório de pesquisa a ser apresentado
como trabalho de conclusão da disciplina
de “Residência em Políticas Públicas”.

Professor Orientador: Dra., Sheila
Cristina Tolentino Barbosa

Brasília – DF

2018

RESUMO

A pesquisa procura identificar os instrumentos de implementação utilizados pelo Programa InovAtiva Brasil para facilitar o desenvolvimento de novas startups, com o objetivo de descrever a implementação do Programa a partir do arranjo dos instrumentos e observar a sua adequação aos objetivos da política. As Startups enfrentam maiores dificuldades no gerenciamento dos seus negócios, quando comparadas aos negócios tradicionais, pois, o setor é mais dinâmico e as respostas das soluções podem ser percebidas antes da identificação do público a que elas irão se destinar. Os objetivos específicos da pesquisa foram identificar os instrumentos e o modo de operação utilizados pelo Programa InovAtiva; analisar os instrumentos e o modo de operação, confrontando com os objetivos declarados; observar a adequação dos instrumentos utilizados com o objetivo da Política. A principal proposta da pesquisa foi esclarecer como os gestores organizaram os seus recursos para solucionar o problema público identificado e como eles traduziram esses recursos nas atividades do programa. Assim, o esforço da pesquisa se traduz em compreender um fenômeno, onde, a melhor estratégia para explicá-lo é o Estudo de Caso. Para tanto, foram utilizados o levantamento bibliográfico prévio, a técnica de observação, entrevistas não-estruturadas, pesquisa documental. A pesquisa permitiu concluir que os gestores utilizam redes organizacionais (*organization networks*) para conduzir o programa, além de realizar a coordenação entre diversos instrumentos para atingir o objetivo proposto. Ainda como resultado de pesquisa, foi possível perceber a constante adaptação do programa para melhor atender aos objetivos, levando em consideração os *feedbacks* obtidos durante cada ciclo.

Palavras Chave: Política Pública; Implementação; Instrumentos de Implementação; Inovação; Programa InovAtiva Brasil

SUMÁRIO

1	Introdução	5
2	Referencial Teórico	12
3	Procedimentos Metodológicos	20
4	Diagnóstico da Política Pública	24
5	Considerações Finais.....	36
6	Referências.....	40
	Apêndice A – Diário de Campo 1	42
	Apêndice B – Diário de Campo 2	45
	Apêndice C – Diário de Campo 3.....	51
	Apêndice D – Diário de Campo 4.....	55
	Apêndice E – Diário de Campo 5	64
	Anexo A – Regulamento do InovAtiva.....	69

1 Introdução

“Atualmente, o grande desafio é encontrar um jeito de compreender, e gerenciar, a reinvenção governamental que nós produzimos” (Salamon, 2000). Assim, é necessário que se procure realizar inovações na política pública, realizando as tarefas além da maneira que costumavam ser feitas (RUA E AGUIAR, 2006, p. 131).

Dessa maneira, a presente pesquisa pretende entender o *design* do Programa InovAtiva Brasil e quais foram os instrumentos utilizados que permitiram com que ele fosse contemplado no 19º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, da edição de 2014, no segmento “arranjos institucionais para coordenação e implementação de políticas públicas”. Essa política, além de ser considerada inovadora, também está voltada para o ambiente de inovação.

Como já é sabido, a inovação é considerada peça-chave no desenvolvimento das economias e, conseqüentemente, dos negócios. Porém, é necessário que essas inovações sejam distribuídas nos ambientes para que consigam gerar impactos econômicos, desenvolver novos empreendimentos e criar novos mercados (TIGRE, 2006).

Essa difusão gera impactos e podem ser analisados sob diversas óticas como a econômica, social e ambiental, por exemplo. Da ótica econômica a difusão pode destruir ou criar mercados, setores e empresas, concentrar indústrias ou ganhar parcela de determinado mercado, contribuir, de maneira positiva ou negativa, para o crescimento econômico e para a competitividade entre empresas e países. Quando analisado do ponto de vista social, a propagação da inovação também afeta os empregos e as qualificações dos trabalhadores. Já da ótica ambiental, a inovação pode buscar reduzir os impactos ambientais. (TIGRE, 2006)

A inovação não se restringe apenas a bens manufaturados, podendo ser encontrada também no setor de serviços, público e privado. (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008). Ela também depende de outras influências como o contexto econômico, político, social, ambiental e tecnológico, além de precisar ser incentivada através de políticas públicas. (TIGRE, 2006)

Sendo assim, a pesquisa irá investigar como ocorreu a implementação do programa, a partir do seu modo de operação e instrumentos, considerando o período

de 2013 a 2018, identificando as escolhas do modelo de implementação, as parcerias estabelecidas com outras entidades, dos arranjos, ambiente e da instrumentalidade utilizada para realizar os objetivos da política.

Porém, apesar do cerne desta pesquisa ser a implementação da política, as demais etapas do *policy process* não serão excluídas da análise, uma vez que, elas serão necessárias para entender as escolhas feitas na fase de implementação.

1.1 O Programa InovAtiva Brasil

O Programa InovAtiva Brasil é realizado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviço (MDIC) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e executado pela Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI).

É um programa de aceleração em larga escala – gratuito – para negócios inovadores de qualquer setor e lugar do Brasil que oferece capacitação, mentoria e conexão para negócios inovadores (empresas de base tecnológica e/ou com modelo de negócios inovador e escalável) de qualquer setor da economia (indústria, comércio, serviços) em estágio inicial.¹

O InovAtiva Brasil proporciona acesso a conteúdos especializados, tutorias, mentorias individuais e coletivas (nas modalidades online e presencial), apresentação de negócios para investidores, aceleradoras privadas e executivos de grandes empresas, além de integração com outros programas de fomento a startups.

O programa é gerido pela Coordenação de Empreendedorismo Inovador que se encontra subordinada ao Departamento de Inovação e Propriedade Intelectual (DEIPI) que, por sua vez, encontra-se subordinada à Secretaria de Inovação e Novos Negócios (SINN).

Esses órgãos estão subordinados ao Ministério da Indústria, órgão da Administração Pública Federal direta, que possui a missão de promover o desenvolvimento econômico por meio de políticas de estímulo ao comércio exterior, indústria, comércio e serviços, e inovação empresarial.

¹ Programa InovAtiva Brasil. Disponível em < <http://www.inovativabrasil.com.br/regulamento/>>. Acessado em 11/09/2017.

A Coordenação de Empreendedorismo Inovador possui as competências para²:

- a) Dar suporte à formulação da política industrial nas questões relacionadas a inovação e empreendedorismo inovador;
- b) Participar da elaboração, execução e avaliação de resultados das políticas públicas relacionadas à inovação e ao empreendedorismo inovador;
- c) Elaborar estudos e propostas para o aperfeiçoamento do ambiente de inovação e de sua governança, em particular no que concerne ao marco legal e melhorias que assegurem competitividade às empresas em termos de acesso a capital, conhecimento, mercados, recursos humanos e cultura empreendedora;
- d) Difundir a cultura da inovação e os instrumentos de fomento à inovação e ao empreendedorismo inovador;
- e) Acompanhar a evolução do conhecimento sobre políticas públicas nacionais e internacionais de inovação;
- f) Formular, executar e avaliar os resultados de programas de capacitação e aceleração em larga escala de negócios inovadores;
- g) Construir redes de mentores para auxiliar o desenvolvimento dos negócios inovadores;
- h) Realizar ações para treinamento e conexão de negócios inovadores com investidores, fundos de capital de risco, aceleradoras e grandes empresas;
- i) Gerar competências em inovação e empreendedorismo inovador e disponibilizá-lo gratuitamente nas plataformas dos programas.
- j) Formular, implementar, acompanhar e avaliar políticas de inovação específicas para as micro, pequenas e médias empresas;
- k) Promover e incentivar a aproximação do setor produtivo com as instituições científicas e tecnológicas;
- l) Promover a integração de instrumentos entre agentes governamentais, entidades de classe empresariais e instituições científicas e tecnológicas envolvidas nas questões voltadas ao aumento da inovação e competitividade;
- m) Elaborar projeto básico, plano de trabalho e termo de referência no âmbito de sua área de atuação.

² Regimento interno do MDIC.

O InovAtiva cumpre várias dessas competências, como poderá ser observado no desenvolvimento dessa pesquisa, porém, esta política não é o único produto da Coordenação, que realiza outras demandas além das atividades do programa.

Após entrevistas com o gestor do programa e leitura de artigos sobre o InovAtiva Brasil, foi possível atualizar os objetivos que serão expostos a seguir.

- Capacitar e acelerar, em larga escala, empreendedores de negócios de alto impacto, com a maior qualidade possível, gratuitamente, onde quer que eles estejam;
- Fortalecer a conexão dos melhores projetos com outras iniciativas públicas e privadas de fomento ao empreendedorismo inovador;
- Expandir a rede de mentores em nível nacional e internacional, disponibilizada, também, para outras iniciativas do governo; [atualizado]
- Otimizar os recursos do programa, utilizando minimamente os recursos públicos e contando com o apoio da iniciativa privada para realizar desafios paralelos; [atualizado]
- Conectar todos os atores (usuários, empreendedores, mentores, investidores) numa rede virtual perene e ativa;

O InovAtiva tem como público das políticas os negócios em estágio pré-operacionais, mas que já passaram da fase de ideação e as empresas estabelecidas, com limites máximos de faturamento e investimento em participação recebido de terceiros.

Os investidores, apesar de não serem clientes “explícitos” da política, também são alvos do programa, uma vez que eles encontram as Startups em um estágio mais maduro de desenvolvimento, tornando o investimento mais “seguro”.

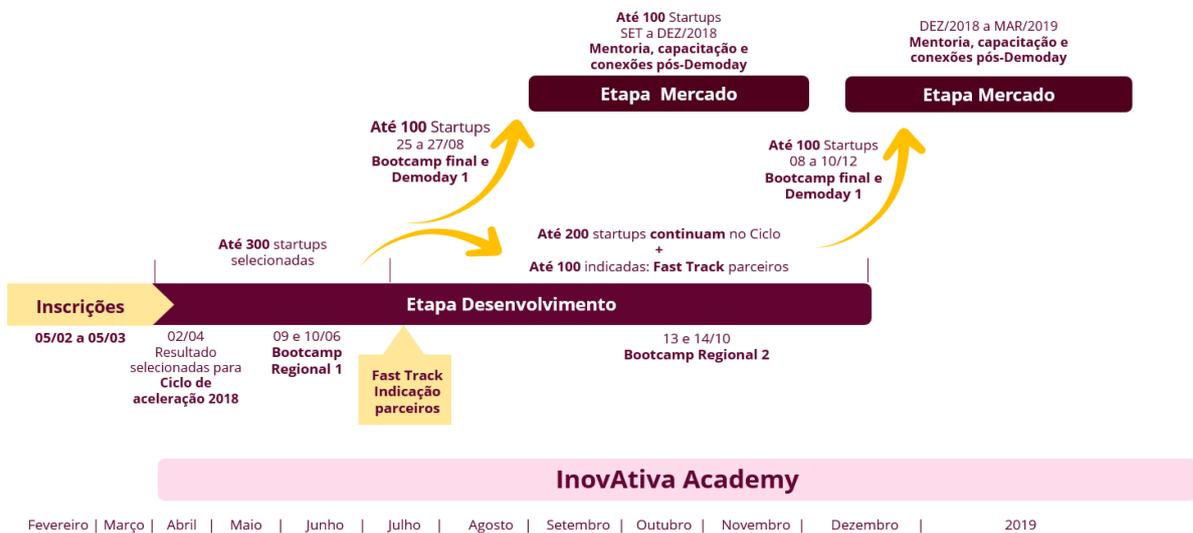
O Programa foi desenhado para ser realizado em duas etapas (Desenvolvimento e Mercado). Qualquer empresa, que cumpra os requisitos estabelecidos no regulamento, pode se submeter para participar da Etapa de Desenvolvimento. Para essa etapa serão selecionadas até 300 empresas e, aquelas que forem contempladas, terão acesso a capacitação online com acompanhamento de tutores, a um mentor (que irá acompanhar o desenvolvimento das atividades das startups durante o programa) e participar do Bootcamp regional.

Após o *Bootcamp* regional, as startups que participaram da primeira etapa do programa poderão participar da seleção para a segunda fase (Etapa Mercado).

Para a Etapa de Mercado são selecionadas até 100 startups que participarão do Demoday (evento que dará a oportunidade aos empreendedores de apresentarem seus negócios para investidores, empresários e promover o *networking* entre eles) e continuarão com as atividades de mentorias, novos cursos *online* com tutoria, convites e indicações para participar em eventos de conexão com aceleradoras privadas, investidores, pelo próprio programa ou parceiros, selo de “Startup acelerada InovAtiva”, divulgação pelo InovAtiva Brasil, e benefícios exclusivos³.

O programa, para o ano de 2018, teve apenas uma etapa de inscrição. Assim, as empresas que não foram selecionadas para a segunda etapa do InovAtiva (durante a primeira “peneira”) poderão continuar a cumprir as atividades da Etapa de Desenvolvimento e, ainda, poderão concorrer ao Demoday novamente, no segundo ciclo do programa.

Fluxograma 1 – Etapas do InovAtiva no ciclo de 2018



Fonte: Site oficial do InovAtiva Brasil (2018)

Durante o Ciclo de Aceleração do InovAtiva Brasil, as Startups precisam cumprir as atividades, que estão descritas no Manual do Empreendedor, dentro dos prazos estipulados e atingir os percentuais mínimos nas avaliações nas quais forem

³ De acordo com o regulamento do Programa InovAtiva. Disponível em: <<https://www.inovativabrasil.com.br/regulamento/>>

submetidos, sob pena de eliminação em qualquer momento da aceleração, conforme regulamento.

Esse não é um programa voltado para o desenvolvimento de pesquisas, patentes e novos conhecimentos, mas para disseminação dos produtos e serviços que surgem a partir deles.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Intencionando descrever o *design* utilizado pela política, bem como entender o seu modo de funcionamento, a questão que norteia a pesquisa é:

De que forma ocorreu a implementação do Programa InovAtiva Brasil, considerando os instrumentos utilizados, e em que medida eles se mostram adequados no cumprimento dos objetivos?

1.3 Objetivos da Pesquisa

Objetivo geral da pesquisa é descrever a implementação do programa a partir do arranjo de instrumentos e observar a sua adequação aos objetivos da política. É importante enfatizar que, para entender a motivação na escolha dos instrumentos e o seu desempenho, foi considerado o ambiente que a política se insere.

Os objetivos específicos da política são:

- A. Identificar os instrumentos e o modo de operação utilizados pelo Programa InovAtiva;
- B. Analisar os instrumentos e o modo de operação, confrontando com os objetivos declarados; e
- C. Observar a adequação dos instrumentos utilizados com o objetivo da Política.

1.4 Estrutura da pesquisa

O primeiro capítulo introdutório apresenta o tema, a política, bem como, a pergunta norteadora e os objetivos. O próximo capítulo traz levantamento bibliográfico sobre a fundamentação teórica sobre inovação, políticas públicas, implementação e seus instrumentos.

O capítulo três descreve a metodologia utilizada, sendo caracterizada por ser um estudo exploratório descritivo. No capítulo seguinte, é apresentada a análise

dos dados obtidos durante a pesquisa, que foram obtidas através da observação, entrevistas e pesquisa documental.

O último capítulo apresenta as conclusões e sugestões para próximas pesquisas.

2 Referencial Teórico

2.1 Inovação

Para entendermos o que é inovação, é necessário fazer a distinção entre tecnologia e técnicas, invenção e inovação. É válido ressaltar que, apesar de distintas, são complementares.

De acordo com Paulo Tigre (2006):

A tecnologia pode ser definida como conhecimento sobre técnicas, enquanto as técnicas envolvem aplicações desse conhecimento em produtos, processos e métodos organizacionais. Outra distinção importante é feita entre invenção e inovação. A invenção se refere à criação de um processo, técnica ou produto inédito. Ela pode ser divulgada através de artigos técnicos e científicos, registrada em forma de patente, visualizada e simulada através de protótipos e plantas piloto sem, contudo, ter uma aplicação comercial efetiva. Já a inovação ocorre com a efetiva aplicação prática de uma invenção.

Existe uma variação acerca do conceito de inovação, onde alguns atores o definem como “uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo” (TIGRE, 2006, p. 87). Mas, inovação também podem ser os "novos e melhores produtos e processos, novas formas organizacionais, a aplicação da tecnologia existente em novos campos, a descoberta de novos recursos e a abertura de novos mercados" (CONCEIÇÃO, 2000, p.4).

2.1.1 Tipos de Inovação

As inovações podem ser de produto, processo, posição e de paradigma. A inovação de produtos são as mudanças nos produtos ou serviços que uma empresa oferece. A inovação de processo são mudanças na forma em que os produtos/serviços são criadas e entregues. A mudança na posição são mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos. E, por fim, a inovação de paradigmas são mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. (TIDD, BESSANT E PAVIT, 2008)

As inovações podem ser classificadas como (TIGRE, 2006):

- **Incrementais:** São as melhorias graduais feitas em um produto ou nos processos.
- **Radicais:** É caracterizada pelo surgimento de um modo de produção disruptivo, sendo resultado das atividades de P&D. Esse tipo de

inovação acarreta em um aumento de produtividade e dá início a um novo ciclo de inovações incrementais.

- **Novo sistema tecnológico:** A tecnologia traz transformações para um setor ou grupo.
- **Novo paradigma tecnoeconômico:** São inovações que acontecem com pouca frequência, mas, são duradouras. Esse tipo de inovação permeia a economia e o campo social, além da tecnologia. Essas tecnologias têm como características os custos baixos com tendências declinantes, oferta aparentemente ilimitada, potencial de difusão em diversas áreas.

2.1.2 Difusão da Inovação

Everett (1971, p.12) define a difusão da inovação como “processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais, através do tempo, entre os membros de um sistema social”. A difusão se torna parte essencial do processo de inovação, uma vez que, a retroalimentação acontece por meio dela, onde, o ‘lançamento’ do processo ou produto no mercado revelam as falhas a serem corrigidas ou pontos a serem aperfeiçoados.

Segundo Paulo Tigre (2006, p.88), “a capacidade para aperfeiçoar e adaptar um novo produto ou processo às condições específicas de um setor ou país é fundamental para o sucesso da difusão tecnológica”. Essa afirmação ressalta a importância da interligação dos setores (P&D, difusão e do setor público e privado, por exemplo) na promoção da inovação e da competitividade.

Enquanto as inovações são geradas por novos conhecimentos, a responsabilidade da difusão fica a cargo da demanda. De acordo com Tigre (2006), os condicionantes institucionais que influenciam a difusão são:

- a) A disponibilidade de financiamentos e incentivos fiscais à inovação;
- b) Clima favorável ao investimento no país;
- c) Acordos internacionais de comércio e investimento; e
- d) Existência de capital humano e instituições de apoio.

2.2 Políticas Públicas

2.2.1 Definição

Existe uma variedade de definições sobre o que seriam políticas públicas. Para Thomas Dye (1972) seriam as decisões e as não-decisões conscientes de um governo. Já para Jenkins (1978), as políticas públicas são um conjunto de decisões correlacionadas, em torno de um objetivo, tomada por um ou mais conjunto de atores políticos.⁴

Muller e Surel (1998) seguem uma linha de pensamento parecido com a de Jenkins, ao afirmarem que a política pública “designa o processo pelo qual se elabora e se implementa os programas de ação pública”⁵.

O conceito de política pública como ação pública também está presente no Plano Plurianual, que a delimita como um conjunto de programas temáticos, os quais orientam e expressam as ações do governo para a entrega de serviços e bens. Dessa forma, fica claro que a o ordenamento jurídico brasileiro entende as políticas como um conjunto de ações para atingir um objetivo do governo.

Celina Souza (2006) também as entende como um meio de exteriorização das vontades do governo, quando resume políticas públicas como a ação do governo em propor novas mudanças quando necessário. De acordo com a autora, os governos exteriorizam seus programas eleitorais na formulação das políticas públicas, que irão produzir seus efeitos na sociedade e, após esse estágio, elas se traduzem em programas, planos, projetos, ficando sujeitas a avaliação.

Apesar de não haver um consenso para a definição do que é política pública, Deubel (2002) sugere que existem quatro elementos centrais, ou requisitos, que ajudam a identificá-la. São elas, a implicação de um governo, a percepção de um problema, as definições do objetivo e o processo.

Esse autor chega à conclusão de que para existir uma política pública a presença de atores públicos (instituições estatais) é um fator obrigatório. Também é necessário a intenção de resolver um problema, que pode ser, inclusive, derivado de

⁴ HOWLETT, Michael. RAMESH, M. PERL, Anthony. **Política Pública – Seus ciclos e subsistemas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 3ª Ed.

⁵ DEUBEL, André-Noel R. Políticas Públicas – Formulación, implementación y evaluación. Capítulo 1. Bogotá: Editora Aurora, 2002. P. 26

uma política anterior. Dessa forma, admite-se que a política (pública) pode gerar novos problemas.

A política pública encontra-se dentro de um sistema que a influencia, ao mesmo tempo exerce influência sobre ele. Em outras palavras, a política pode ser vista como os *outputs* produzidos por um sistema político, que, por sua vez, é responsável por fazer o processamento dos *inputs*. Estes insumos são criados a partir da demanda ou de apoio. Nessa teoria, as políticas públicas são resultado da reação de um ambiente. Esse modelo também sugere que o sistema é “retroalimentável”. (DYE, 2010)

Em maior ou menor grau, todos os autores levam a conclusão que a política pública é a resposta do Estado a demandas públicas (problemas públicos), exteriorizada na forma programas ou projetos, com o objetivo de sanar estes problemas. Além do mais, a política está inserida em um ambiente que influencia no desenvolvimento dos seus processos. Esse contexto deve ser considerado na análise das políticas públicas, pois, irão orientar o desdobramento dos processos que irão influenciar os *outputs* produzidos.

2.2.2 Implementação e abordagens para análise

A vertente racionalista das políticas públicas acredita que os seus benefícios devam superar os seus custos. Aqui todos os valores monetários e sociais devem ser levados em consideração. Essa teoria traz a necessidade de conhecer todas as alternativas de uma política, suas consequências e o conhecimento sobre seus custos e benefícios. (DYE, 2010)

A teoria racionalista peca por não levar em consideração a assimetria de informações por parte dos tomadores de decisão, a busca dos indivíduos pela maximização pessoal dos ganhos, a dificuldade dos gestores em prever o comportamento humano. Outro fator a ser considerado como falha nessa teoria é a incerteza dos seus resultados, das suas consequências, das propostas de determinada política, forçando aos tomadores de decisão manter similaridades a outras políticas. (DYE, 2010)

Essa abordagem propõe que “a implementação consiste em conjunto ordenado de atividades-meio para alcançar objetivos previamente estabelecidos” – Modelo *Top Down* (RUA e ROMANINI, 2013, p. 92). Na mesma linha de

pensamento, Van Meter e Van Horn conceituam implementação como “as ações de indivíduos (ou grupos) privados ou públicos, direcionados à consecução de objetivos previamente estipulados por decisões políticas” (HILL, 2006, p. 63). Indo ao encontro dessas ideias, Parada (2006) ensina que a implementação é a etapa do *policy process* que possui um conjunto de atividades já estabelecidas para atingir os objetivos da política (PARADA, 2006).

Esses conceitos trazem a ideia da existência de um processo prévio ao da implementação, onde são estabelecidos os objetivos e diretrizes. Pressman e Wildavsky já haviam feito essa observação, afirmando que se não houvesse um processo anterior ao da implementação não haveriam objetivos a serem alcançados. (HILL, 2006, p. 63)

O modelo de cima para baixo (*top-down*) é baseado no modelo de estágios, onde existe uma distinção entre formulação e implementação (HILL, 2006). Rua e Romanini (2013, p. 92) ensinam que, nesse modelo, a ação de implementar se “inicia com uma decisão do governo central, a qual define a relação entre os objetivos da política pública [...] e os meios a serem mobilizados pelos diferentes níveis da burocracia a fim de produzir os resultados pretendidos”.

Dessa forma, entende-se que a fase de implementação da política pública é a execução do que foi planejado na etapa anterior para atingir os objetivos. Porém, foi percebido que as políticas não eram implementadas tal como foi planejada, até mesmo perdendo a relação com os objetivos iniciais. Hill (2006) ilustra que o processo de formulação das políticas nem sempre podem prever todas as decisões, ou que todas as decisões serão encontradas no planejamento e que existem razões para deixar a tomada de decisões para o processo de implementação. Dessa maneira, compreende-se que o processo de elaboração da política é contínuo, se estendendo também para a fase de implementação.

Assim, como forma alternativa de explicar a realidade, foi construído o modelo *Bottom-up* (de baixo para cima). Essa abordagem leva em consideração que “a implementação consiste em um conjunto de estratégias criadas pela burocracia de nível de rua para a resolução de problemas cotidianos”. (RUA, ROMANINI, 2013, p. 96-97)

Ainda existem teorias que mesclam as duas abordagens, chamadas de teorias híbridas. Entre elas, o modelo Interativo-iterativo foi concebida baseada no modelo sistêmico, onde os fluxos se retroalimentam e o processo se repete

indefinidamente. Nesse modelo não existe uma clara definição entre as etapas. A implementação, segundo a teoria, exige o conhecimento do funcionamento das instituições e sua influência nos demais atores, a percepção e interpretação dos indivíduos das decisões tomadas e como elas afetam os seus interesses. É um processo de ação política contínua, com constante negociação entre os atores. (RUA, ROMANI, 2013)

As instituições são elemento chave na relação de transações entre o Estado e os indivíduos, uma vez que elas diminuem ou aumentam os custos transacionais entre esses atores. Elas também influenciam as ações a serem tomadas pelos políticos, já que, devido as interpretações dadas a solução de um problema, restringem o número de escolhas a serem implementadas. (HOWLETT, 2013)

Portanto, levando em consideração que as instituições e os atores exercem influência no *policy process*, a administração pública pode se beneficiar dessas relações para estabelecer uma relação horizontal com atores não estatais para construção de políticas públicas (SECCHI, 2010). De maneira similar, Salamon (2000) propôs que a administração pública pode estabelecer uma relação de interdependência com atores do terceiro setor para resolver problemas públicos, onde o governo passaria a ganhar aliados, porém, perderia a capacidade de exercer o completo controle sobre suas próprias políticas. Assim, Salamon passa a chamar esse modelo de redes organizacionais (*organizational networks*).

Alguns atores ainda diferenciam implementação da execução de políticas públicas, como ressalta Saravia. Para ele, implementação é o “planejamento e organização do aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos para executar uma política” (SARAVIA, 2006, p.34), enquanto a execução é o “conjunto das ações destinado a atingir os objetivos estabelecidos pela política”. (SARAVIA, 2006, p.34)

Assim, os “atos de formulação e de tomada de decisões podem ocorrer em qualquer ponto do processo político” (HILL, 2006, p. 64). Cabe salientar que nem sempre os formuladores ocuparão o cargo político/hierárquico mais alto.

2.2.3 Instrumentos para implementação de políticas públicas

Instrumentos governamentais são o “método identificável por meio do qual a ação coletiva é estruturada para lidar com um problema público” (OLLAIK, 2011,

p.2). Eles influenciam o comportamento dos cidadãos de forma a alcançar os objetivos de determinada política pública entregando os bens e serviços adequados. (OLLAIK, 2011)

A escolha do instrumento para a implementação influencia diretamente na estrutura do processo afetando os seus resultados. O instrumento determina quais critérios serão usados e quais serão mais vantajosos. Por esse motivo, a implementação frequentemente se torna arena de disputa para decidir como serão desenhadas as políticas públicas, tornando a escolha do instrumento técnico-política (SALAMON, 2000).

Dessa forma, ressalta-se novamente a importância das instituições para conduzir as interações dos tomadores de decisões com os *stakeholders* em torno do *policy making* (como já citado anteriormente).

Os instrumentos de políticas públicas, além de escolhas políticas, também afetam a operacionalidade da política e trarão consequências para o gerenciamento das relações públicas. Cada instrumento precisa ser gerenciado de forma diferente, além de exigir habilidades específicas para a sua condução. (SALAMON, 2000)

Deubel (2002) categorizou os instrumentos que o Estado dispõe para a intervenção em seis tipos, que serão escolhidos após a formulação das políticas públicas. São eles:

- **Prescritivos:** Buscam mudar o comportamento através da coerção ou sanção.
- **Incentivo:** Modificam o comportamento através da recompensa.
- **Coordenação:** É o planejamento para coordenação entre políticas públicas.
- **Organização e Procedimento:** São os instrumentos que define as regras que deverão ser seguidas pelo desenvolvimento da política.
- **Materiais:** Provisão direta pelo Estado.
- **Delegação:** São instrumentos de parcerias firmado com organizações privadas, paraestatais e ONG's para atingir o objetivo de uma política.

Howlett (2013) categoriza os instrumentos utilizados na implementação em quatro tipos (nodalidade, autoridade, tesouro e organização). Howlett (2013, p.129) explica que:

“[...] os governos enfrentam os problemas públicos como uso de informações em seu poder enquanto atores políticos centrais (nodalidade), com o uso de seus poderes legais (autoridade), de seu dinheiro (tesouro) ou das organizações formais à sua disposição.”

Além de categorizar os instrumentos, Howlett (2013) também distribui as principais ferramentas por cada tipo de instrumento.

Quadro 1 - Modelo Nato

Nodalidade	Autoridade	Tesouro	Organização
Coleta e liberação de informação	Regulação de Comando e Controle	Verbas e empréstimos	Provisão direta de bens e serviços e empresas públicas
Assessoria e exortação	Autorregulação	Taxas de uso	Recurso à família, à comunidade e a organizações voluntárias
Publicidade	Fixação de padrão e regulação delegada	Impostos e dispêndios de imposto	Criação de mercado
Comissões e investigações	Comissões consultivas e consultorias	Criação e financiamento de grupos de interesse	Reorganização governamental

Fonte: HOWLETT, Michael. 2013

Ollaik (2011), por sua vez, apresenta quatorze instrumentos mais comuns para a ação pública, representados na tabela abaixo:

Quadro 2 - Ferramentas da Ação Pública

Gestão Direta	Corporações Governamentais	Regulação Econômica	Regulação Social
Contratação	Aquisição de Serviço Contratado	Assistência Financeira	Empréstimos e Garantia
Seguros Governamentais	Publicidade de utilidade pública	Impostos Coercitivos	Legislação de perdas e danos
Renúncia Fiscal	<i>Vouchers</i>		

Fonte: Quadro adaptado pelo autor, com base em Salamon (2000) e Ollaik e Medeiros (2011)

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa tem como objetivo verificar o modo pelo qual ocorreu a implementação do Programa InovAtiva Brasil, quais foram os instrumentos adotados, sua adequação aos objetivos estabelecidos e os recursos utilizados pelos gestores.

Visando atender tais objetivos, bem como fazer o levantamento dos recursos, atores, ambiente, técnicas e instrumentos utilizados pelo programa, foi necessário fazer o uso de um conjunto de estratégias para dar segurança a análise.

Primeiramente, as etapas da formulação e avaliação foram consideradas para propiciar uma visão holística do programa e poder descrever de maneira mais assertiva a etapa em estudo, levando em consideração que o processo é interligado.

No âmbito desta pesquisa, também foi realizada imersão na Coordenação de Empreendedorismo Inovador, que é responsável por coordenar o Programa InovAtiva. Na oportunidade, também foi possível acompanhar o *Bootcamp* ocorrido em Brasília, referente ao ciclo 2017.2. A observação aconteceu entre o período de setembro de 2017 a abril de 2018.

Em período anterior ao da imersão também foi realizado estágio na Secretaria de Comércio e Serviços do MDIC, o que permitiu ter uma noção maior dos procedimentos adotados pela instituição e não apenas da coordenação, já que alguns procedimentos seriam padrão para a organização. Também foi possível perceber a diferença entre os procedimentos e as rotinas adotados em cada secretaria.

A estratégia da pesquisa consistiu em entender o funcionamento da política para explicar, com base na literatura sobre o tema, como ela funciona, os seus contextos e cenários.

Considerando as variáveis acima expostas, o planejamento para o desenvolvimento da pesquisa baseou-se em levantar referencial teórico para implementação de políticas públicas, bem como para a análise da implementação e sobre as definições de inovação e suas implicações. Também foram levantadas informações a respeito do programa antes da ida à campo, através de artigos publicados, matérias divulgadas em sites e blogs e realizando o acompanhamento das redes sociais do Programa.

Visando entender como as atividades são desenvolvidas, a lógica por trás das escolhas de cada decisão que afeta a implementação do programa e adquirir respostas para solucionar a pergunta norteadora, foi utilizado o Estudo de Caso para a condução das atividades, pois foram investigados fenômenos dentro de um contexto e considerando diversas variáveis, além de dispor de conhecimento prévio desenvolvido pela literatura para conduzir a coleta de dados e da sua análise.

3.1 Técnicas Utilizadas

Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de documentação direta para coletar os dados nos locais onde ocorrem o desenvolvimento das atividades, a exemplo dos dados coletados durante o *Bootcamp* ocorrido em Brasília e nas entrevistas e conversas realizadas com os gestores do programa. Também foram utilizados como fonte de dados os Planos de Trabalhos, os chamamentos públicos e o regulamento do programa.

Os dados coletados foram traduzidos em diários de campo, que possibilitou subsidiar as informações necessárias para a pesquisa.

De forma complementar, a documentação indireta também foi utilizada para aumentar o escopo de informações sobre o InovAtiva, que foram obtidas através de artigos, pesquisa e notícias publicados.

A pesquisa de campo foi essencial para entender os fatos tal qual como ocorrem. Como dito acima, foram realizadas pesquisas bibliográficas e busca de informações secundárias prévias para me situar sobre o programa e entender melhor o seu funcionamento, objetivos, regras, antes da saída à campo.

A pesquisa é caracterizada por ser um estudo exploratório descritivo (LAKATOS, p. 188), já que, se propõe em descrever os processos de implementação do InovAtiva Brasil.

Durante a pesquisa foi necessário utilizar a técnica de observação que, como descreve Lakatos (2003, p. 190), “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Essa técnica possibilitou coletar dados sobre os instrumentos, as atividades e procedimentos realizados, além das visões de mundo dos gestores que não estavam explícitos em documentos.

A observação também foi de suma importância para compreender o funcionamento do *Bootcamp* e permitiu ter uma noção dos eventos finais e dos demais *Bootcamps* Regionais, já que, não foi possível acompanhar essas atividades, pois ocorreram fora de Brasília. Ademais, a observação se caracterizou por ser do tipo não estruturada e não-participante.

Durante o trabalho de campo foram realizadas entrevistas do tipo não-estruturadas nas modalidades focalizada e não dirigida. As entrevistas não-estruturadas permite que o entrevistador tenha mais “liberdade” para conduzir as perguntas em uma direção. A modalidade focalizada exige um roteiro prévio, com as perguntas que o entrevistador julgar necessárias para entender o objeto em estudo. Na entrevista não dirigida não há qualquer tipo de roteiro, onde o informante é levado a falar sobre determinado assunto, sem a necessidade da obrigatoriedade de uma resposta por parte de entrevistado.

A entrevista não dirigida ocorreu no *Bootcamp*, como o servidor da Coordenação responsável por supervisionar o evento em Brasília. Já as entrevistas focalizadas ocorreram com o Coordenador do Programa InovAtiva Brasil, em datas previamente marcadas e com roteiro previamente estipulado e validado pela orientadora, ocorrendo uma antes e outra após o *Bootcamp* em Brasília.

Também foram usadas as técnicas de pesquisa documental contando com arquivos escritos e não escritos, sendo avaliados os documentos e arquivos disponibilizados pela Secretaria, bem como, aqueles que estavam disponíveis nas plataformas públicas. Também foram avaliados os materiais disponibilizados virtualmente no blog do Programa, nas suas redes sociais e na plataforma do Youtube.

3.2 Análise de dados

Essa pesquisa utilizou da triangulação de dados para realizar a análise das informações levantadas para este estudo. Dessa maneira, foram confrontados os dados obtidos através da observação com o levantamento bibliográfico, as informações obtidas pela pesquisa documental e entrevistas para realizar a avaliação e obter os resultados.

Assim, o diário de campo foi um instrumento fundamental para organizar as informações que subsidiaram os resultados da pesquisa. Para organizar os dados,

cada diário teve um objetivo específico para possibilitar responder as indagações feitas por esta pesquisa.

Dessa maneira, os diários tinham como finalidade:

1º diário de campo: Fazer observações gerais sobre o programa, primeiras impressões da imersão e do ambiente físico da coordenação.

2º diário de campo: Averiguar como ocorre o Bootcamp, etapa presencial do Programa na Etapa Desenvolvimento.

3º diário de campo: Identificar e descrever quais são os instrumentos e o modo de operação da implementação do programa, a partir da observação não participante, entrevistas e análise documental

4º diário de campo: Descrever os instrumentos de implementação e o modo de operação da política, além de identificar atores-chaves, modelo de implementação e ambiente de inserção da política.

5º diário de campo: Elaborar as considerações finais sobre a análise dos dados.

4 Diagnóstico da Política Pública

O primeiro passo para compreender a política é observar o que foi relatado como problema público e analisar quais são os objetivos da política para, só então, entender os meios de implementação das diretrizes traçadas pelos gestores.

Assim, em um cenário anterior ao da política, foi diagnosticado que o Governo estava aumentando os seus investimentos em inovação, os jovens estavam mais dispostos ao empreendedorismo e a existência de investidores dispostos a aplicar os seus recursos em novas startups. Porém, os investidores esperavam um nível mínimo de capacitação dos empreendedores, que apresentavam déficit na gestão de negócios, dificultando o processo de transformação das ideias em negócios e de lidarem com investidores e o mercado.

Uma empresa voltada para inovação enfrenta problema atípicos, quando comparadas às empresas tradicionais, podendo ser, inclusive, que ainda não haja mercado alvo para o seu empreendimento. O que torna desafiador o gerenciamento desses tipos de negócios.

Assim, após leitura de artigos e conversa com o coordenador do Programa, foi possível perceber que existiam pesquisas inovadoras, com potencial de mercado, mas, que não conseguiam ser traduzidas em negócios. Além disso, os programas de apoio ao desenvolvimento das startups estavam em poucas cidades, em pequena escala e para negócios digitais. Dessa maneira, ficou exposto o problema público a ser resolvido pela política pública.

Ao optar pelos objetivos declarados acima e os expostos na introdução desta pesquisa, a necessidade de serem realizadas parcerias com atores estratégicos para a realização da implementação e execução são extremamente necessárias.

Assim, com base nos conjuntos de dados levantados, o Programa conta com alguns parceiros para que a política possa ser implementada. Além do SEBRAE e da Fundação CERTI, existem outros atores que influenciam o sucesso da implementação do InovAtiva, a exemplo dos investidores-anjo e dos mentores voluntários, pois são os recursos que permitem que a política tenha capacidade de desenvolver os empreendedores para que eles consigam investimentos e expertise para os seus negócios.

O quadro a seguir foi elaborado para dar um panorama geral dos instrumentos utilizados pelo Programa, e quais são as ações as traduzem nas atividades do programa.

Quadro 3 – Instrumentos do InovAtiva

Tipo	Descrição	Aplicação no InovAtiva
Incentivos	Modificam o comportamento através da recompensa	Internacionalização; Pontuação extra nos Editais SENAI e SEBRAE de Inovação; Redução de etapas na linha de financiamento do BNDES; Créditos e Ferramenta para Facebook; Descontos no Contentools e Exact Sales; <i>Networking</i> com investidores; Selo Startup Acelerada
Nodalidade (campanha pública de informação)	Divulgação de informação com o objetivo de modificar comportamento	Cursos do InovAtiva
Nodalidade (persuasão)	Influenciar as ações dos indivíduos	Mentores
Coordenação	Coordenação entre políticas públicas	StartOut Brasil; Redução de etapas para concessão de crédito na linha do BNDES - MPME Inovadora; Coordenação com os editais SESI e SEBRAE de Inovação
Organização e Procedimento	Definem as regras que deverão ser seguidas pelo desenvolvimento da política	Lei 13.019/2014; Decreto 8.726/16
Delegação	São instrumentos de parcerias firmado com organizações privadas, paraestatais e ONG's para atingir o objetivo de uma política	Parcerias com SEBRAE e CERTI
Contratação	Firma acordo entre entidades do primeiro e terceiro setor com a administração pública para fornecer bens ou serviços, recebendo contrapartidas financeiras	Termo de Colaboração com a entidade executora do programa

Fonte: elaborado pelo autor

A partir dos dados levantados com entrevistas, documentos do programa e legislação, foi possível notar que houve a opção por descentralizar a execução do Programa, acarretando na necessidade de ser escolhida uma instituição para ser a executora da política. A escolha da entidade executora é realizada por edital com a finalidade de firmar Termo de Colaboração para a execução do Programa InovAtiva Brasil. Essa entidade será uma Organização da Sociedade Civil – OSCs, sem fins lucrativos (associação ou fundação), que invista integralmente o excedente de seu capital nas atividades que visam cumprir seu objetivo social.

Com base nos documentos e legislação, foi notado que, atualmente, a Fundação CERTI exerce o papel de entidade executora do InovAtiva Brasil. A entidade executora é responsável por desempenhar as atividades firmadas pelo Plano de Trabalho, tem competência para sugerir ações e práticas para a melhoria do programa, além de aumentar o número de pessoas dedicadas ao programa.

O SEBRAE, por outro lado, atua como instituição correalizadora do Programa desde 2016, o que permitiu que o programa ganhasse aumento de expertise (pois, grande parte das startups são pequenas empresas) e do corpo técnico, além de usufruir da estrutura do SEBRAE para realização das atividades, otimizar os recursos financeiros, entre outros benefícios, como foi ponderado em entrevista com o Coordenador do Programa. Assim, podemos perceber que o SEBRAE possui um papel estratégico na implementação do programa colaborando para atingir os objetivos declarados pela política.

Os investidores-anjo também são fundamentais, já que, são peças fundamentais para dar o aporte para as startups e fazer com que elas consigam distribuir o seu produto ou serviço no mercado.

Os investimentos realizados por esse tipo de investidores podem ser estimulados ou desestimulados por externalidades (leis, tributação, ambiente macroeconômico, etc.), o que afetará, não só o programa, mas o panorama de investimentos em startups no geral.

O Programa também procura capacitar os participantes através de mentorias com empreendedores bem-sucedidos – mentores – para orientá-los a desenvolver o produto/serviço pretendido. Dessa forma, os mentores se tornam outra peça estratégica para o sucesso do programa. Portanto, o gerenciamento desses mentores deve acontecer de forma que o processo seja benéfico para os

empreendedores e para os próprios mentores, como foi ressaltado pelo Coordenador do Programa em entrevista.

De certa forma, foi possível perceber que os gestores do InovAtiva estão preocupados com os estímulos dos mentores, mesmo que seja um sentimento tácito, pois, em entrevista com o Coordenador do Programa, foi ponderado que as startups precisam ter um mínimo de desenvolvimento para aproveitar ao máximo as mentorias e não desestimular os mentores com a 'imaturidade' das empresas. Por isso, são oferecidos cursos gratuitos, de livre acesso para público geral, antes da Etapa de Desenvolvimento.

A partir das entrevistas e de leitura de artigos publicados, foi notado que outros atores, como Endeavor e a consultoria McKinsey, foram essenciais para o desenvolvimento do programa, principalmente em seu estágio inicial, quando foram desenvolvidas as diretrizes e moldes da política. A Endeavor foi a primeira instituição executora do programa, contribuindo com sua expertise para desenvolver os negócios, ligar os empreendedores com os mentores em sua base e colaborar na formulação do programa juntamente com a McKinsey. Porém, como esse processo possui as características da etapa de formulação, esta fase não será analisada.

A distribuição de competências entre os atores envolvidos no Programa e a falta de hierarquia entre eles caracterizam a rede organizacional (*organizational networks*). Dessa maneira, as abordagens *top-down* e *bottom-up* se mostram insuficientes na análise do InovAtiva, mesmo que a política apresente características de ambos os modelos.

Claramente, encontra-se características do modelo *top-down* quando a política é observada como um conjunto de atividades pré-determinadas para atingir o objetivo estipulado e os objetos do Termo de Colaboração. Esse modelo de implementação é caracterizado pela racionalização dos processos da política, ou seja, já existem objetivos previamente estipulados, bem como as diretrizes da política.

Essas premissas são encontradas na própria Lei nº 13.019/2014, que estabelece as normas para parceria entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, uma vez que existe a necessidade de ser proposto um plano de trabalho prévio ao fechamento do Termo de Colaboração, onde devem constar:

- a) Descrição da realidade que será objeto da parceria, devendo ser demonstrado o nexo entre essa realidade e as atividades ou projetos e metas a serem atingidas;
- b) Descrição de metas a serem atingidas e de atividades ou projetos a serem executados;
- c) Previsão de receitas e de despesas a serem realizadas na execução das atividades ou dos projetos abrangidos pela parceria;
- d) Prazo para a execução das atividades e o cumprimento das metas;
- e) Forma de execução das atividades ou dos projetos e de cumprimento das metas a eles atreladas;
- f) Definição dos indicadores, qualitativos e quantitativos, a serem utilizados para a aferição do cumprimento das metas;
- g) Definição dos parâmetros a serem utilizados para a aferição do cumprimento das metas.

Porém, algumas características do modelo *bottom-up* também estão presentes na política, já que o ambiente em que a *policy* está inserida é bastante complexo. É possível notar, de acordo com os documentos do “chamamento público” do ano de 2017 (produzidos pelo Ministério da Indústria), que as diretrizes do Termo de Colaboração são declaradas no próprio chamamento, porém, as instituições executoras são responsáveis por elaborar sugestões de como operar as atividades do programa, descaracterizando o racionalismo na tomada de decisões centrado em único ator. O SEBRAE também é responsável por atribuir a característica de desconcentração na tomada de decisões, já que elas são tomadas em conjunto com entre a entidade e o ministério, como foi possível notar através da observação e entrevistas como o Coordenador do Programa.

Durante as entrevistas, realizada com o Coordenador do InovAtiva, também foi possível perceber que os gestores do Programa estão em constante contato com os demais atores da política, verificando melhorias e novas estratégias para angariar a qualidade da política pública, a partir da realidade e dos fatos que cada ciclo apresenta. Ou seja, são elaboradas melhorias, de forma conjunta com os parceiros, considerando o ambiente/cenário onde são desenvolvidas as atividades da política.

Essa observação é uma clara exemplificação das premissas do modelo *bottom-up*, já que “nem sempre é possível conectar objetivos declarados de uma política pública aos resultados detectados no ambiente” (RUA e ROMANI, 2013, p.

99), exigindo uma adaptação constante para atingir satisfatoriamente os objetivos pretendidos da política.

Assim, o modelo mais adequado para analisar o processo de implementação do Programa InovAtiva Brasil seria o “Interativo-iterativo” que se baseia na estrutura lógica da abordagem sistêmica, onde os fluxos são retroalimentados, o processo é repetido continuamente e não há uma delimitação clara entre a agenda, a etapa de decisão e implementação. Dessa forma, a implementação é caracterizada por um processo contínuo de ação política, onde os atores estão em constante negociação.

Deste modo, com as entrevistas, a observação e o referencial teórico levantado foi possível concluir que esse é o modelo que melhor elucida a implementação do InovAtiva, pois, foi identificado que os gestores do programa estão sempre se reunindo com os demais membros envolvidos na política, para debater sobre as melhores decisões que poderão ser tomadas, de forma a atender as demandas dos beneficiários da política, bem como, os objetivos do programa.

Essa afirmação nos permite entender que os feedbacks servem de insumo para nortear as decisões que irão melhorar os processos da política. Alia-se essa premissa ao fato da constante análise dos *outputs* gerados, para identificar os pontos de melhoria da política e atingir os objetivos declarados.

A partir dos pontos expostos até o momento, é possível perceber parte do modo de operação da política. Resumidamente, o InovAtiva tem a finalidade de desenvolver as startups para que elas possam captar os recursos no mercado, de maneira mais rápida, quando comparado com o tempo que levariam se fizessem sem apoio. Vale ressaltar que o Programa tem a pretensão de ser complementar a outras iniciativas, públicas ou privadas, como foi afirmado pelo Coordenador do InovAtiva Brasil.

A fim de cumprir tal objetivo, o InovAtiva Brasil atua através da capacitação especializada (oferecendo cursos gratuitos), mentorias e conexão com investidores. A política foi desenhada, ainda, de forma a oferecer prêmios e incentivos para as startups que chegam a etapa final das edições dos ciclos do programa.

Os cursos que irão capacitar os empreendedores são elaborados juntamente com os parceiros do InovAtiva. Dessa forma, o governo disponibiliza, de forma gratuita, informações estratégicas para que os empreendedores possam desenvolver seus negócios. Assim, esse recurso pode ser identificado como instrumento de nodalidade, pois utiliza informações que são produzidas pelo

governo, em uma espécie de campanha pública de informação, para influenciar o comportamento do público alvo, nesse caso, dos empreendedores.

Os mentores também são essenciais para a política, uma vez que eles guiam as startups no melhor caminho para que elas possam disseminar os seus bens/serviços no mercado. Pode-se dizer que essas ações influenciam os empreendedores na tomada das decisões da sua empresa, o que caracteriza o uso do instrumento nodalidade na modalidade “persuasão”.

Esses instrumentos são aliados à conexão com investidores e prêmios para os finalistas de cada ciclo. Portanto, a política modifica o comportamento dos beneficiários do programa através de instrumentos de incentivo. Mesmo que o programa não ofereça dinheiro diretamente aos finalistas, é oferecida a possibilidade dos empreendedores conseguirem investimentos para o seu negócio através do *networking* que acontece durante o ciclo do InovAtiva.

As empresas que concluem o Ciclo de Aceleração recebem o selo de “Startup Acelerada” do InovAtiva Brasil, que dão acesso a benefícios como pontuação extra nos Editais de Inovação para a Indústria, descontos no caso de adesão a ABStartups, possibilidade de realizar missões internacionais (como o Startout Brasil), imersão e prospecção de negócios e investimentos no exterior, coordenação com o programa “BNDES MPME inovadora”, entre outros.

As startups também recebem pontuação bônus no InovAtiva, caso tenham sido aprovados em algum dos Editais do SESI/SENAI de Inovação, Edital SEBRAE de Inovação ou do novo Edital de Inovação para a Indústria ou tiver entre os 100 melhores colocados do programa SEBRAE Like a Boss.

Essas ações caracterizam a coordenação com outras políticas públicas, ficando claro o uso do instrumento do tipo coordenação pelos gestores.

Uma das práticas já consolidadas pelos gestores do programa é a realização de avaliação (feedback), ao final de cada ciclo, para avaliar as atividades do programa e analisar as sugestões e melhores práticas do programa.

A avaliação permite que a Coordenação use a estratégia MPV – produto viável mínimo – onde são testadas algumas práticas em escalas pequenas, essas atividades são avaliadas e, caso tenham um saldo positivo, ganham escala.

Essas premissas permitem deduzir que a implementação do programa é, de certa forma, ‘maleável’. Parte dessa maleabilidade acontece pela descentralização da execução do programa através de um convênio firmado entre o ministério e uma

organização da sociedade civil, chamado de Termo de Colaboração. Esse Termo tem suas regras estabelecidas pela Lei 13.019/14 e pelo decreto 8.726/16.

Essas observações trazem outras informações importantes sobre o programa. A primeira delas é a parceria e a delegação da execução do programa a organizações paraestatais. Para realizar essa descentralização é necessário seguir a legislação citada no parágrafo anterior, o que nos leva a identificação do instrumento de organização e procedimento, já que essa lei define quais e como serão implementadas as políticas públicas.

Portanto, antes de seguir com a análise da implementação do InovAtiva Brasil, será necessário avaliar alguns pontos da lei, mesmo que de forma 'superficial', já que esse não é o objeto da pesquisa.

A Lei nº 13.019/14 tem abrangência nacional e estabelece o regime jurídico

para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação” (BRASIL, Lei 13.019/14)

Para repassar a execução da política para uma organização da sociedade civil, a Coordenação se utiliza do Termo de Colaboração, que é o meio pelo qual a administração dispõe para formalizar parcerias que envolvam transferência de recursos financeiros com as OSC's. Esse modelo será usado quando o interesse de firmar parceria seja da administração pública, por planos de trabalhos de sua autoria e que seja por ela parametrizada.

Como definido pela lei, os termos deverão conter os planos de trabalhos, onde constarão a descrição do objeto da parceria, das metas e atividades que serão executadas, as receitas e despesas, forma de execução das atividades e de cumprimento das metas e os parâmetros de aferição das metas.

Essas obrigações geram a necessidade de haver um planejamento prévio das partes interessadas. Porém, a instituição executora tem margem de liberdade para sugerir os melhores métodos para atingir os objetivos determinados pela administração pública.

Neste ponto fica claro o uso do instrumento de implementação da contratação, que é um instrumento “que firma acordo entre um órgão da administração pública e uma entidade privada com ou sem fins lucrativos, com

contrapartida financeira, para fornecimento de bens ou serviços a órgão da administração pública” (OLLAIK, p.10, 2011).

A possibilidade de troca de instituição executora a cada vencimento do Termo de Colaboração e o tempo de duração de cada termo são variáveis que afetam diretamente a execução das atividades do programa, podendo gerar atrasos ou descontinuidade de algumas ações.

O prazo atual do termo firmado entre o ministério e a instituição executora é de três anos. Esse prazo possui um caráter estratégico, uma vez que, o prazo muito curto poderia implicar em troca das instituições (a cada novo chamamento público) e afetar a continuidade das atividades, já que existe um tempo para que a organização consiga se adaptar à realidade do programa.

Por outro lado, um prazo muito longo pode comprometer a execução do programa, caso a instituição que tenha firmado o Termo de Compromisso, não tenha experiência suficiente para cumprir as atividades previstas ou situação financeira vulnerável, por exemplo.

Dessa forma, os gestores utilizam de algumas estratégias para evitar que tal situação seja factível, como por exemplo, a necessidade de registro mínimo de 5 anos de CNPJ e capacidade técnica para supervisionar e orientar a organização que estiver atuando em rede, caso seja necessário.

Em entrevista com o Coordenador do Programa, foi percebido que no passado já houve impacto na execução do programa devido a troca dessas organizações. Assim, o estabelecimento de uma cláusula de período de transição para a troca das instituições de forma a permitir a continuidade das atividades, sem que o programa seja afetado, poderia ser uma estratégia a ser implementada.

Ao mesmo tempo que a descentralização traz o risco de descontinuidade das atividades da política, a contratação de uma organização de sociedade civil permite aumentar o tamanho da equipe dedicada ao programa, o que é de extrema relevância quando considerada a abrangência do programa e a quantidade de tarefas que a política demanda. Vale ressaltar que a Coordenação tem outras atribuições e atividades, além do InovAtiva Brasil.

A partir das entrevistas realizadas foi possível perceber que objeto e objetivos do chamamento público são pontos estratégicos para que a Coordenação possa ter uma margem de ajuste no desenvolvimento das atividades, já que as mudanças que ocorrerão no programa devem estar em conformidade com o objeto e

objetivos do chamamento. Os ajustes permitem que o programa seja adaptado para se adequar as necessidades dos empreendedores, levando em consideração o feedback recebido, como dito anteriormente.

Durante a imersão foi possível acompanhar o processo do Edital de Chamamento Público para o triênio 2018-2020, porém, não houve a troca da organização que executa o Programa. Contudo, levando em consideração os ciclos observados (2017.2 e 2018.1), foi possível verificar mudanças na estrutura do programa.

O programa, no ciclo de 2018, foi estruturado em duas fases, conforme regulamento do InovAtiva. A primeira delas é a seleção de até 300 startups para a Etapa Desenvolvimento. Após essa etapa, será realizado um novo corte, onde apenas 100 empresas serão selecionadas para o evento final do Programa, o Demoday.

A primeira mudança observada foi a mudança no número 'máximo' de empresas que podem ser aprovadas para a segunda etapa do InovAtiva, caindo de 125 para 100 startups. Em entrevista com o Coordenador do InovAtiva, foi dito que desde o começo a intenção do programa era ter 100 startups na segunda etapa do programa. Mas, devido ao período de adaptação de uma nova instituição executora do programa no ano de 2015, só foi possível realizar um ciclo de aceleração do InovAtiva. Portanto, foi dividido o número de participantes que seriam acelerados pelas próximas edições, que foi uma maneira de compensar a ausência de um ciclo de aceleração do programa.

Também houve mudança na etapa de inscrição do programa, que passou a acontecer uma única vez no ano. Até 2017 as inscrições aconteciam no início de cada ciclo de aceleração.

Além disso, as 200 empresas que não forem selecionadas para a primeira Etapa Mercado continuarão a participar do programa, na Etapa de desenvolvimento. Para complementar as 300 vagas da primeira etapa, serão indicados até 100 novas startups por parceiros do programa. Essas 300 empresas integrarão a Etapa Desenvolvimento até a escolha das startups para a segunda Etapa de Mercado.

Quando questionado sobre os motivos das mudanças no programa, o Coordenador do InovAtiva explicou que era observado uma redução no número de inscrições entre o primeiro e o segundo ciclo. Ademais, foi possível notar que as empresas que não eram selecionadas para a segunda fase (Etapa Mercado),

geralmente, estavam em um estágio embrionário e, para melhor aproveitá-las, foi decidido manter as capacitações e mentorias para essas empresas.

O grande descarte das empresas selecionadas, após um curto período de tempo entre a seleção das startups para a Etapa Desenvolvimento até o fim dessa fase e a continuidade das mentorias (de forma espontânea), foram fatores que corroboraram para que acontecessem mudanças no programa.

Como exposto pelo Coordenador do InovAtiva, geralmente, o Programa é a primeira oportunidade que os empreendedores têm de mostrar o seu negócio para investidores e, muitas dessas empresas, estão em estágio inicial e não possuem uma vasta experiência. Mesmo após a participação na primeira etapa do InovAtiva, as empresas não adquiriam maturidade suficiente para se “manterem” no mercado sozinhas. Dessa forma, foi constatado que as empresas necessitam da continuidade do apoio para que as startups possam seguir crescendo.

Fica claro, neste ponto, que a estrutura da política está sempre sendo revisada e melhorada para atingir os objetivos estipulados a fim de solucionar o problema público identificado.

Ainda durante a imersão, foi possível observar que o *networking* (do Bootcamp ocorrido em Brasília, no ciclo 2017.2) aconteceu de forma tímida entre os empreendedores. Para estimular os participantes a desenvolverem diálogos com outras empresas e aumentar interação entre eles, os gestores do InovAtiva poderiam adotar a divulgação das startups participantes (informando a sua área de atuação e seus objetivos, os empreendedores que a integram, etc.) em Bootcamp regional, em suas plataformas digitais.

Outro fato observado foi o aumento de participantes no evento, quando comparados o turno matutino e vespertino. Esse acontecimento se deve ao fato de o evento ocorrer juntamente com Startup Day, o que permite empreendedores fora do Programa InovAtiva Brasil possam participar do evento.

Outro ponto curioso a ser notado, foi a percepção da pulverização dos participantes quando aumenta o número de capitais onde acontecem o Bootcamp regional. Esse dado foi constatado em conversa com o Coordenador do programa, quando questionado sobre os feedbacks desses Bootcamps.

O indicador de taxa de mortalidade é uma boa referência para saber se as inovações estão sendo disseminadas no mercado, pois essa taxa mostra a sobrevivência das empresas após a participação no InovAtiva. Ele também revela o

quanto o ambiente afeta os resultados do programa, pois, na avaliação de Impacto do Programa do ano de 2016, a taxa de mortalidade das empresas foi de 17%, onde o principal motivo para o encerramento da startup foi a aquisição/fusão, enquanto na pesquisa de 2017 o principal problema enfrentado foi a dificuldade de acesso à capital.

Também é possível traçar um paralelo entre os objetivos do programa com as condicionantes que influenciam a inovação. A influência da política para acordos internacionais de comércio e investimento é visível, podendo ser notada através das missões de internacionalização do programa, que promoveu a criação de outra política pública para a promoção internacional das startups, chamada Startout Brasil, que insere empresas brasileiras nos principais ecossistemas de inovação no mundo.

O InovAtiva promove a interação entre mentores e investidores com os empreendedores, atuando diretamente no pilar de existência de instituições de apoio e disponibilidade de financiamento.

O Programa não tem a intenção de atuar para melhorar o clima para investimento e fornecer incentivos fiscais à inovação. No entanto, a Coordenação pode assumir papel estratégico na atuação da defesa desses interesses, até mesmo pela proximidade com a realidade enfrentada pelos setores. O órgão pode, ainda, reunir dados para subsidiar as ações que serão tomadas pelo governo que, conseqüentemente, afetarão o programa.

5 Considerações Finais

O Programa InovAtiva é realizado através da parceria com o SEBRAE e pela descentralização da sua execução para uma organização social a ser escolhida por mediação do edital de chamamento. Essa operação permite que o Ministério otimize seus recursos, pois, são somados os fundos e meios das demais entidades.

A escolha dos instrumentos molda o desenho da política pública e guiam as ações que serão adotadas pelos burocratas. Assim, a escolha dos instrumentos utilizados pelo programa, que foram sintetizados no quadro 3, permite que os gestores possam realizar modificações no programa durante a sua implementação, de modo a ajustar a execução do programa para suprir as necessidades apresentadas pelos empreendedores.

Durante a realização da pesquisa, foi possível notar a fragilidade dos modelos *top-down* e *bottom-up* para explicar esse modelo de política. O modelo “Interativo-iterativo” foi aquele que melhor elucidou as operações do programa, porém, o número de pesquisas sobre esse modelo de implementação é inferior aos dos demais modelos.

Também foi possível observar que a política foi desenhada a partir da coordenação entre os instrumentos de incentivos, de nodalidade, persuasão, coordenação, delegação, organização e procedimento, contratação.

Ainda durante este projeto, foi percebido que os objetivos orientam as mudanças que ocorrem na política, de maneira a melhor atendê-los. As principais alterações realizadas durante o programa ocorreram no modo de execução dos instrumentos, o que demonstra a sua capacidade em cumprir os objetivos do programa, em termos gerais.

Resultados como, por exemplo, a taxa de sobrevivência de 78% das empresas aceleradas, aumento nas atividades de exportação em 17% e o aumento em seu faturamento reforçam o argumento anterior⁶. O indicador da taxa de sobrevivência das startups acompanha a média nacional⁷, o que permite dizer que é um resultado satisfatório, levando em conta as peculiaridades do setor.

⁶ Conforme dados da pesquisa de Impacto do Programa InovAtiva do ano de 2017.

⁷ Considerando informações da pesquisa de “Sobrevivência das empresas no Brasil”, desenvolvida pelo SEBRAE e publicada em 2016.

Porém, a diminuição da taxa de sobrevivência e o aumento na dificuldade de acesso ao capital (gerando o encerramento das atividades das startups) apresentados nos resultados entras as pesquisas de 2016 e 2017 demonstram que o ambiente afeta a política, reforçando a ideia da necessidade de atuação da Coordenação em outras frentes, além do desenvolvimento do Programa, e em conjunto com os demais órgãos da Administração Pública.

Em resumo, os instrumentos empregados pela política pública se mostram eficientes em atingir o objetivo quando são executadas visando atender os feedbacks e as necessidades específicas dos clientes da política. Porém, o cenário econômico e político exerce influência sobre os resultados do InovAtiva.

Tendo em vista esse argumento, a Coordenação tem posição estratégica para conseguir dados que servirão como subsídios para melhorar o ambiente que afeta suas atividades, tornando-a um ator importante para conseguir dados que poderão subsidiar a melhora do ambiente, mas, que dependerá de maior mobilização de seus recursos humanos para conseguir bons resultados na defesa desses interesses.

As mudanças nas atividades do InovAtiva são indispensáveis para atender de forma satisfatória as demandas dos clientes das políticas, pois, estão lidando com um setor extremamente dinâmico e com necessidades peculiares.

Mesmo que não tenham ocorrido mudanças nos instrumentos durante a existência do Programa InovAtiva, os modos de executar as atividades da política são alterados com certa frequência, o que permite deduzir que, independente das escolhas dos instrumentos, os burocratas ainda possuem certa discricionariedade para desenvolver o modo de operação da política.

Essa constatação foi exemplificada nas mudanças que ocorreram no ciclo de 2017 para 2018. Porém, os resultados dessas mudanças não poderão ser analisados nessa pesquisa, pois, o período de finalização deste trabalho se encerrou antes da conclusão do primeiro ciclo do InovAtiva de 2018.

A observação permitiu, também, notar a influência que os atores exerceram (e ainda exercem) no *policy process* do InovAtiva. Pode-se dizer que existe uma “horizontalização” dessa política, já que ela não possui estrutura hierárquica com os demais atores. Essa horizontalização permite ganho de recursos humanos, financeiros e de estrutura para realização das atividades do programa, capital

intelectual para a resolução de problemas do programa e certa maleabilidade para realizar mudanças no programa com a agilidade necessária.

Foi possível perceber, durante a análise, que as etapas de formulação e implementação não são distintas, por muitas vezes, se mesclando. Tal afirmação pode ser exemplificada nas sugestões realizadas pela própria instituição executora do programa, através do seu plano de trabalho, para realizar as atividades estipuladas no chamamento público.

Seguindo a abordagem racionalista, a forma de execução de todas as atividades já deveriam estar estipuladas, não havendo margem para decisão na implementação. Assim, é ressaltado o fato de que os atores promovem alterações na política pública durante a implementação.

Ainda sobre a execução do programa, durante a observação do *Bootcamp* Regional de Brasília foi possível notar um *gap* de implementação, já que, o evento pretende promover o *networking* entre os participantes, o que não foi observado durante este *Bootcamp*, pois, foi observada uma interação tímida entre os empreendedores, que se limitavam a fazer troca de cartões.

Pode-se presumir que os eventos nas demais localidades, com características semelhantes ao *Bootcamp* de Brasília, tenham o mesmo “problema”. Esse *gap* poderia ser diminuído caso houvesse uma relação das empresas que irão participar desses eventos, com as fotos integrantes das startups, a sua área de atuação e informações gerais da empresa. Assim, poderia haver uma pesquisa prévia das startups que irão ao evento e, ocasionalmente, poderia gerar assuntos mais específicos para promover um diálogo e aproximação entre os empreendedores.

De maneira geral, pode-se perceber a existência de dinamicidade na implementação do Programa InovAtiva Brasil, mesmo que não haja mudanças nos instrumentos utilizados no desenho da política.

As mudanças na implementação e modo de operação do programa ocorrem visando atingir os objetivos da maneira mais eficiente possível. E, para isso, é necessário estabelecer claramente os objetivos e o objeto do chamamento público que irão nortear a implementação do programa, pois, para que as mudanças aconteçam, será preciso considerar o escopo estabelecido.

Por isto, fica sugerido, para trabalhos posteriores, analisar a possibilidade de utilizar um conjunto de instrumentos e modo de operação similares, empregados no

Programa InovAtiva, em outras políticas públicas, garantindo o alcance (de maneira mais eficaz, eficiente e econômica) dos objetivos.

6 Referências

BRASIL. Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014. <Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm> acessado em 15 de dezembro de 2017.

BRASIL. Lei n. 13.429, de 13 de janeiro de 2016. <Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/L13249.htm> acessado em 02 de maio de 2017.

CONCEIÇÃO, Octavio A. C. **A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural**. 2000. <Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/1973/2353>> Acesso em: 06/04/2017.

DEUBEL, André-Noel R. **Políticas Públicas – Formulación, implementación y evaluación**. Capítulo 1. Bogotá: Editora Aurora, 2002.

DYE, Thomas R. **Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas**. In: Heidemann, F. G.; Salm, J.F. Políticas Públicas e Desenvolvimento. Brasília: Editora UnB, 2010.

HILL, Michael. **Implementação: uma visão geral**. In: Políticas Públicas – coletânea – volume 2. Brasília: ENAP, 2006. 2ª Ed.

HOWLETT, Michael. RAMESH, M. PERL, Anthony. **Política Pública – Seus ciclos e subsistemas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 3ª Ed.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: editora atlas, 2003. 5ª Ed.

OLLAIK, Leila Giandoni. MEDEIROS, Janann Joslin. **Instrumentos Governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisa sobre implementação de políticas públicas no Brasil**. 2011 <disponível em: > acessado em: 26/04/2015

OLLAIK, Leila Giandoni. MEDEIROS, Jannan Joslin. **Instrumentos Governamentais na implementação da Política Nacional de Museus**. 2013 <disponível em:> acessado em:08/05/2016

PARADA, Eugenio Lahera. **Implementación de las políticas y asesoría presidencial**. In: Políticas Públicas – coletânea – volume 2. Brasília: ENAP, 2006. 2ª Ed.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. Nova York: The Free Press, 1983. 3ª Ed.

RUA, Maria da Graças. ROMANINI, Roberta. **Para aprender políticas públicas**. Brasília. IGEP.

SALAMON, Lester M. **The New Governance and the Tools of Public Action: Na Introducion.** *In:* Fordham Urban Law Journal. 2000.

SARAVIA, Enrique. **Introdução à Teoria da Política Pública.** *In:* SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Orgs.). *Políticas Públicas: coletânea.* Volume 1. Brasília: ENAP, 2006.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura.** 2006. <Disponível em: > acessado em 10/04/2017

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação.** Capítulo 1. Porto Alegre, 2008. 3ª Edição.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação – A Economia da Tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 1ª Ed.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001. 2ª Ed.

Apêndice A – Diário de Campo 1

O projeto tem como objeto de estudo o Programa InovAtiva Brasil, realizado Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviço (MDIC) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com execução pela Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI).

O InovAtiva é um programa gratuito de aceleração em larga escala para negócios inovadores de qualquer setor e lugar do Brasil atuando através de capacitação, mentorias, networking com investidores, além de benefícios aos finalistas do programa.

As primeiras visitas técnicas em campo ocorreram nos dias 27 de setembro de 2017 até outubro de 2017, com a finalidade de observar o ambiente que são desenvolvidos as atividades. Vale salientar que, a Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras – CERTI está localizada em Florianópolis/SC, impossibilitando a visita para descrição do ambiente em que são realizadas as atividades que são descentralizadas.

O Bootcamp e o Demoday também são realizados em ambiente externo ao do Ministério. O Bootcamp do ciclo 2017.2 de Brasília foi realizado no espaço da Universidade Corporativa do Sebrae, no dia 07 de outubro de 2017, e terá diário próprio. O Demoday ocorre em São Paulo, o que impossibilitou a imersão nesse evento.

Detalhe importante, o coordenador da Coordenação de Empreendedorismo Inovador difere do Coordenador do Programa InovAtiva Brasil. A coordenação tem outros projetos além do InovAtiva.

Equipe InovAtiva:

A equipe, no ministério, é composta por 4 (quatro) pessoas, dentre elas o Coordenador do programa, 2 (dois) Analistas de Comércio Exterior e um Analista Técnico-Administrativo – ATA. Cabe ressaltar que o ATA havia se juntado a equipe a três meses, na data da entrevista.

Na equipe CERTI, que é responsável pela a execução do programa, conforme estabelecido pelo plano de trabalho, é composta por 5 (cinco pessoas) dedicadas integralmente ao programa.

O Coordenador do Programa é o Maycon Stahelin, servidor de carreira do ministério no cargo de Analista de Comércio Exterior (ACE) do MDIC, graduado em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e possui MBA em Gestão de Negócios Internacionais. Antes de atuar no Ministério da Indústria adquiriu experiência como repórter, editor e assessor de imprensa.

Outro perfil importante a ser analisado é do atual Secretário de Inovação e ex-diretor do atual Departamento de Inovação. Marcos Vinícius foi um dos idealizadores da política e possui graduação em Administração, MBA em Desenvolvimento Regional. Anteriormente a carreira de ACE, Marcos já possuía experiência como analista de negócios e consultor.

Descrição do ambiente de trabalho (espacial):

A Coordenação é subordinada à Secretaria de Inovação e Novos Negócios (SINN), localizada no segundo andar do prédio do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, na Esplanada dos Ministérios em Brasília.

O hall para a sala em que a equipe desempenha suas atividades é marcado por diversos cartazes colados na parede, aparentando ser uma atividade desenvolvida para a política na forma de um processo criativo.

A sala em que a equipe fica instalada tem uma disposição de mesas em forma circular, não há divisão com baias entre as mesas, o que gera melhor interação entre a equipe, porém, se essa interação não for bem dosada, pode gerar incomodo e descontração nos colaboradores durante o desempenho das atividades.

Os documentos ficam armazenados em uma rede (nuvem) do próprio Ministério, onde apenas usuários com autorização tem acesso a eles.

As instalações da Fundação CERTI ficam em Florianópolis/SC.

Observações gerais:

De maneira geral, me senti bem acolhido pelos integrantes da equipe que tive contato. Foram solícitos na divulgação das informações e não senti resistência quanto a isso. Porém, devido a agenda apertada dos funcionários, ficará difícil muitos contatos presenciais com o coordenador do InovAtiva.

Para o próximo diário serão feitas as observações gerais sobre o Bootcamp regional, etapa obrigatória do programa para os empreendedores, que foi realizado em várias capitais – simultaneamente –, incluindo Brasília.

Esta é a parte do trabalho utilizada para fazer digressões metodológicas, além das que já foram feitas no seu desenvolvimento, e para apresentar o material que foi elaborado pelo autor da monografia para fundamentar, comprovar e ilustrar a pesquisa. Fazem parte do apêndice: tabelas, questionários, fluxogramas, cronogramas, gráficos, cópias de projetos, quadros e outras ilustrações.

Normalmente, a indicação é feita com letras maiúsculas. Ex. Apêndice A - Questionário, Apêndice B – Organograma etc.

Apêndice B – Diário de Campo 2

Objetivo do Diário de Campo:

Averiguar como ocorre o Bootcamp, etapa presencial do Programa na Etapa I.

Data do Evento: 07 de outubro de 2017.

Este diário de campo se refere ao Bootcamp do ciclo de 2017.2, ocorrido em Brasília.

Análise:

I) O que é o Bootcamp?

O Bootcamp Regional é um evento presencial que tem como objetivo promover o networking, conectar mentores aos empreendedores além de promover palestras, oficinas e workshops.

II) Como funciona?

O evento aconteceu em parceria com o Sebrae, no âmbito do evento Startup Day, ocorrendo em 14 cidades, de forma simultânea, sendo elas:

UF	Cidade	Endereço
BA	Salvador	Fiesta Convetion Center – Av. Antônio Carlos Magalhães, 711 – Pituba.
CE	Fortaleza	Sebrae CE – Avenida Monsenhor Tabosa, 777 – Praia de Iracema.
DF	Brasília	Sebrae DF – SEPN 515 Bloco C, Loja 32 – Asa Norte.
ES	Vitória	FDV – Faculdade de Direito de Vitória: Rua Alexandre Martins de Castro Filho, 215 – Santa Lucia.
GO	Goiânia	Av. T-3, 1000 – St. Bueno.
MG	Belo Horizonte	Sebrae MG: Av. Barão Homem de Melo, 329 – Nova Granada.
PB	João Pessoa	Sebrae PB – Centro de Educação Empreendedora Sebrae: Av. Maranhão, 983.
PE	Recife	Impact Hub – R. do Bom Jesus, 180.

PI	Teresina	Sebrae PI – Centro de Educação Empresarial – Av. Campos Sáles, 1046 – Centro (Norte).
PR	Curitiba	Sebrae PR – Rua Caeté, 150 – Bloco 1 – 1º Andar – Prado Velho.
RJ	Rio de Janeiro	Centro de Convenções da Bolsa do PIO – Praça XV de novembro, 20 – Centro
RS	Porto Alegre	Sede da IMED – Rua Dona Laura, 1020 – Mont’Serrat.
SC	Florianópolis	SEBRAE SC – Parque Tecnológico Alfa – Rodovia SC 401, Km 01 – Lote 02 – Bairro João Paulo.
SP	São Paulo	Escola de Negócios Sebrae – Alameda Nothmann, 598 – Campos Elíseos.

Fonte: InovAtiva Brasil. Disponível em: < <http://www.inovativabrasil.com.br/bootcamp-regional-inovativa-2017-2-empresendedores/> >

Os empreendedores, que participam do InovAtiva Brasil, têm duas sessões de mentoria com diferentes especialistas de mercado, que os ajudam a aprimorar a proposta do negócio e o modelo de negócio.

A mentoria está reservada para até dois representantes de cada startup acelerada. Porém, o evento Startup Day é liberado para os empreendedores em geral, o que dá a margem para os empreendedores levarem mais que dois membros ao evento.

Em algumas capitais ocorreram mentorias online, o que gerou a necessidade dos participantes levarem seu material (notebook, fones, etc.) para usufruírem da mentoria online.

As startups contam com uma agenda personalizada para o evento, contendo a turma e os mentores, disponibilizado através de um link (também personalizado). Cada mentoria tem o tempo médio de 1 hora e 30 minutos.

As mentorias ocorrem de forma simultânea com as palestras e workshops. O cronograma do evento realizado em Brasília está especificados abaixo:

Seminário Sebrae Startup Day e InovAtiva 07/10/2017
8:30 as 9:00: Credenciamento e Welcome Coffee Local: Área externa 515 norte – Sebraelab

<p>9:00 – 9:35 Boas-vindas – Mestre de Cerimônia</p> <p>✓ Abertura do evento com diversos diretores e analistas – Sebrae e MDIC</p> <p>Local: Auditório Sebraelab</p>
<p>9:40 – 10:40h: Palestra de abertura: Dor de Mercado: a necessidade do cliente é mais importante que o seu produto.</p> <p>Palestrante: Aluir Dias Purceno</p> <p>Doutor em Química (Nanotecnologia com Aplicação Ambiental) (UFMG-MG/Universidade de Toulouse - FR), Mestre em Engenharia Ambiental (UFOP-MG), Especialista em Análises Clínicas (UFOP-MG) e Farmacêutico (UFOP-MG). Purceno tem experiência na síntese de nanoestruturas de carbono, compósitos magnéticos para adsorção de contaminantes, processos oxidativos avançados, catálise bifásica e materiais anfílicos. Durante o ano de 2009 foi consultor na empresa Verti Ecotecnologias, sendo coordenador de projetos nas seguintes áreas: Tratamento de água e escalonamento da síntese de compósitos de mineral e carbono para o tratamento de água contaminada com óleo. Entre os anos de 2010 e 2014, Purceno participou de diversas competições de empreendedorismo no Brasil, EUA, Suécia e Turquia, tendo sido premiado 30 vezes, sendo 16 vezes premiado com o primeiro lugar. Pela sua bagagem acumulada em bancas para investidores e competições de negócios internacionais, Aluir hoje é reconhecido como um dos principais especialistas em Pitch para investidores. Executou 9 edições do programa Lemonade e já acelerou mais de 500 startups nos últimos anos. Atualmente Aluir ocupa o cargo de CEO na Acceleratus (Aceleradora de startups do cerrado).</p> <p>Local: Auditório Sebraelab</p>
<p>10:45 – 11:45: Palestra de Marketing e Comunicação Digital para Startups.</p> <p>Palestrante: Marcos Cunha</p> <p>Formado em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília e Master em Marketing pela ESPM-SP. Trabalha há mais de 10 anos com consultoria ajudando empresas no desenvolvimento de melhores produtos e serviços, no posicionamento de suas marcas e no desenho de planos estratégicos de curto, médio e longo prazo. É um dos sócios fundadores da Storica, agência de marketing e comunicação digital sediada em Brasília. Já teve a oportunidade de participar de projetos e apoiar empresas como GVT, Wiz, WWF, Grupo Boticário, Confederação Nacional da Indústria, Ministério da Fazenda entre outros.</p> <p>Local: Auditório Sebraelab</p>
<p style="text-align: center;">12:00 – 13:30: Almoço (por conta do participante)</p> <p style="text-align: center;">Local: Ao redor da 515 norte</p>
<p>14:00 as 15:00 : Palestra: Inovação em Marketing e Vendas para Startups</p> <p>Palestrante: Roberto Pantoja</p> <p>Empresário com 15 anos de experiência no ambiente online, tem uma startup de cursos online desde 2008 com mais de oito mil alunos satisfeitos, cofundador da ASTEPS (associação nacional de startups e empreendedores digitais), acelerou onze projetos startups de 2011 à 2013 e fez dois investimentos anjos. Autor de três livros, o último de economia: Inovação e Marketing para o Futuro. Ministra cursos presenciais de mídias sociais, futurismo, inovação e negociação em todo o país. Ajudou a trazer os eventos Campus Party BSB e WTIC, além de coproduzir os eventos TEDx Brasília e Semana do Empreendedor Endeavor.</p> <p>Local: Auditório Sebraelab</p>

<p>15:10 as 16:10 – Paineis das Startups: A Importância do processo de aceleração. Participantes dos Programas de Pré Aceleração da Cotidiano e Lemonade.</p>
<p>16:20 as 17:00 Intervalo: Coffee Break e Network</p>
<p>17:00 as 18:00 – Palestra: Porvir: um olhar sobre o futuro do trabalho e dos negócios. Palestrante: Kaio Serrate Fundador do LabFazedores, empresa com foco em aprendizagem para empresas e líderes. Tem 10 anos de experiência no mercado financeiro, onde atuou nas áreas de estratégia, marketing e governança corporativa. Também é Professional & Executive Coach certificado pela Sociedade Brasileira de Coaching e colunista do portal administradores.com.br. Produz conteúdo sobre gestão, culturas organizacionais, inovação e tendências no blog www.kaioserrate.com no podcast LabFazedores. É graduado em Administração, com especializações em Marketing, Estratégia e Inovação. Atualmente, encara um Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. estrante: Kaio Serrate</p>
<p>18:10 – Encerramento e agradecimentos</p>

Fonte: Simpla. Disponível em: < https://www.simpla.com.br/sebrae-startup-day_195638 >

III) Observações e impressões.

A primeira vista, as interações (*networking*), que foram observadas por mim, ocorreram de forma tímida durante o credenciamento. Senti falta de um elemento que pudesse “quebrar o gelo” entre os participantes do evento para resultar em uma troca de conteúdo mais efetiva, indo além da permuta de cartões entre os empreendedores. Poderia haver um elemento para facilitar a interação entre as pessoas durante o evento, onde seria disponibilizada as informações das empresas participantes, bem como um rosto associado à ela, para que os demais empreendedores pudessem reconhecer facilmente os outros participantes do evento.

Essas observações são referentes ao evento ocorrido em Brasília, podendo não ser válida para as outras localidades, uma vez que, não tive conhecimento de como é o evento fora do Distrito Federal. Outro fator importante é o número de participantes do evento, já que esse varia entre as localidades.

Um dia antes do evento foi realizado um post no Facebook do InovAtiva sobre “Como fazer Networking em eventos de empreendedorismo”, com o conteúdo pré-existente no blog do Programa, o que chamou minha atenção para a integração entre os canais de comunicação do programa e as atividades da política. Mas, para

que haja efetividade do conteúdo exposto, é necessário que o empreendedor faça um acompanhamento frequente desses meios de comunicação.

Durante a abertura, com apresentações dos representantes das entidades promotoras do evento, foi realizada uma dinâmica entre os participantes que estavam no auditório. Pude notar uma grande aderência dos empreendedores a dinâmica e um “clima mais leve” após o seu término. A abertura foi marcada, também, por um vídeo motivacional relacionado ao empreendedorismo e suas dificuldades.

Outro ponto que pude observar é a necessidade de pelo menos 2 (dois) integrantes das empresas para que possam aproveitar ao máximo o evento, já que, as mentorias ocorrem de forma simultânea as palestras. Dessa forma, caso haja apenas um empreendedor por startup, ele acabaria perdendo as informações e conteúdo da palestra enquanto é realizada a mentoria.

Durante o evento ocorreu uma entrevista, do tipo não dirigida, com o servidor do MDIC responsável por acompanhar o evento em Brasília. Durante a entrevista ele explicou sobre o evento, as mentorias e lembrou sobre como é realizado o “*match*” entre as startups e os mentores. Ele também me apresentou a agenda personalizada de uma das startups que estava participando do Bootcamp.

As mentorias aconteciam em ambiente separado do auditório em que estava ocorrendo a palestra, mas dentro do mesmo prédio. Existia uma pessoa específica para coordenar e ajustar o tempo entre os mentores e os participantes.

A sala em que ocorriam as mentorias era um ambiente aberto, onde ocorriam várias reuniões ao mesmo tempo, bem como, produção de material audiovisual para serem reproduzidos nas plataformas digitais do Programa InovAtiva. A sala contava ainda com uma sala do tipo “bolha”, que consistia em uma sala fechada de vidro, decorada com adesivos, para ampliar a privacidade dos empreendedores que sentissem necessidade de realizar alguma reunião mais reservada com outros participantes do evento.

Durante a observação, notei que poderia haver dois mentores realizando reunião com um empreendedor, como também, dois empreendedores (de uma mesma startup) com um mentor e um mentor e um empreendedor. Durante as reuniões houve a apresentação de material, troca de cartões além das conversas entre eles.

Esse momento presencial de mentoria e trocas de experiência proporciona uma experiência mais “rica” para os empreendedores, e essa é a visão do órgão, como pode notar em entrevista com um dos servidores do Ministério (responsável por acompanhar o Bootcamp em Brasília).

Pude perceber que realmente há essa personalização das mentorias, já que, os mentores ficam à disposição para uma startup por vez. Caso houvesse duas startups sendo orientadas ao mesmo tempo, mesmo que com áreas de atuação semelhantes, o mentor teria de ser mais genérico.

O evento teve dois momentos dedicados para o networking, o que não impedia que os participantes interagissem entre eles a qualquer momento durante o evento ou, até mesmo, fora. É importante registrar que não pude acompanhar o *Coffee Break*, momento em que pode ter ocorrido uma interação maior entre os empreendedores, tendo em vista que, o intervalo aconteceu logo após a apresentação das startups que já haviam aceleradas pelo Lemonade (programa de aceleração que não tem relação com o InovAtiva) com abertura para perguntas do público. Também foi perceptível que na programação da tarde haviam mais participantes, se comparado com o período da manhã.

Assim, o Bootcamp Regional é uma ótima fonte para adquirir informações e dados necessários para serem utilizados de inteligência e estratégia de negócio para sua empresa. Porém, não consegui notar o desenvolvimento do *networking* de forma mais ativa, o que leva a necessidade de pensar formas para que os participantes interajam mais com os outros participantes do evento, para poder cumprir um dos objetivos do programa (*networking*).

Apêndice C – Diário de Campo 3

Objetivo do Diário de Campo:

Identificar e descrever quais são os instrumentos e o modo de operação da implementação do programa, a partir da observação não participante, entrevistas e análise documental.

I – Visão geral sobre o programa

Como identificado pelo governo, as pesquisas desenvolvidas no meio acadêmico não conseguem se transformar em bons negócios, os empreendedores não estão prontos para lidarem com investidores, não possuíam *networking* suficiente para ajuda-los nos desafios encontrados durante o desenvolvimento dos seus negócios, existem problemas como concentração de apoio as *startups* nas capitais economicamente desenvolvidas e com áreas voltadas para TI e Comunicação,

Dessa forma, foi identificado um problema público, uma vez que, os investimentos em pesquisa não estavam gerando produtos, os empreendedores não possuíam conhecimento sobre gestão suficiente e haviam oferta de financiamentos, mas, não havia empresas maduras o suficiente para receberem esse aporte financeiro.

Como resposta a esse problema, o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, lançou o Programa InovAtiva Brasil, que tem a missão de capacitar os empreendedores para validarem a proposta do valor do seu negócio, montar estratégias, captar recursos e escalar o negócio.

De forma sintética, o objetivo do programa está voltado para que os produtos desenvolvidos pelas *startups* consigam ser disseminados no mercado.

Na publicação das “Ações premiadas no 19º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal 2014” foram divulgados os objetivos do programa, sendo eles:

- a) capacitar e acelerar, em larga escala, empreendedores de negócios de alto impacto, com a maior qualidade possível, gratuitamente, onde quer que eles estejam;
- b) fortalecer a conexão dos melhores projetos com outras iniciativas públicas e privadas de fomento ao empreendedorismo inovador;
- c) formar uma rede de mentores em nível nacional e internacional, disponibilizada, também, para outras iniciativas do governo;
- d) conectar todos os atores (usuários, empreendedores, mentores, investidores) numa rede virtual perene e ativa;
- e) tornar-se um programa autossuficiente, utilizando minimamente os recursos públicos e contando com o apoio da iniciativa privada para realizar desafios paralelos;
- f) ser o maior programa de empreendedorismo, capacitação, aceleração e inovação da América Latina.

Assim, é necessário verificar quais desses objetivos continuam válidos, quais deles foram alterados ou retirados, e como os objetivos estão sendo desenvolvidos (implementados), pois o artigo foi publicado em 2015 pela ENAP. Ademais, também foi divulgado que o programa tinha a pretensão de desenvolver soluções voltadas para a realidade das empresas que financiassem o programa.

Antes de seguir com a análise dos instrumentos da política, é necessário rever alguns pontos da política:

- 1) Este não é um programa voltado para pesquisa e desenvolvimento de produtos/serviços. A política tem como público alvo os empreendedores que já possuem uma ideia ou um negócio inovador e os investidores, que encontrarão os negócios com menor risco de investimento.
- 2) A política atua essencialmente na maturação do negócio através de fornecimento de mentorias e capacitação especializada gratuita em todo o território nacional.
- 3) A política é estruturada em etapas distintas entre si, mas complementares. Aqui podem ser observados princípios de instrumentos do tipo concursos e prêmios.
- 4) Por ser estruturada em fases, a política tem a intenção de gerar engajamento dos participantes que, por sua vez, tem o objetivo de usufruir dos benefícios que a política oferece aos finalistas do Programa. Ou seja, a busca pelas recompensas por parte dos participantes faz com que eles cumpram as atividades previstas da melhor maneira possível.
- 5) O programa é implementado pela Coordenação de Empreendedorismo Inovador e executada pela Fundação CERTI.

II – Análise da implementação

O fornecimento da capacitação é dado através dos conteúdos especializados e tutorias. As mentorias são individuais e coletivas, nas modalidades presencial e online, com executivos experientes, empreendedores de sucessos e investidores. O *Demoday* é a grande ferramenta que oferece a oportunidade aos empreendedores para apresentarem o seus negócios para investidores.

A partir desses pontos dispostos acima, é possível perceber que a política utiliza instrumentos de incentivo, delegação, assessoria e exortação de forma conjunta. Ou seja, as ferramentas estão interligadas de forma que, juntas, possam atingir os objetivos delimitados pela política.

O programa oferece benefícios para quem é classificado para cada uma das etapas, de modo que, a cada etapa haja mais incentivos que na fase anterior, além da possibilidade de prêmios. Atentar para o fato de que o programa não repassa recursos em dinheiro para os empreendedores. Dessa forma, fica claramente identificado que trabalha com instrumentos de incentivo.

O programa também se utiliza de instrumentos baseados na informação (nodalidade), já que, um dos pilares do curso é a capacitação dos empreendedores por meio de cursos e mentorias. Pode-se afirmar que há uma disseminação de informação/ conteúdos sobre o empreendedorismo, por parte da política, com o intuito de haver aplicação prática nas startups de forma que elas possam escoar os seus produtos no mercado.

Outro ponto essencial da política é a descentralização da execução do programa para a Fundação CERTI, o que configura instrumento de delegação. A separação entre a implementação e a execução do programa ocorre por meio de Termo de colaboração, regulamentado pela Lei 13.019/14, que estabelece o regime jurídico para cooperação entre organizações civis e a administração pública.

De acordo com a própria lei, o Termo de colaboração é o “instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco propostas pela administração pública que envolvam a transferência de recursos financeiros”.

Ainda de forma complementar, o decreto 8.726/16 estabelece que o termo de colaboração deverá ser “adotado para a consecução de planos de trabalho cuja concepção seja da administração pública federal, com o objetivo de executar projetos ou atividades parametrizadas pela administração pública federal”.

Dessa forma, podemos concluir que esta modalidade pressupõe que os projetos sejam de iniciativa e pré-estabelecidas pela administração pública e que procurem organizações parastatais para executá-los, através da transferência de recursos financeiros.

Ao optar por transferir a execução da política pública para outra organização, o órgão fica obrigado a seguir as regras dispostas pela lei, onde a implementação fica vinculada as regras estabelecidas pela lei, como, por exemplo, as regras de publicação do chamamento público, das especificidades das transferências de recursos, do plano de trabalho, etc.

Assim como levantado pela literatura, esse modelo de implementação tem como objetivo gerar eficiência, economicidade, transparência... Porém, não será o foco do trabalho analisar se tais princípios são observados na realidade. Esse problema poderá ser estudado futuramente em outras pesquisas.

Presume-se, também, que há um planejamento prévio da Administração, bem como, das organizações interessadas em executar o programa. A Administração Pública deve fazer levantamento dos seus recursos, além do delineamento das metas, objetivos, tarefas. Já a organização parceira deverá elaborar um plano de trabalho seguindo os critérios mínimos estabelecidos pelo decreto e pela lei.

Outro ponto relevante e sensível do InovAtiva é a duração dos Termos de Colaboração firmados entre o Ministério e a organização de sociedade civil, já que são realizados novos chamamentos públicos a cada três anos, onde pode haver, ou não, a troca das organizações que executam o programa.

Dessarte, ficam os questionamentos “até que ponto as regras desse regimento “inflexibilizaram” o projeto?”, “o projeto já nasceu pensando nas peculiaridades da implementação?”, “caso seja necessário realizar alterações no plano de trabalho durante a realização da política, quais são os meios disponíveis para isso?”.

Um dos fatores críticos para a política é são as parcerias firmadas para o programa, ou seja, a contribuição do SEBRAE, dos mentores voluntários, os investidores como parceiros do programa é essencial para que a execução do programa.

Alguns atores serão analisados no próximo diário, mas, é necessário analisar como o ambiente pode afetar na atuação dos atores, como por exemplo, a legislação e tributação sobre os investidores-anjos.

Dessa forma, a partir da entrevista realizada com o Coordenador do Programa, será realizado uma análise mais profunda no próximo diário sobre a implementação do programa.

Apêndice D – Diário de Campo 4

Objetivo do Diário de Campo:

Descrever os instrumentos de implementação e o modo de operação da política, além de identificar atores-chaves, modelo de implementação e ambiente de inserção da política.

I – Análise do ambiente e dos atores

O primeiro passo para compreender a política é observar o que foi relatado como problema público e analisar como quais são os objetivos da política para, só então, entender por quais meios estão sendo implementados tais diretrizes.

Em um cenário anterior ao da política, foi identificado que o Governo estava aumentando o seus investimentos em inovação, existia uma maior disposição dos jovens para o empreendedorismo e existiam investidores dispostos a aplicar os seus recursos nessas novas startups. Mas, os investidores esperavam um nível mínimo de capacitação das empresas e havia falta de capacidade e experiência, por parte dos empreendedores, para transformarem ideias em negócios e lidarem com investidores e o mercado.

Uma empresa voltada para inovação enfrenta problema atípicos, quando comparadas a empresas tradicionais, podendo ser, inclusive, que ainda não haja mercado alvo para o seu empreendimento.

Após leitura de artigos e conversa com o coordenador do Programa, foi possível perceber que existiam pesquisas inovadoras, com potenciais de mercado, mas que não conseguiam ser traduzidas em negócios. Além disso, os programas de apoio ao desenvolvimento das startups estavam em poucas cidades, em pequena escala e para negócios digitais. Dessa maneira, ficou exposto o problema público a ser resolvido pela política pública.

Para enfrentar tal problema, foram declarados alguns objetivos, que serão expostos abaixo. Foi necessário rever e atualizar alguns objetivo como, por exemplo, “ser o maior programa de empreendedorismo, capacitação, aceleração e inovação da América Latina”. Esse objetivo já foi atingido e, portanto, não integrará a lista abaixo.

- Capacitar e acelerar, em larga escala, empreendedores de negócios de alto impacto, com a maior qualidade possível, gratuitamente, onde quer que eles estejam;
- Fortalecer a conexão dos melhores projetos com outras iniciativas públicas e privadas de fomento ao empreendedorismo inovador;
- Expandir a rede de mentores em nível nacional e internacional, disponibilizada, também, para outras iniciativas do governo; [atualizado]
- Otimizar os recursos do programa, utilizando minimamente os recursos públicos e contando com o apoio da iniciativa privada para realizar desafios paralelos; [atualizado]

- Conectar todos os atores (usuários, empreendedores, mentores, investidores) numa rede virtual perene e ativa;

Fonte: Ações premiadas no 19º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal 2014, adaptadas conforme entrevista realizadas.

Os objetivos traçados acima implicam em sempre haver parcerias com atores estratégicos para o desenvolvimento e implementação do programa e atingir o que foi proposto.

Assim, o Programa conta com alguns atores-chave para que a política possa ser implementada. Três, dentre esses atores, são óbvios, como o SEBRAE, a Fundação CERTI e o próprio MDIC. Porém existe outros atores que podem influenciar o sucesso da implementação como, por exemplo, os investidores-anjo e os mentores voluntários. Cada ator tem sua competência e um papel fundamental para o sucesso da implementação.

A Fundação CERTI é a instituição executora do programa. Ela desempenha papel estratégico na implementação da política, já que, foi optado por descentralizar a execução da política. A entidade executora desempenha atividades estabelecidas pelo Plano de Trabalho estabelecido e tem a atribuição de sugerir ações e práticas para a melhoria do programa, além de aumentar o número de pessoas dedicadas ao programa.

A escolha da entidade executora é realizada por edital com a finalidade de firmar Termo de Colaboração para a execução do Programa InovAtiva Brasil. Essa entidade será uma Organização da Sociedade Civil – OSCs, sem fins lucrativos (associação ou fundação), que invista integralmente o excedente de seu capital nas atividades que visam cumprir seu objetivo social.

Já o SEBRAE atua como instituição correalizadora do Programa desde 2016, o que permitiu que o programa ganhasse aumento de *expertise* (pois, grande parte das startups são pequenas empresas) e do corpo técnico, além de usufruir da estrutura do SEBRAE para realização das atividades, otimizar os recursos financeiros, entre outros benefícios. Assim, podemos perceber que o SEBRAE possui um papel estratégico na implementação do programa colaborando para atingir os objetivos declarados pela política.

Os investidores-anjo também são fundamentais, já que, são peças fundamentais para dar o aporte para as startups e fazer com que elas consigam distribuir o seu produto ou serviço no mercado.

Os investimentos realizados por esse tipo de investidor pode ser estimulado ou desestimulado por externalidades (leis, tributação, ambiente macroeconômico, etc.), o que afetará, não só o programa, mas o panorama de investimentos em startups em geral.

O Programa também procura capacitar os participantes através de mentorias com empreendedores bem sucedidos – mentores – para orientá-los a desenvolver o produto/serviço pretendido. Dessa forma, os mentores se tornam outra peça estratégica para o sucesso do programa. Portanto, o gerenciamento desses

mentores deve acontecer de forma que o processo seja benéfico para os empreendedores e para os próprios mentores.

De certa forma, foi possível perceber que os gestores do InovAtiva estão preocupados com o estímulo dos mentores, mesmo que seja tácito, pois, em entrevista, foi ponderado que as startups precisam ter um mínimo de desenvolvimento para aproveitar ao máximo as mentorias e não desestimular os mentores com a ‘imaturidade’ das empresas.

Outros atores, como Endeavor e a consultoria McKinsey, foram essenciais para o desenvolvimento do programa, principalmente em seu início, quando foi necessário desenvolver as diretrizes da política e moldes. A Endeavor foi a primeira executora do programa, contribuindo com sua *expertise* para desenvolver os negócios e com os mentores em sua base, além de ajudar na formulação do programa juntamente com a McKinsey. Porém, como esse processo possui as características da etapa de formulação, esta fase não será analisada.

II – Estilo de implementação

As abordagens *Top-down* e *bottom-up* se mostram insuficientes na análise do InovAtiva, mesmo que a política apresente características de ambos os modelos.

Claramente encontramos características do modelo *Top-down* quando observamos a política como um conjunto de atividades pré-determinadas para atingir o objetivo da política e os objetivos do Termo de Colaboração. Esse modelo de implementação é caracterizado pela racionalização dos processos da política pública, ou seja, já existem objetivos previamente estipulados, bem como as diretrizes da política.

Essas premissas são encontradas na própria lei que estabelece as normas para parceria entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, lei 13.019/2014, uma vez que, existe a necessidade de ser proposto um plano de trabalho prévio ao fechamento do Termo de Colaboração, onde devem constar:

- a) Descrição da realidade que será objeto da parceria, devendo ser demonstrado o nexo entre essa realidade e as atividades ou projetos e metas a serem atingidas;
- b) Descrição de metas a serem atingidas e de atividades ou projetos a serem executados;
- c) Previsão de receitas e de despesas a serem realizadas na execução das atividades ou dos projetos abrangidos pela parceria;
- d) Prazo para a execução das atividades e o cumprimento das metas;
- e) Forma de execução das atividades ou dos projetos e de cumprimento das metas a eles atreladas;
- f) Definição dos indicadores, qualitativos e quantitativos, a serem utilizados para a aferição do cumprimento das metas;
- g) Definição dos parâmetros a serem utilizados para a aferição do cumprimento das metas.

Porém, algumas características do modelo *bottom-up* também estão presentes na política, já que o ambiente em que a *policy* está inserida é bastante complexo. É possível notar, de acordo com o documento do “chamamento público”,

que as diretrizes do Termo de Colaboração são declarados no próprio chamamento, porém, as instituições executores são responsáveis por elaborar sugestões de execução dos objetivos, descaracterizando o racionalismo na tomada de decisões centrado em único ator.

Durante as entrevistas também foi possível perceber que os gestores do Programa estão em constante contato com os demais atores da política, verificando melhorias e novas estratégias para angariar a qualidade da política pública, a partir da realidade e fatos que cada ciclo apresenta. Ou seja, são elaboradas melhorias, de forma conjunta com os parceiros, considerando o ambiente/cenário onde são desenvolvidas as atividades da política.

Essa observação é uma clara exemplificação das premissas do modelo *bottom-up*, já que, “nem sempre é possível conectar objetivos declarados de uma política pública aos resultados detectados no ambiente” (RUA e ROMANI, 2013, p. 99), o que irá exigir uma adaptação constante para atingir satisfatoriamente os objetivos da política.

Assim, na minha visão, o modelo mais adequado para analisar o processo de implementação do Programa InovAtiva Brasil seria o “Interativo-iterativo” que se baseia na estrutura lógica da abordagem sistêmica, onde os fluxos são retroalimentados, o processo é repetido continuamente e não há uma delimitação clara entre a agenda, a etapa de decisão e implementação. Dessa forma, a implementação é caracterizada por um processo contínuo de ação política, onde os atores estão em constante negociação.

Essa afirmação serve para clarificar as ações dos gestores, que foram observadas durante a imersão, onde foi identificado reuniões para tratar sobre mudanças que deveriam ocorrer no programa com os parceiros do InovAtiva. Alia-se essa premissa ao fato da constante análise dos *outputs* gerados, para identificar os pontos de melhoria da política, de maneira a atingir os objetivos declarados.

III – Análise dos instrumentos e modo de operação

Como dito anteriormente, o InovAtiva tem a finalidade de desenvolver as startups para que elas possam captar os recursos no mercado, de maneira mais rápida, quando comparado com o tempo que levariam se fizessem sem apoio. O Programa tem a pretensão de ser complementar a outras iniciativas, públicas ou privadas.

A fim de cumprir tal objetivo, o InovAtiva Brasil atua através da capacitação especializada (oferecendo cursos gratuitos), mentorias, e conexão com investidores. A política foi desenhada, ainda, de forma a oferecer prêmios e incentivos para as startups que chegam a etapa final das edições dos ciclos do programa.

Os cursos que irão capacitar os empreendedores são elaborados juntamente com os parceiros. Dessa forma, o governo disponibiliza, de forma gratuita, informações estratégicas para que os empreendedores possam desenvolver seus negócios. Assim, esse método pode ser identificado como instrumento de nodalidade, pois utiliza informações que são produzidas pelo governo, em uma

espécie de campanha de pública de informação, para influenciar o comportamento do público alvo, nesse caso, dos empreendedores.

Os mentores também são essenciais para a política, uma vez que, eles guiam as startups no melhor caminho, levando em consideração suas experiências para mentoriar os empreendedores. Pode-se dizer que essas ações influenciam os empreendedores na tomada das decisões da sua empresa, o que caracteriza o uso do instrumento nodalidade na modalidade “persuasão”.

Esses instrumentos são aliados à conexão com investidores e prêmios para os finalistas de cada ciclo. Portanto, a política modifica o comportamento dos beneficiários do programa através de instrumentos de incentivo. Mesmo que o programa não ofereça dinheiro diretamente aos finalistas, existe a possibilidade dos empreendedores conseguirem investimentos para o seu negócio através do *networking* que acontece durante o ciclo do InovAtiva.

Para as empresas que concluem o Ciclo de Aceleração recebem o selo de “Startup Acelerada” do InovAtiva Brasil, que dão acesso à benefícios como pontuação extra nos Editais de Inovação para a Indústria, descontos no caso de adesão a ABStartups, possibilidade realizar missões internacionais (como o Startout Brasil), imersão e prospecção de negócios e investimentos no exterior, coordenação com o programa “BNDES MPME inovadora”, entre outros.

As startups também recebem pontuação bônus no InovAtiva, caso tenham sido aprovados em algum dos Editais do SESI/SENAI de Inovação, Edital SEBRAE de Inovação ou do novo Edital de Inovação para a Indústria ou tiver entre os 100 melhores colocados do programa SEBRAE Like a Boss.

Essas caracterizam a coordenação com outras políticas públicas, ficando claro o uso do instrumento do tipo coordenação pelos gestores.

Uma das práticas já consolidadas pelos gestores do programa é a realização de avaliação (feedback), ao final de cada ciclo, para avaliar as atividades do programa e analisar as sugestões e melhores práticas do programa.

A avaliação permite que a Coordenação use a estratégia MPV – produto viável mínimo – onde são testadas algumas práticas em escalas pequenas, essas atividades são avaliadas e, caso tenham um saldo positivo, ganham escala.

Essas premissas nos permite deduzir que a implementação do programa é, de certa forma, ‘maleável’. Parte dessa maleabilidade acontece pela descentralização da execução do programa através de um convênio firmado entre o ministério e um organização da sociedade civil, chamado de Termo de Colaboração. Esse Termo tem suas regras estabelecidas pela Lei 13.019/14 e pelo decreto 8.726/16.

Essas observações trazem outras informações importantes sobre o programa. A primeira delas é opção por descentralizar a execução do programa, diferenciando implementação de execução. Para realizar essa descentralização é necessário seguir a legislação citada no parágrafo anterior, o que nos leva a identificação do instrumento de organização e procedimento, já que essa lei define quais e como serão implementadas as políticas públicas.

Portanto, antes de seguir com a análise da implementação do InovAtiva Brasil, será necessário avaliar alguns pontos da lei, mesmo que de forma 'superficial', já que, não é o objeto da pesquisa.

É uma lei de abrangência nacional que estabelece o regime jurídico

“para as parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação” (BRASIL, Lei 13.019/14)

Para repassar a execução da política para uma organização da sociedade civil, a Coordenação se utiliza do Termo de Colaboração, que é o meio pelo qual a administração dispõe para formalizar parcerias que envolvam transferência de recursos financeiros com as OSC's. Esse modelo será usado quando o interesse de firmar parceria seja da administração pública, por planos de trabalhos de sua autoria e que seja por ela parametrizada.

Como definido pela lei, os termos deverão conter os planos de trabalhos, onde constarão a descrição do objeto da parceria, das metas e atividades que serão executadas, as receitas e despesas, forma de execução das atividades e de cumprimento das metas e os parâmetros de aferição das metas.

Essas obrigações geram a necessidade de haver um planejamento prévio das partes interessadas. Porém, a instituição executora tem margem de liberdade para sugerir os melhores métodos para atingir os objetivos determinados pela administração pública.

Neste ponto fica claro o uso do instrumento de implementação da contratação, que é um instrumento “que firma acordo entre um órgão da administração pública e uma entidade privada com ou sem fins lucrativos, com contrapartida financeira, para fornecimento de bens ou serviços a órgão da administração pública” (OLLAIK, p.10, inserir referência).

Implicações como, por exemplo, a possibilidade de haver troca de instituição executora a cada novo Termo de Colaboração, o tempo de duração de cada termo, o plano de trabalho geram impactos na implementação do InovAtiva.

O prazo atual do termo firmado entre o ministério e a instituição executora é de três anos. Esse prazo possui um caráter estratégico, uma vez que, o prazo muito curto pode implicar em troca das instituições (a cada novo chamamento público) e afetar a implementação do programa, já que, existe um tempo para que a organização consiga se adaptar à realidade do programa.

Por outro lado, um prazo muito longo pode comprometer a execução do programa, caso a instituição que tenha firmado o Termo de Compromisso, não tenha experiência suficiente para cumprir as atividades previstas, situação financeira vulnerável, por exemplo. São usadas estratégias, no edital do Chamamento Público, para diminuir esses obstáculos quando é estabelecido o mínimo de 5 anos de CNPJ e capacidade técnica para supervisionar e orientar a organização que estiver atuando em rede, caso seja necessário.

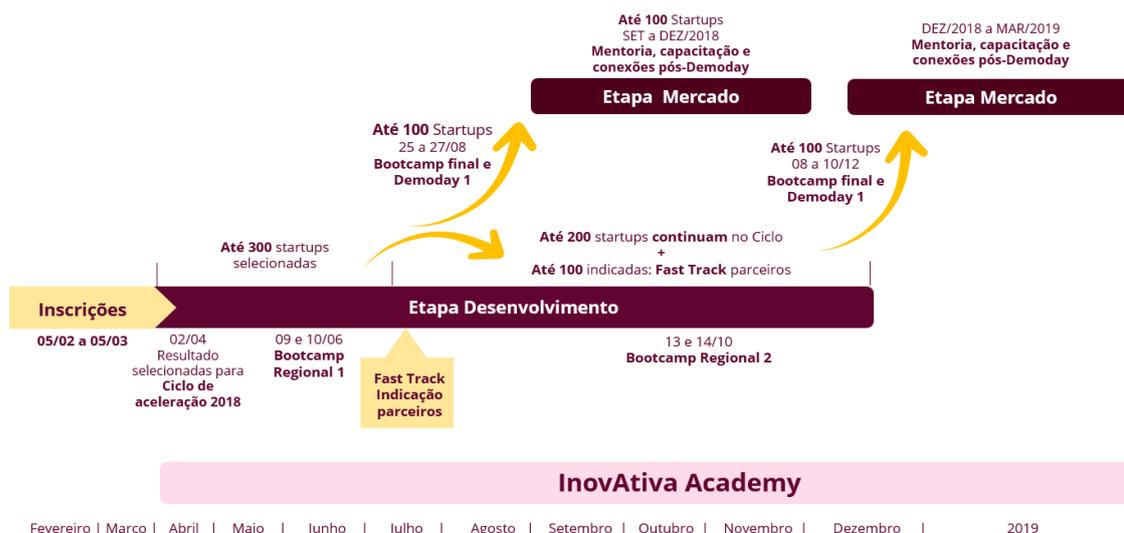
Em conversa com o gestor do programa, foi percebido que no passado já houve impacto na execução do programa devido a troca dessas organizações. Uma estratégia, além das já concebidas, seria implementar um cláusula de período de transição para a troca de instituições de forma a permitir a continuidade das atividades, sem que o programa seja afetado.

A contratação de uma organização de sociedade civil permite aumentar o tamanho da equipe dedicada ao programa, o que é de extrema relevância quando considerada a abrangência do programa e a quantidade de tarefas que a política demanda. Vale ressaltar que a Coordenação possui é responsável por gerir outras atividades, além do InovAtiva Brasil.

A partir das entrevistas realizadas foi possível perceber que objeto e objetivos do chamamento público são pontos estratégicos para que a Coordenação possa ter uma margem de ajuste no desenvolvimento das atividades, já que, as mudanças que ocorrerão no programa devem estar em conformidade com o objeto e objetivos do chamamento. Os ajustes permitem que o programa seja adaptado para conter as melhores práticas, levando em consideração o feedback recebido, como dito anteriormente.

Durante a imersão foi possível acompanhar o Edital de Chamamento Público para o triênio 2018-2020, porém, não houve a troca da organização que executa o Programa. Levando em consideração os ciclos observados (2017.2 e 2018.1), foi possível verificar como algumas atividades são realizadas e a algumas mudanças que ocorreram no programa.

O programa, atualmente, é estruturado em duas fases. A primeira delas é a seleção de até 300 startups para a Etapa Desenvolvimento. Após essa etapa, será realizado um novo corte, onde apenas 100 empresas serão selecionadas para o evento final do Programa, o Demoday.



Fonte: Site oficial do InovAtiva Brasil

A primeira mudança observada foi a mudança no número 'máximo' de empresas que podem ser aprovada para a segunda etapa do InovAtiva, caindo de 125 para 100 startups. Em entrevista com o Coordenador do InovAtiva, foi dito que

desde o começo a intenção do programa era ter 100 startups na segunda etapa do programa. Porém, em 2015, devido ao período de adaptação da instituição executora do programa, só foi possível realizar um ciclo de aceleração do InovAtiva. Portanto, foi dividido o número de participantes que seriam acelerados nesta etapa pelas próximas edições, que foi uma maneira de compensar a ausência de um ciclo de aceleração do programa.

Outra mudança significativa ocorrida entre os ciclos está na própria estrutura do programa. Primeiro, no ciclo de 2018, só haverá um período de inscrições. Até 2017 as inscrições aconteciam no início de cada ciclo de aceleração.

Além disso, as 200 empresas que não forem selecionadas para a primeira Etapa Mercado continuarão a participar do programa, na Etapa de desenvolvimento. Para complementar as 300 vagas da primeira etapa, serão indicados até 100 novas startups por parceiros do programas. Essas novas 300 empresas integrarão a Etapa Desenvolvimento até a escolha das startups para a segunda Etapa de Mercado.

Quando questionado sobre os motivos das mudanças no programa, o Coordenador do InovAtiva explicou que era observado redução no número de inscrições entre o primeiro e o segundo ciclo. Ademais, foi possível notar que as empresas que não eram selecionadas para a segunda fase (Etapa Mercado), geralmente, estavam em um estágio embrionário e, para melhor aproveitá-la foi decidido manter as capacitações e mentorias para essas empresas.

O grande descarte das empresas selecionadas, após um curto período de tempo entre a seleção das startups para a Etapa Desenvolvimento até o fim dessa fase, e a continuidade das mentorias (de forma espontânea) foram fatores que corroboraram para que acontecessem mudanças no programa.

Como exposto pelo Coordenador do InovAtiva, geralmente, o Programa é a primeira oportunidade que os empreendedores tem de mostrar o seu negócio para investidores e, muitas dessas empresas, estão em estágio inicial e não possuem uma vasta experiência. Mesmo após a participação na primeira etapa do InovAtiva, as empresas não adquiriam maturidade suficiente para se “manterem” no mercado sozinhas. Dessa forma, foi constatado que as empresas necessitam da continuidade do apoio para continuar o crescimento da startup.

Fica claro, neste ponto, que a estrutura da política está sempre sendo revisada e melhorada para atingir os objetivos estipulados a fim de solucionar o problema público identificado.

Ainda durante a imersão, pude observar que o *networking* (ocorrido no *Bootcamp* ocorrido em Brasília, no ciclo 2017.2) aconteceu de forma tímida entre os empreendedores. Assim, a divulgação das startups participantes, a sua área de atuação e seu objetivo, para cada *Bootcamp* regional, seria uma boa forma de estabelecer uma pré-relação entre eles.

Outro fato observado foi o aumento de participantes no evento, quando comparados o turno matutino e vespertino. Esse acontecimento se deve ao fato do evento ocorrer juntamente com *Startup Day*, o que permite empreendedores fora do Programa InovAtiva Brasil possam participar do evento.

Outro ponto curioso a ser notado, foi a percepção da pulverização dos participantes quando aumenta o número de capitais onde acontecem o *Bootcamp* regional. Esse dado foi constatado em conversa com o Coordenador do programa, quando questionado sobre os feedbacks desses *Bootcamps*.

Apêndice E – Diário de Campo 5

Como já observado por Salamon (2000), os instrumentos de políticas públicas, além de escolhas políticas, também afetam a operacionalidade da política e trarão consequências para o gerenciamento das relações públicas. Cada instrumento precisa ser gerenciada de forma diferente, além de exigir habilidades específicas para a sua condução.

Dessa maneira, a escolha dos instrumentos moldam o desenho da política pública e guiam as ações que serão adotadas pelos burocratas. Assim, os instrumentos utilizados pelo programa foram sintetizados no quadro abaixo.

Instrumentos utilizados no Programa InovAtiva		
Tipo	Descrição	Aplicação no InovAtiva
Incentivos	Modificam o comportamento através da recompensa	Internacionalização; Pontuação extra nos Editais SENAI e SEBRAE de Inovação; Redução de etapas na linha de financiamento do BNDES; Créditos e Ferramenta para Facebook; Descontos no Contentools e Exact Sales; <i>Networking</i> com investidores; Selo Startup Acelerada
Nodalidade (campanha pública de informação)	Divulgação de informação com o objetivo de modificar comportamento	Cursos do InovAtiva
Nodalidade (persuasão)	Influenciar as ações dos indivíduos	Mentores
Coordenação	Coordenação entre políticas públicas	StartOut Brasil; Redução de etapas para concessão de crédito na linha do BNDES - MPME Inovadora; Coordenação com os editais SESI e SEBRAE de Inovação
Organização e Procedimento	Definem as regras que deverão ser seguidas pelo desenvolvimento da política	Lei 13.019/2014; Decreto 8.726/16
Delegação	São instrumentos de parcerias firmado com organizações privadas, paraestatais e ONG's para atingir o objetivo de uma política	Parcerias com SEBRAE e CERTI

Contratação	Firma acordo entre entidades do primeiro e terceiro setor com a administração pública para fornecer bens ou serviços, recebendo contrapartidas financeiras	Termo de Colaboração com a entidade executora do programa
Fonte: elaborado pelo autor		

A opção por esses instrumentos permite com que os gestores possam fazer modificações no programa, enquanto estão sendo desempenhadas as tarefas, de modo a ajustar a execução do programa para suprir as necessidades apresentadas pelos empreendedores.

Durante a realização da pesquisa, foi possível notar a fragilidade dos modelos *top-down* e *bottom-up* para explicar esse modelo de política. O modelo “Interativo-iterativo” foi aquele que melhor elucidou as operações do programa, porém, o número de pesquisas sobre esse modelo de implementação são inferiores aos demais modelos.

Também foi possível observar que a política foi desenhada com a interlocução de vários instrumentos. Foi possível constatar a existência de instrumentos do tipo incentivos, instrumentos de nodalidade, persuasão, coordenação, delegação, organização e procedimento, contratação.

Ainda durante este projeto, foi percebido que os objetivos orientam as mudanças que ocorrem na política, de maneira a melhor atendê-lo. Elas são extremamente necessária, para atender de forma satisfatória, as necessidades dos clientes da políticas, pois, estão lidando com um setor extremamente dinâmico e com necessidades peculiares.

Mesmo que não tenham ocorrido mudanças nos instrumentos durante a existência do Programa InovAtiva, o modo de executar as atividades da política são alterados com certa frequência, o que nos permite deduzir que, independente das escolhas dos instrumentos, os burocratas ainda possuem certa discricionariedade para desenvolver o modo de operação da política.

Essa constatação foi exemplificada nas mudanças que ocorreram no ciclo de 2017 para 2018. Porém, os resultados dessas mudanças não poderão ser analisados nessa pesquisa, pois, o período de finalização deste trabalho se encerrou antes da conclusão do primeiro ciclo do InovAtiva de 2018.

A observação permitiu, também, notar a influência que os atores exerceram (e ainda exercem) no *policy process* do InovAtiva. Pode-se dizer que existe uma “horizontalização” dessa política, já que, ela não possui estrutura hierárquica com os demais atores. Essa horizontalização permite o ganho de recursos humanos, financeiros, de estrutura para realização das atividades do programa, capital intelectual para a resolução de problemas do programa e certa maleabilidade para realizar mudanças no programa com a agilidade necessária.

Dessa forma, surgiu o questionamento: “Seria possível utilizar o modelo dessa política para outras (como saúde, ambiental, social, etc.)?”. Mas, essa pergunta deverá ser avaliada e respondida por outra pesquisa.

Esse conjunto de instrumentos e atividades permitiu que as empresas que participaram do programa obtivesse uma taxa de mortalidade de apenas 29%⁸. Esse indicador acompanha a média nacional⁹, o que nos permite dizer que é um resultado satisfatório, levando em conta as peculiaridades do setor.

Esse indicador se torna uma boa referência para saber se as inovações estão sendo disseminadas no mercado. Ele também revela o quanto o ambiente afeta os resultados do programa, pois, na avaliação de Impacto do Programa do ano de 2016 a taxa de mortalidade das empresas foi de 17%, onde o principal motivo para o encerramento da startup foi a aquisição/fusão, enquanto na pesquisa de 2017 o principal problema enfrentado foi a dificuldade de acesso a capital.

Também podemos traçar um paralelo entre os objetivos do programa com as condicionantes que influenciam a inovação. A influência da política para acordos internacionais de comércio e investimento é visível, podendo ser notada através das missões de internacionalização do programa.

A internacionalização gerou promoveu a criação de outra política pública para internacionalização das startups, chamada Startout Brasil, que insere empresas brasileiras nos principais ecossistemas de inovação no mundo.

O InovAtiva promove a interação entre mentores e investidores com os empreendedores, atuando diretamente no pilar de existência de instituições de apoio e disponibilidade de financiamento.

⁸ Dados obtidos da Pesquisa de Impacto do Programa InovAtiva Brasil de 2017.

⁹ Considerando informações da pesquisa de “Sobrevivência das empresas no Brasil”, desenvolvida pelo SEBRAE e publicada em 2016.

O Programa não tem a intenção de atuar para melhorar o clima para investimento e fornecer incentivos fiscais a inovação. No entanto, a Coordenação pode assumir papel estratégico na atuação de defesa desses interesses, até mesmo pela proximidade com a realidade enfrentada pelos setores. O órgão pode ainda reunir dados para subsidiar as ações que serão tomadas pelo governo e, conseqüentemente, afetarão o programa.

Foi possível perceber, durante a análise, que as etapas de formulação e implementação não são distintas, por muitas vezes, se mesclando. A título de exemplificação, a própria instituição executora do programa faz sugestões, através do seu plano de trabalho, para realizar as atividades estipuladas no chamamento público.

Seguindo a abordagem racionalista, a forma de execução de todas as atividades já deveriam estar estipuladas, não havendo margem para decisão na implementação. Assim, é ressaltado o fato de que os atores promovem alterações na política pública durante a implementação.

Ainda sobre a execução do programa, durante a observação do *Bootcamp* Regional de Brasília foi possível notar um gap de implementação, já que, o evento pretende promover o *networking* entre os participantes, o que não foi observado durante este *Bootcamp*, pois, foi observado uma interação tímida entre os empreendedores, que se limitavam a fazer troca de cartões.

Pode-se presumir que os eventos nas demais localidades, com características semelhantes ao *Bootcamp* de Brasília, tenham o mesmo “problema”. Esse gap poderia ser diminuído caso houvesse uma relação das empresas que irão participar desses eventos, com as fotos integrantes das startups, a sua área de atuação e informações gerais da empresa. Assim, poderia haver uma pesquisa prévia das startups que irão ao evento e, ocasionalmente, poderia gerar assuntos mais específicos para promover um diálogo e aproximação entre os empreendedores.

De maneira geral, podemos perceber a existência de dinamicidade na implementação do Programa InovAtiva Brasil, mesmo que não haja mudanças nos instrumentos utilizados no desenho da política.

As mudanças ocorrem sempre visando atingir os objetivos da melhor maneira mais eficiente possível. E, para isso, é necessário estabelecer bem os objetivos e o objeto do chamamento público que irão nortear a implementação do

programa, pois, as mudanças que irão acontecer não poder fugir do escopo estabelecido.

Fica sugerido, para trabalhos posteriores, se um conjunto de instrumentos e modo de operação similares utilizados pelo Programa InovAtiva poderiam ser aplicados a outras políticas públicas, garantindo o alcance (de maneira mais eficaz, eficiente e econômica) dos objetivos.

Anexo A – Regulamento do InovAtiva

Regulamento do Ciclo de aceleração 2018 do programa InovAtiva Brasil

Atualizado em 5 de fevereiro de 2018

1. SOBRE O PROGRAMA

O InovAtiva Brasil, realizado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com execução pela Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI), tem por objetivo oferecer um programa de aceleração gratuito e aberto a startups de qualquer lugar do Brasil. O programa oferece capacitação online com acompanhamento de tutores, mentoria e conexão para negócios inovadores (empresas de base tecnológica e/ou com modelo de negócios inovador e escalável) de qualquer setor da economia (indústria, comércio, serviços) em estágio inicial.

O foco prioritário do InovAtiva Brasil é apoiar negócios inovadores iniciantes, com dois perfis principais:

- i. Negócios pré-operacionais (ainda sem registro e faturamento), que já tenham um protótipo / versão beta / mínimo produto viável, em teste com clientes;
- ii. Empresas estabelecidas (com registro CNPJ), com limite máximo de faturamento (conforme detalhado no item 2 - Condições de participação).

I. O programa oferece:

- i. Acesso a conteúdos especializados e tutorias, a fim de capacitar os participantes nas competências necessárias para o desenvolvimento de um negócio inovador;
- ii. Atividades de mentoria individuais e coletivas, online e presencialmente, com executivos experientes, empreendedores de sucesso e investidores;
- iii. Possibilidade de apresentação do negócio para investidores, aceleradoras privadas e executivos de grandes empresas;
- iv. Integração com outros programas públicos e privados de fomento a startups.

II. Etapas do programa:

- i. O InovAtiva Brasil terá duas etapas distintas: Etapa Desenvolvimento e Etapa Mercado.

ii. Até 300 (trezentas) startups serão selecionadas para a Etapa Desenvolvimento em processo de seleção aberto a qualquer empresa interessada que cumpra as Condições de participação. Esse período de inscrições estará aberto entre os dias 5 de fevereiro de 2018 e 5 de março de 2018, e a lista das startups selecionadas será divulgada no dia 2 de abril de 2018.

iii. No mês de junho, após a seleção para o Demoday InovAtiva 2018.1 (ver itens “iv” e “v”), um grupo de 100 startups será indicado por entidades parceiras do programa INOVATIVA BRASIL para entrarem na Etapa Desenvolvimento. As startups indicadas serão confirmadas pela Comissão de Avaliação do INOVATIVA BRASIL para terem acesso à Etapa Desenvolvimento, conforme critérios a serem divulgados a essas entidades parceiras.

iv. As startups selecionadas para a Etapa Desenvolvimento terão acesso às seguintes atividades:

a) Cursos de capacitação online do InovAtiva Academy, com o acompanhamento de tutores especializados em cada um dos cursos para a indicação de atividades e fóruns de discussão e dúvidas.

b) Indicação de um mentor InovAtiva, que será indicado por uma pessoa da equipe do programa (denominado Gestor de relacionamento) e acompanhará os empreendedores e empreendedoras participantes ao longo do Ciclo de aceleração para orientações acerca do negócio da empresa.

c) Participação no Bootcamp regional InovAtiva, com atividades de mentorias individuais, oficinas e palestras temáticas, que serão realizados em até 10 cidades simultaneamente. Todas as startups selecionadas no processo de seleção aberto (ver item “ii”) poderão participar da primeira edição do Bootcamp regional InovAtiva, no mês de junho. As startups que não participarem do Demoday InovAtiva 2018.1 (ver item “iv, d”) e as startups que forem indicadas diretamente por entidades parceiras (ver item “iii”) poderão participar da segunda edição do Bootcamp regional InovAtiva, no mês de setembro.

d) Participação na seleção para o Demoday InovAtiva (ver item “v”), logo após cada um dos Bootcamp regionais. Todas as startups selecionadas no processo de seleção aberto (ver item “ii”) poderão participar da seleção para o Demoday InovAtiva 2018.1. As startups que não forem selecionadas para o Demoday InovAtiva 2018.1 e as startups que forem indicadas diretamente por entidades parceiras (ver item “iii”) poderão participar da seleção para o Demoday InovAtiva 2018.2.

v. Após cada edição do Bootcamp regional InovAtiva (ver item “iv, c”), serão abertas inscrições para que as startups da Etapa Desenvolvimento participem da seleção

para o Demoday InovAtiva. Os critérios dessa seleção serão informados oportunamente aos participantes.

a) Até 100 startups serão selecionadas para cada edição do Demoday InovAtiva.

b) As startups selecionadas para o Demoday InovAtiva 2018.1 serão anunciadas no dia 2 de julho de 2018. Elas continuarão tendo acesso aos cursos online do InovAtiva Academy e às mentorias individuais como preparação para o Demoday. O Demoday InovAtiva 2018.1 será realizado no dia 20 de agosto de 2018, com o Bootcamp final (dois dias de preparação intensiva com mentorias individuais, treinamento e simulação de pitch e outras oficinas temáticas) nos dias 18 e 19 de agosto, na cidade de São Paulo.

c) As startups que não forem selecionadas para o Demoday InovAtiva 2018.1 poderão continuar na Etapa Desenvolvimento, com acesso aos cursos online do InovAtiva Academy e às mentorias individuais, para aprimorarem seus negócios. Elas também poderão participar da segunda edição Bootcamp regional InovAtiva e da seleção para o Demoday InovAtiva 2018.2.

d) As startups selecionadas para o Demoday InovAtiva 2018.2 serão anunciadas no dia 22 de outubro de 2018. Elas continuarão tendo acesso aos cursos online do InovAtiva Academy e às mentorias individuais como preparação para o Demoday. O Demoday InovAtiva 2018.2 será realizado no dia 10 de dezembro de 2018, com o Bootcamp final nos dias 8 e 9 de dezembro, na cidade de São Paulo.

vi. Até 100 startups participantes de cada edição do Demoday InovAtiva serão selecionadas para participar da Etapa Mercado, conforme avaliação de mentores e investidores convidados pelo INOVATIVA BRASIL para as bancas dos Bootcamps finais e Demodays.

vii. As startups selecionadas para a Etapa Mercado terão acesso às seguintes atividades e benefícios:

a) Continuidade das mentorias individuais com Mentores InovAtiva por até quatro meses após o Demoday. Para essa etapa, serão indicados novos mentores especializados em temas em que cada startup indicar que tem necessidade e interesse em receber orientação.

b) Novos cursos online com tutoria do InovAtiva Academy focados em conexão com o mercado.

c) Indicação e convites para participação em eventos de conexão com investidores, grandes empresas, aceleradoras privadas e outras entidades, organizados diretamente pelo INOVATIVA BRASIL ou por parceiros do programa.

d) Selo de “Startup Acelerada InovAtiva”.

e) Divulgação permanente pelo INOVATIVA BRASIL da empresa como Startup Acelerada, para as seguintes finalidades: site do InovAtiva Brasil; publicação de notícias e cases de sucesso de startups aceleradas no blog do InovAtiva Brasil; indicação para entrevistas e divulgação de cases junto a imprensa e mídia em geral; divulgação de listas de Startups Aceleradas InovAtiva a investidores, fundos de investimento, aceleradoras privadas, grandes empresas, programas de corporate venture, programas de governo para startups e outros parceiros do INOVATIVA BRASIL interessados em negócios, investimentos e parcerias com startups.

f) Benefícios exclusivos junto a empresas e entidades parceiras do INOVATIVA BRASIL (ver item 5 “ACESSO AOS PROGRAMAS PARCEIROS”).

2. CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO

I. Condições para inscrição de startups para o ciclo de aceleração do INOVATIVA BRASIL:

i. Podem participar pessoas físicas representando uma empresa estabelecida ou um negócio pré-operacional – empresa ainda não registrada, mas com produto ou serviço em desenvolvimento;

ii. Devem constar na equipe, ou no quadro de sócios da empresa participante, no mínimo 1 (um) cidadão brasileiro;

iii. Cada negócio deve ser inscrito por apenas um dos sócios, devidamente cadastrado na plataforma do INOVATIVA BRASIL – é vedado que dois sócios inscrevam o mesmo negócio em separado. Caso esta situação seja identificada ambos as propostas serão desclassificadas.

iv. É vedada a participação de pessoas físicas menores de idade ou incapazes;

v. As empresas estabelecidas participantes devem apresentar faturamento inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) no último ano contábil;

vi. É vedada a inscrição de negócios por quaisquer pessoas (físicas ou jurídicas) envolvidas em sua organização e execução, assim como funcionários (e empresas por ele investidas) do MDIC, SEBRAE e Fundação CERTI.

vii. É vedada a inscrição de projeto que tenha sido acelerado, mesmo que apresentado por sócios diferentes, em outras edições do programa. São consideradas startups aceleradas todas aquelas que apresentaram seus pitches no Demoday InovAtiva em outras edições anteriores do programa InovAtiva Brasil.

viii. Não poderão participar do programa qualquer startup (finalistas ou não) que tenha descumprido alguma regra explícita desse regulamento em alguma edição anterior do programa.

ix. É vedada a inscrição de mais de um projeto, do mesmo empreendedor com o mesmo CPF.

3. INSCRIÇÕES PARA O CICLO DE ACELERAÇÃO

I. Somente são aceitas inscrições para o ciclo de aceleração realizadas no website www.inovativabrasil.com.br.

II. As inscrições para o Ciclo de Aceleração 2018 estarão abertas de 05 de fevereiro de 2018 até às 23h59 (horário de Brasília) do dia 05 de março de 2018;

i. Em caso de alteração nas datas acima mencionadas, as novas datas serão comunicadas pelo website www.inovativabrasil.com.br;

ii. O INOVATIVA BRASIL não se responsabiliza por eventuais instabilidades no sistema de inscrição de projetos. Portanto, recomenda-se não deixar para última hora.

4. CRITÉRIOS SELEÇÃO PARA O CICLO DE ACELERAÇÃO

i. Para concorrer a uma vaga no ciclo de aceleração INOVATIVA BRASIL 2018, os empreendedores selecionados devem preencher e enviar um formulário, disponível no website www.inovativabrasil.com.br, onde apresentarão aspectos gerais do negócio proposto e da equipe participante;

ii. Até 300 (trezentas) startups inovadoras de qualquer segmento da indústria, comércio e serviços serão selecionados para as atividades do Ciclo de aceleração do INOVATIVA BRASIL 2018;

iii. O INOVATIVA BRASIL não assume o compromisso de selecionar 300 negócios. Apenas os projetos que a banca de avaliação entender que estão preparados para as atividades do Programa serão selecionados;

iv. O processo de avaliação do período de inscrições do programa INOVATIVA BRASIL segue critérios rigorosos e é feito por uma rede de avaliadores voluntários e qualificados para analisar os projetos submetidos. As avaliações são realizadas seguindo os critérios abaixo:

v. O projeto submetido no período de inscrições do INOVATIVA BRASIL, nos prazos estipulados neste regulamento, é avaliado em quatro dimensões, sendo elas: Grau de Inovação, Potencial de Mercado, Maturidade da Solução e Equipe;

vi. Cada dimensão possui uma pontuação que varia de 1 (um) a 5 (cinco) pontos, considerando 1 (um) pouco promissor e 5 (cinco) muito promissor;

vii. Cada projeto é avaliado por dois avaliadores e caso exista uma dissonância de 20% (vinte por cento) ou mais na nota final dos dois avaliadores o projeto é avaliado por um terceiro avaliador;

viii. O INOVATIVA BRASIL publica a lista final com as até 300 (trezentas) empresas selecionadas no site www.inovativabrasil.com.br, sempre em ordem alfabética, após ser homologada pelo comitê gestor do programa. É de responsabilidade dos empreendedores acompanhar a divulgação e cumprir os prazos estipulados para cadastro no ciclo de aceleração;

ix. A decisão da banca de avaliação do INOVATIVA BRASIL é soberana e irrecorrível.

x. Durante o ciclo de aceleração do programa INOVATIVA BRASIL as startups devem cumprir, dentro do prazo estipulado, as atividades descritas no Manual do Empreendedor;

xi. Durante o ciclo de aceleração do programa INOVATIVA BRASIL as startups devem atingir percentuais mínimos nas avaliações periódicas a que são submetidas durante o programa. A descrição do processo de avaliação, bem como percentuais mínimos estão no Manual do Empreendedor. Startups que não atingirem percentuais mínimos serão eliminadas a qualquer momento do Ciclo de aceleração.

xii. Poderão concorrer a uma das vagas para o Bootcamp Final, Demoday e Etapa Mercado do INOVATIVA BRASIL os empreendedores participantes do ciclo de aceleração que participarem de todas as atividades obrigatórias do Ciclo de Aceleração:

1. Trilhas de capacitação online

2. Mentorias individuais

3. Bootcamp Regional

Mais informações sobre as atividade estarão inclusas no Manual do Empreendedor, que será disponibilizado às startups selecionadas para o ciclo;

xiii. Até 100 (cem) startups serão selecionadas para os Bootcamp Finais I e II e Demodays I e II. Parte das empresas que apresentarem nos Demodays será selecionada para as Etapas Mercado do segundo semestre de 2018 e do primeiro

semestre de 2019 do INOVATIVA BRASIL. Esta seleção será realizada por uma banca de avaliação que julgará os projetos que estão mais preparados, baseada na performance da startup ao longo da Etapa Desenvolvimento.

xiv. A decisão da banca de avaliação do INOVATIVA BRASIL é soberana e irrecorrível.

5. ACESSO AOS PROGRAMAS PARCEIROS

I. Serão consideradas startups aceleradas pelo INOVATIVA BRASIL apenas as empresas e projetos que concluírem o Ciclo de Aceleração, se apresentando em 1 (um) Demoday InovAtiva;

i. Apenas as startups que concluírem o Ciclo de Aceleração, conforme a definição do item I, terão acesso a todos os benefícios descritos neste item.

II. As startups aceleradas receberão um certificado (impresso e digital) e um selo digital “STARTUP ACELERADA”, que podem ser usado na divulgação da empresa e devem ser apresentados para acessar os benefícios de parceiros descritos neste artigo;

III. As startups com projetos aprovados em edições passadas do Edital SENAI SESI de Inovação, do Edital SEBRAE de Inovação ou do novo Edital de Inovação para a Indústria (resultado da união entre os editais de SENAI, SESI e SEBRAE), receberão bônus de 10% na pontuação do processo seletivo para a Etapa Desenvolvimento do programa INOVATIVA BRASIL;

i. Para ganhar a bonificação, os empreendedores devem indicar no formulário de inscrição do INOVATIVA BRASIL que tiveram projeto aprovado em um dos referidos editais e submeter a proposta dentro das regras normais e cronograma do INOVATIVA BRASIL.

IV. As startups aceleradas do INOVATIVA BRASIL terão pontuação bônus na etapa de avaliação do Plano de projeto do Edital de Inovação para a Indústria, conforme as regras do Edital do Programa.

V. Os 100 participantes mais bem colocados no programa SEBRAE Like a Boss (ou programas estaduais de startups oferecidos pelo SEBRAE) receberão bônus de 10% na pontuação do processo seletivo para a Etapa Desenvolvimento do programa INOVATIVA BRASIL;

i. Para ganhar a bonificação, os empreendedores devem indicar, no formulário de inscrição do INOVATIVA BRASIL, que participam do SEBRAE Like a Boss ou o nome do programa de apoio a startups de uma unidade estadual do SEBRAE, cadastrando-se com o mesmo nome e CNPJ com o qual se inscreveram no

SEBRAE. A informação será conferida com a equipe técnica do SEBRAE e as empresas que estiverem entre as 100 mais bem colocadas no ranking do SEBRAE Like a Boss receberão a bonificação.

VI. As bonificações descritas nos itens III (Editais de Inovação) e V (programas de apoio a startups do SEBRAE) não são cumulativas;

VII. Todas as startups aceleradas terão 30% de desconto na primeira anuidade da Associação Brasileira de Startups (ABStartups) caso se associem após a passagem pelo INOVATIVA BRASIL, conforme as regras de adesão da entidade;

VIII. As startups aceleradas poderão ser convidadas a participar de processos seletivos para missões internacionais do programa StartOut Brasil (<https://www.startoutbrasil.com.br/>), de imersão e prospecção de negócios e investimentos no exterior, inclusive com possibilidade de auxílio financeiro para parte dos custos da missão, a depender de acordos estabelecidos pelo INOVATIVA BRASIL com parceiros externos;

IX. As startups aceleradas poderão receber outros benefícios de empresas e entidades parceiras, a depender de novos acordos estabelecidos pelo INOVATIVA BRASIL. Todos os benefícios disponíveis às startups aceleradas estão detalhados em <http://www.inovativabrasil.com.br/programa-de-aceleracao/>.

6. CUSTOS DE PARTICIPAÇÃO

I. A participação no INOVATIVA BRASIL é gratuita a todos os participantes. Como contrapartida, as startups se comprometem a participar de pesquisas periódicas de acompanhamento, realizadas pelos MDIC e Sebrae, durante e após o período de aceleração, que têm como objetivo levantar dados do ecossistema de inovação brasileiro e contribuir com a definição de novas políticas públicas e melhoramentos contínuos nos programas destinado à startups. Todas as informações dessas pesquisas serão divulgadas de forma agregada e nenhum dado será disponibilizado de forma individual sem a autorização de cada empresa.

i. Quaisquer custos que o empreendedor tenha com assessorias para desenvolvimento de negócios e tecnologias serão de sua responsabilidade;

ii. Durante o ciclo de aceleração os empreendedores deverão participar de eventos presenciais, sendo o Bootcamp Regional realizado em diversas capitais do país e o Bootcamp Final, realizado em São Paulo. A participação no Bootcamp Regional é obrigatória para todas as startups e o empreendedor poderá escolher qualquer uma das localidades para participar, sendo que acontecerá, ao menos, um evento por região (N, NE, SE, S, CO), sendo realizado em dois dias. A participação no Bootcamp Final e Demoday (evento com duração de três dias) está sujeita à classificação da startup, conforme mencionado no item 4. Quaisquer despesas com

deslocamento, hospedagem e alimentação correm por conta dos participantes, podendo o INOVATIVA BRASIL, eventualmente, oferecer ajuda de custo, de acordo com critérios definidos ao longo do programa;

iii. Quaisquer outras despesas que os participantes tenham durante o programa não serão ressarcidas pelo INOVATIVA BRASIL ou quaisquer de seus organizadores, executores, parceiros ou patrocinadores;

iv. Caso o participante venha a receber ajuda de custo pelo programa, ficará obrigado a cumprir com a atividade referente a este custo. Caso descumpra, deverá ressarcir o programa das despesas efetuadas.

7.FORMAS DE COMUNICAÇÃO

I. Todas as informações de interesse geral do público serão disponibilizadas no website www.inovativabrasil.com.br;

II. Todas as comunicações oficiais com os participantes são realizadas pelo e-mail cadastrado no formulário de inscrição. Por isso, o empreendedor deve colocar um e-mail que continuará acessando regularmente e que NÃO seja ALTERADO durante o programa: Os e-mails cadastrados na plataforma não poderão ser alterados;

i. Todas as comunicações oficiais do INOVATIVA BRASIL terão o domínio “@inovativabrasil.com.br”, e não devem ser aceitas como oficial pelos participantes nenhum outro domínio de e-mail;

ii. É de responsabilidade dos participantes garantir as condições técnicas para recebimento, acesso e leitura dos e-mails enviados pelo INOVATIVA BRASIL. Verifique se o e-mail está chegando na Caixa de Spam, caso não esteja, mude a configuração para recebê-lo normalmente;

iii. Todas as comunicações oficiais para os selecionados no ciclo do programa são também disponibilizadas em um mural para os selecionados, que vai ao ar a partir da divulgação do Resultado do Programa. É responsabilidade dos participantes acompanhar regularmente essa página, caso tenha qualquer problema no recebimento de e-mails.

III. Outras formas de comunicação alternativas, como chamadas telefônicas e contatos via redes sociais podem ser utilizadas pela equipe INOVATIVA BRASIL a seu exclusivo critério, sendo utilizadas em último estágio, priorizando e não substituindo a comunicação oficial.

8.PENALIDADES

I. Quaisquer infrações às condições de participação dispostas no item 2 (CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO) acarretam a imediata exclusão da(s) pessoa(s) e/ou equipe(s) do INOVATIVA BRASIL;

II. A inscrição de empreendedores com dados incorretos, cadastrais ou da tecnologia/empresa, podem acarretar em penalidades classificatórias ou exclusão do INOVATIVA BRASIL, a critério dos Organizadores;

III. A(s) pessoa(s) e/ou equipe deverá(ão) arcar com quaisquer infrações cíveis ou criminais a que der(em) causa;

IV. O INOVATIVA BRASIL poderá excluir do programa empreendedores que não cumprirem com os horários e datas agendadas com os mentores que lhes foram designados;

V. O empreendedor selecionado para algum Bootcamp Final e Demoday, necessariamente precisa participar das atividades do Bootcamp Final, sendo vedada sua apresentação somente no Demoday;

VI. Os Casos omissos são deliberados pela organização do INOVATIVA BRASIL.

9.CONFIDENCIALIDADE

I. O INOVATIVA BRASIL trata como confidenciais todas as informações recebidas ao longo do processo, utilizando-as apenas dentro do necessário para execução do programa proposto e para a realização de pesquisas agregadas com o fim de propor melhoramentos do programa e de políticas públicas de apoio à inovação;

II. É de responsabilidade dos empreendedores a determinação de quais informações serão repassadas dentro do INOVATIVA BRASIL. Nenhum participante será obrigado a ceder qualquer tipo de informação que julgue sigilosa, confidencial ou não pertinente ao seu projeto.

10.DIREITOS DE IMAGEM

I. Os participantes do INOVATIVA BRASIL concordam em estar disponíveis para o relacionamento com a mídia e canais de comunicação, em ceder entrevistas e reportagens que eventualmente sejam requisitadas, com o objetivo de divulgar o INOVATIVA BRASIL e a sua participação no programa;

II. O INOVATIVA BRASIL reserva o direito de imagem de todos os participantes de seus programas. As imagens licenciadas neste contrato podem ser vinculadas e divulgadas nos seguintes tipos de mídia: impressa, televisionada, vídeo, virtual e telefônica, especialmente podendo utilizar em seus materiais as imagens em: nome da empresa, logomarca, nome dos empreendedores, descrição da empresa, vídeos e fotos, bem como vídeos que contenham imagens da equipe, a apresentação da

empresa, endereço de website, Facebook, Youtube, LinkedIn e Twitter e outras redes sociais utilizadas, depoimentos e qualquer material de mídia produzido durante o evento, ou fornecido pelos participantes.

i. Destacamos que todas startups que se apresentarão no Demoday poderão ter seu pitch filmados. Desde já as startups concordam em permitir a disponibilização deste material na nossa "Vitrine de Startups". Caso a startup não esteja de acordo, deverá se manifestar pelo email oficial do inovativa: inovativa@inovativabrasil.com.br.

11.DISPOSIÇÕES GERAIS

I. O presente regulamento está integralmente disponível em sua versão mais atual no website www.inovativabrasil.com.br/regulamento a todos os participantes;

II. No ato de inscrição os participantes atestam que leram e compreenderam o presente regulamento, aceitando-o integralmente;

III. Todas as decisões tomadas pela equipe de organizadores e jurados do INOVATIVA BRASIL não são passíveis de recurso;

IV. Cabe à direção do INOVATIVA BRASIL a análise de quaisquer contestações que sejam apresentadas pelos participantes, a partir de mensagem enviada ao e-mail oficial;

V. As dúvidas, sugestões, reclamações, ou demais comunicações necessárias devem ser remetidas ao e-mail oficial: inovativa@inovativabrasil.com.br;

VI. O INOVATIVA BRASIL é responsável pela apresentação dos mentores às equipes empreendedoras. O relacionamento estabelecido entre as partes (equipes das startups com seus respectivos mentores) é de responsabilidade e critério exclusivo dos participantes.

VII. O INOVATIVA BRASIL e seus organizadores não participam nem tampouco se responsabilizam por negociações de investimento que, por ventura, surjam em decorrência do Programa.

VIII. É de exclusiva responsabilidade da startup participante qualquer tipo de proteção relacionada a patentes, propriedade intelectual e de marca do projeto inscrito no INOVATIVA BRASIL.