

PANTANAL VALLEY: PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NA REGIÃO FRONTEIRIÇA BRASIL X BOLÍVIA

Pantanal Valley: a Proposal for the Creation of an Innovation Laboratory in the Borders Region Between Brazil and Bolivia

Ana Lucia Monteiro Maciel Golin*
 Artur Oliveira Gomes**
 Georgia Angelica Velasquez Ferraz***

Resumo: Este artigo apresenta as principais etapas para criação do Pantanal Valley, um Laboratório de Inovação Interinstitucional com foco no município de Corumbá/MS e região fronteiriça. Primeiramente, apresentamos uma análise das mudanças impostas pela inovação e seus diferentes efeitos e o conceito de laboratório de inovação. Uma vez fundamentado o conceito de laboratório de inovação, mostramos as dimensões estratégica, serviços, estrutura, aprendizagem e comunicação, nas quais um laboratório de inovação necessita ser planejado. Finalmente, conclusões e trabalhos futuros são apresentados no final do artigo.

Palavras-chave: Laboratório de inovação, ecossistema de inovação, fomento a inovação, empreendedorismo, startups.

Abstract: This paper presents the main steps towards, the Pantanal Valley, an Interinstitutional Innovation Laboratory focusing on the city of Corumbá/MS and the border region. We start with the analysis of changes imposed by innovation and its different effects and the concept of innovation laboratory. Once the concept of innovation laboratory is defined, we present five dimensions which an innovation laboratory needs to be planned in: strategic, services, structure, learning and

Introdução

É notório como a tecnologia vem proporcionando novos horizontes para todas as instituições e, conseqüentemente, mudanças significativas em todas as áreas (não só as de negócios) são visivelmente noticiadas e percebidas. Um gestor atento à forma como a inserção das tecnologias emergentes vem modificando processos, rotinas e maneiras de gerenciar. Também busca descobrir ferramentas para atualizar seus departamentos, produtos, serviços, operações e, em alguns casos, a instituição como um todo. Especialmente buscando entregar aos seus clientes mais facilidades, produtos diferenciados e/ou melhorar seus processos operacionais internos tornando-os continuamente mais competentes, eficazes e inovadores.

O novo sistema global composto pela inexistência de barreiras geográficas

* Administradora, Mestre, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: analuciagolin@hotmail.com.

** Cientista da Computação, Doutor, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: artur.gomes@ufms.br.

*** Administradora, Mestre, Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: georgia.ferraz@ifms.edu.br.

communication. We draw some conclusions and future work at the end of the paper.

Keywords: Innovation Laboratory, innovation ecosystem, promoting innovation, entrepreneurship, start-up.



cas no que tange a comunicação entre pessoas físicas e jurídicas e a velocidade das informações “[...] permite que novos produtos sejam concebidos e desenvolvidos em qualquer lugar”, (RIES, 2019, p. 29). Permite também que seus clientes os descubram numa velocidade totalmente sem precedentes fazendo com que instituições antes consideradas tradicionais na produção de certos produtos ou serviços se tornem rapidamente obsoletas ou antiquadas (RIES, 2019).

Diante do atual contexto, que leva em consideração a limitação de muitas organizações para tornar a inovação uma atividade rotineira e o entendimento de que há empreendedores potenciais tanto dentro quanto fora das empresas, o objetivo desse artigo é de apresentar uma proposta de criação de um Laboratório de Inovação aberta que atenda a região do Pantanal sul-mato-grossense (Corumbá/MS e cidades fronteiriças), de forma a tornar possível a consolidação do ecossistema de inovação empreendedor neste ambiente.

Assim, espera-se que a institucionalização de um Laboratório de Inovação Interinstitucional e Internacional, gerido por instituições públicas e privadas locais, aqui denominado Pantanal Valley, possa engajar agentes atuantes no município de Corumbá/MS, de modo especial em prol do fortalecimento local, ao possibilitar a promoção, por meio de empreendedores potenciais e intraempreendedores a criação, consolidação e manutenção de novos empreendimentos de base tecnológica e *startups*.

Neste artigo, realizamos revisão bibliográfica sistemática, inicialmente para fundamentar os conceitos abordados no evento ILabthon. Os dados obtidos auxiliaram a compreender melhor cada dimensão envolvida na ideação de laboratório de inovação. Nosso objetivo é fundamentar os pontos que justificam a necessidade da criação de um laboratório de inovação na região do pantanal.

Motivação

A proposta de dimensionamento e formatação do Pantanal Valley, um Laboratório de Inovação Interinstitucional e Internacional para atender a cidade de Corumbá/MS e região, surgiu a partir da participação dos autores deste artigo num evento de inovação criado pelo Conexão Inovação Pública RJ¹ e denominado ILabThon². O formato do evento foi apresentado aos participantes por meio de um catálogo de documentos complementares, que aqui denominaremos de tutoriais, as quais descreviam as etapas a serem percorridas e os pré-requisitos a serem exigidos na construção básica do documento final. Além de documentos também foram indicadas como sugestão de leitura, uma diversidade de publicações de materiais e artigos relacionados ao tema.

Foi mediante a utilização e análise do documento “ILabthon Dimensões de um laboratório de inovação” que tivemos uma condição/orientação mais efetiva sobre a estrutura de apresentação a ser exigida e gerada, sendo esta composta pelos autores e com a colaboração do presidente da *Fundacion Empresa Trabajo de Santa Cruz de La Sierra*/Bolívia e de um representante da Prefeitura Municipal de Corumbá/MS.

As cinco dimensões que, necessariamente precisavam ser abordadas, atendidas e respondidas no documento criado por cada equipe participante do ILabthon considerava a descrição dos seguintes aspectos: Estratégica; Serviços; Estrutura; Aprendizagem e Comunicação, conforme descrito no material informativo do evento. Para cada uma destas Cinco Dimensões foram elencadas um rol de questões para nortear as equipes na sua construção. As questões para cada dimensão serão apresentadas no quadro a seguir:

¹ O Conexão Inovação Pública RJ é uma rede de inovação com o propósito de facilitar o engajamento e o aprimoramento de agentes públicos para fornecer ao cidadão melhores serviços públicos.

² O iLabthon foi uma maratona voltada a criação de laboratórios de inovação no setor público, uma ação da rede Conexão Inovação Pública RJ com a colaboração de parceiros, realizado entre os dias 29 e 31 de janeiro de 2021, no formato virtual, no qual utilizou prioritariamente como ferramenta de comunicação, entre a equipe organizadora e os participantes, a plataforma do Discord.

QUADRO 01 - Cinco dimensões do ILabthon

Dimensões	Tópicos a serem abordados no relatório final
Estratégica	<p>Por que precisamos de um laboratório de inovação?</p> <p>Qual é o propósito do laboratório?</p> <p>Qual é o público-alvo do laboratório?</p> <p>Quais problemas serão enfrentados?</p> <p>Quais são os objetivos do laboratório?</p> <p>Qual é o seu escopo/área de atuação?</p>
Serviços	<p>Quais serviços o laboratório oferece?</p> <p>Quais necessidades são atendidas com os serviços do laboratório?</p> <p>Quais abordagens são necessárias para a criação dos produtos/serviços?</p> <p>Como o público-alvo pode acessar e usar os serviços oferecidos?</p>
Estrutura	<p>Qual é a posição organizacional do laboratório?</p> <p>Qual é a governança do laboratório?</p> <p>Quem são os parceiros internos e externos e o que eles oferecem?</p> <p>Como é a estrutura física e/ou virtual?</p> <p>Quais são os recursos do laboratório?</p> <p>Como acontece a promoção de um comportamento inovador?</p>
Aprendizagem	<p>Quais competências precisam ser desenvolvidas?</p> <p>Quais métodos, abordagens, técnicas e tecnologias precisam ser aprendidos?</p> <p>Por que este aprendizado é importante para os objetivos do laboratório?</p> <p>Quem precisa aprender o quê?</p> <p>De que forma acontece o aprendizado?</p> <p>Como é feita a gestão do conhecimento?</p>
Comunicação	<p>Quais são os objetivos da comunicação?</p> <p>Quem é o público-alvo da comunicação?</p> <p>Quais conteúdos fazem parte da comunicação?</p> <p>Quais os canais de comunicação que são utilizados?</p>

Fonte: adaptado dos tutoriais do ILabthon

Referencial Teórico

Mudanças Impostas Pela Inovação

Segundo Schwab (2016), o processo de industrialização também vem se reconstruindo e reformulando constantemente, adequando seu fluxo de produção fabril tão necessário ao atendimento do mercado de massa às inovações tecnológicas. As indústrias, assim como as escolas, o varejo, o agronegócio e outras tantas áreas, não poderiam deixar de incorporar o mundo digital em suas rotinas de trabalho. Atualmente já fazem uso de uma infinidade de ferramentas digitais disponíveis, para melhorar internamente sua estrutura e entregar melhores produtos/serviços aos seus clientes. Embora muitas instituições ainda estejam se

movimentando lentamente nessa perspectiva, outras já estão nessa jornada de construção, reconstrução e aprendizado há algum tempo, aprendendo com seus próprios erros e testando diversas possibilidades.

Então, como as empresas podem acompanhar a frenética busca por produtos e serviços cada vez melhores, mais inovadores e compatíveis com as necessidades reais dos consumidores e/ou usuários? Muitas instituições passaram internamente a designar uma única área funcional a responsabilidade pela criação de novos produtos e serviços, o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Algumas empresas se esforçaram para designar o departamento de P&D, investindo em infraestrutura e pessoal, até mesmo estabelecendo plano de ação de inovação, com ideias reservadas para os próximos anos. Outras empresas optaram por definir uma parte da carga horária dos funcionários de alguns setores para que eles usassem em atividades criativas e com potencial de gerar soluções. E em muitos casos ao se investir não houve consideração no retorno em vendas e crescimento da empresa.

Segundo Ries (2019) o que ocorre atualmente é que, destinar somente a área de P&D a responsabilidade por todas as inovações de uma empresa pode ser considerado um gargalo ou um equívoco. Isso porque nas diversas corporações responsáveis por disponibilizar novos produtos, processos, serviços ou modelos de negócios inovadores, geralmente não há condições de inovar em todas essas frentes de forma síncrona, por não poderem viabilizar recursos (humanos ou materiais) suficientes, ou por não disporem de *know-how* técnico para aplicar e acompanhar a velocidade com que novos produtos e serviços vão ao mercado, sobretudo de forma ágil. Portanto o que se percebe é que:

[...] as organizações atuais – tanto as tradicionais quanto as emergentes – carecem das capacidades necessárias a qualquer empresa para prosperar: as habilidades de testar com rapidez novos produtos e novos modelos de negócios, de empoderar seu pessoal mais criativo e de se engajar repetidas vezes num processo de inovação – e gerenciá-lo com rigor e responsabilização –, de modo que possam chegar a novas fontes de crescimento e produtividade (RIES, 2019, p. 11).

Muitas empresas não conseguem acompanhar as mudanças nas tendências do mercado, muitas vezes entregando um produto que é incompatível com as demandas dos clientes. Ries (2019, p. 30) descreve também que neste novo contexto empresarial as “[...] necessidades de novas fontes de crescimento” só podem advir da inovação, condição fundamental para a determinação da “Cultura da Inovação”, a qual pode ser incentivada em instituições de qualquer ordem ou tamanho. Pois independente de sua forma ou característica “[...] uma empresa moderna é aquela que possui as duas metades, os dois sistemas: que têm a capacidade de

fabricar produtos de grande confiança e qualidade, mas também de descobrir novos produtos para comercializar” (RIES, 2019, p. 41)

A produção de produtos adequados ao uso do cliente, atendendo as exigências de legislação e expectativas do mercado é um objetivo, manter-se no mercado conhecendo cada vez mais alternativas de inserção de produtos na rotina das pessoas, de modo que elas não entendam como era possível viver bem sem tal produto, é uma boa estratégia de crescimento de negócios. Para se atingir o potencial de inovação contínua e ser uma empresa moderna conforme delimitado por Ries (2019), deve ser dada aos colaboradores possibilidades e oportunidades para agirem de forma empreendedora.

Segundo Stefano (2017), no Brasil, aproximadamente 74% de *startups* encerram suas atividades após cinco anos de sua criação. Portanto, as startups são negócios incertos devido à característica natural e alta taxa de mortalidade, e as grandes corporações precisam ter consciência de que uma ideia brilhante, criada por um time de jovens motivados pode não atingir o êxito almejado. Desta forma, muitas vezes torna-se mais seguro e viável esperar um startup amadurecer e se consolidar no mercado para, posteriormente, investir ou adquiri-la já com a certeza de que este produto será aceito pelo mercado consumidor.

Um dos exemplos contemporâneos mais evidentes que caracteriza a ausência de atitude corporativa inovadora é o caso da Kodak. Autores como Jenkins (1975) *apud* Latour (1991) exemplificam como ela inovou há alguns anos, trazendo o roteiro histórico da lenta e longa trajetória do processo de inovação que ela percorreu, já que o fato ocorreu entre os anos de 1850 a 1899. Este longo processo permitiu uma evolução conceitual do produto, a câmera da Kodak, como um objeto de utilização voltado ao (novo) mercado de massa, passando então a atender usuários amadores e não mais apenas, os profissionais da fotografia.

Outro exemplo, que trata dos avanços para a inovação de produtos, mas que demonstra a necessidade de atenta e continuadas pesquisas antes da disponibilização de uma arrojada inovação foi o caso do evento *Grand Challenge*, anunciado no ano 2002. O referido evento surgiu como uma tentativa de incentivar a criação de produtos inovadores, focados no propósito da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa (DARPA), sobretudo para estimular o progresso tecnológico nos EUA. O evento premiaria com um (1) milhão de dólares quem construísse um “[...] veículo completamente autônomo que pudesse completar um trajeto de 240,1 quilômetros (duzentos e quarenta quilômetros e cem metros) no deserto de Mojave, na Califórnia” (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2015, p. 21).

Exemplos como este reforçam o pensamento de que, para evoluir tecnologicamente é necessário sim, tempo e visão de longo prazo. A subjetividade de aprender com o erro do evento, a maior preocupação com a seleção do que com os protótipos entregues e a utilização de tais veículos no mundo real permitiu a inovação futura, em conjunto com os dados coletados.

Outro ponto, neste caso sobre as características tipicamente humanas de um processo de inovação acabam sendo as responsáveis pela identificação, delimitação e construção de modelos de negócios que atendam as expectativas de futuros usuários de produtos e serviços completamente inovadores. Assim sendo, segundo Lopes (2017), a criação de negócios, baseado nas características tipicamente humanas, é um dos principais aspectos do empreendedorismo.

A grande questão aqui, aventada pelos dois exemplos citados anteriormente referem-se ao tempo de entrega dessas transformações e modificações ao mercado consumidor. Assim, o questionamento inicial deste artigo pode voltar à tona: como conseguir que uma empresa inove de forma ágil, prática e proveitosa, considerando a sua vasta linha e diversidade de produtos e serviços? Chiavenato (2012, p. 11) indica que:

“[...] em um mundo de negócios carregado de mudanças e transformações, não basta a inovação evolucionária e gradativa e nem mesmo a inovação revolucionária. É preciso se antecipar a essas mudanças e transformações e partir para a inovação disruptiva”.

A inovação disruptiva já é incentivada e acelerada pelas startups que estão surgindo no mercado. A busca pela inovação das grandes corporações, a partir das startups, já se torna uma maneira segura e cautelosa de investir na incerteza, pois serão elas quem se arriscaram, ao testar tecnologias desconhecidas.

O modelo de negócios de uma startup se adapta melhor ao risco, permitindo uma curva de aprendizado que a estrutura já estabilizada de empresas maiores não permitiria. Qual empresa já estabelecida do mercado, por exemplo, teria coragem de pivotar? E nas startups a mentalidade mais “jovem”, no sentido dos colaboradores se manterem criativos, abertos ao novo e conectados com o mercado, oferece um ambiente mais seguro para a geração e acolhimento de ideias.

Chér (2014) preconiza que a inovação acontece quando a criatividade é estimulada, dela as novidades são idealizadas, se cria algo novo quando se descobre e experimenta o idealizado, que pode ser em forma de produto, serviço ou um novo comportamento social. Na ideação de negócios, muitas empresas esquecem de originar a ideação do seu modelo de negócio partindo dos problemas da sociedade. Algumas chegam a atingir a fase de financiamento, entretanto com o problema da falta de validação junto ao público-alvo.

Há que se reconhecer que inovar envolve não apenas a criação de algo novo, mas também o acompanhamento das tendências de mercado e a antecipação dos movimentos do ambiente externo da empresa. Um produto altamente inovador modifica a rotina das pessoas, diminuindo as suas dificuldades e maximizando os benefícios de sua utilização, entregando ao cliente o que ele valoriza nesse tipo de produto e melhorando a vida da sociedade em geral. Por exemplo, quantos filmes hoje em dia possuem tramas que hoje não seriam mais um problema, pois aquela situação mostrada teria sido resolvida se na época existisse algo como um celular ou até mesmo internet.

Já Ferrari (2010, p. 30) aponta que a “[...] inovação tecnológica não é sinônimo de impacto comercial. Tem o potencial para gerar impacto comercial, se for bem-aceita pelo mercado”. Brito e Weaver (2003, p. 18) também reforçam que “[...] o processo de empreender envolve todas as funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à criação de organizações que buscam organizadamente estas oportunidades”.

Se inovar envolve acolher ideias, empreender vai compreender e analisar as eventuais oportunidades dessa ideia e validar no mercado. Ideias ajudam o mundo a ser um lugar melhor, mas empresas precisam vender para sobreviver. Muitas ideias boas foram desperdiçadas por terem sido mal apresentadas ao mercado.

É, neste cenário de necessidade contínua de inovação e disponibilização de novos modelos de negócios que se encontram não apenas grandes indústrias, mas também micro e pequenas empresas que precisam se aperfeiçoar em tecnologia sem perder o foco de seu negócio principal, mesmo que ainda careçam de recursos (humanos, materiais e financeiros) para tais investimentos (VARRICHIO, 2016).

Muitas empresas também relatam que adquirir pequenos empreendedores iniciantes é uma de suas importantes estratégias corporativas. Os motivos das empresas adquirentes e as consequências potenciais em adquirir startups mostra que as aquisições poderiam ser um evento ganha-ganha pós-entrada, refletindo um processo de transferência de tecnologia (ANDERSSON; XIAO, 2016, tradução da autora).

Ao estimular a criação de *startups* que propiciem produtos e/ou serviços para a empresa que não consegue inovar, ou que adotam estratégias de inovação lenta, os resultados podem se apresentar de forma mais eficaz, pois as *startups* geralmente carregam em sua essência a agilidade, a escalabilidade e o baixo custo de implantação (VARRICHIO, 2016; GOMES, 2017; RIES 2014). Enxergar o ecossistema de inovação como um aliado ao desenvolvimento econômico pode ser uma estratégia interessante, especialmente voltada ao crescimento e a manutenção do potencial de inovação das instituições.

Ressalta-se que nos últimos anos, as iniciativas em prol do empreendedorismo e da inovação digital se proliferaram entre os diversos agentes da sociedade. Diversas instituições públicas e privadas, como universidades, escolas, incubadoras e aceleradoras têm fomentado ações visando promover laços, desenvolver novas empresas e apoiar novas ideias (LOPES, 2017). Os diversos atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação realizam, cada um na sua missão e visão, atividades de fomento aos empreendedores.

Conceituando o Laboratório de Inovação

Partindo do princípio que a inovação acontece quando se gera valor a partir de ideias, pode-se dizer que os laboratórios de inovação, são estruturas para explorar criativamente, isto é, novas ideias visando alcançar resultados diferentes habilidades muito necessárias na era atual de transformação digital. Dornelas (2012, p.80) declara que “[...] a internet deixou de ser privilégio de modelos de negócios puramente digitais e que nem sempre se comprovaram eficazes e passou a ser território para as empresas tradicionais do mundo real”.

A inovação corporativa é crucial para empresas estabelecidas que buscam permanecer relevantes em face ao ambiente disruptivo dos dias de hoje. Os laboratórios de inovação tornaram-se tão vitais para os negócios hoje, que estão integrados desde os setores de telecomunicações, finanças, entre outros.

Uma rede de cafeterias pode usar um laboratório de inovação para desenvolver uma nova tecnologia que aumente a fidelização de seus clientes frequentes (Warnick, 2021). Também um banco pode usar um laboratório de inovação para explorar outros modelos de negócios (SUND, 2021).

Os laboratórios de inovação são unidades de negócio que podem complementar uma empresa como um todo ou ser totalmente isolados. Visam a concepção de novas ideias, estabelecimento de novos serviços ou produtos, a experimentação de novos modelos de negócios ou melhorias nos processos internos de uma companhia. Segundo Green (2021), processos criativos como *brainstorming* e *design thinking* podem conduzir a ideação e o desenvolvimento de inovações.

Portanto, um laboratório de inovação tem a tarefa de apresentar novas ideias, executá-las e iterar até que a ideia seja totalmente executada ou integrada a um negócio. Aqueles que trabalham no laboratório contam com experiência multifuncional e colaboram para criar produtos e serviços. O laboratório de inovação também pode realizar pesquisas de mercado ou manter-se atualizado sobre possíveis disrupções na área de atuação.

No empreendedorismo, a experimentação se tornou a base de uma das abordagens mais influentes para o lançamento de novos empreendimentos. A abordagem de startup enxuta (BLANK, DORF, 2012; RIES, 2011) envolve transformar as suposições mais básicas sobre as quais um modelo de negócios é construído em hipóteses testadas através de experimentação. A experimentação como abordagem visa como um desenvolvimento do modelo de negócios pode prosseguir mais rápido, com maior certeza e menos recursos necessários.

A realização de experimentos, seguidos do ato de 'pivotar', tornou-se imprescindível para a prática do empreendedorismo em nível global e é comumente ensinada a empreendedores em incubadoras, escolas de negócios e espaços de *co-working*, como uma abordagem mais eficaz para lançar um empreendimento de sucesso (AULET, 2013; EISENMANN *et al.*, 2011).

A Proposta de Criação do Laboratório de Inovação: O Pantanal Valley

Partindo deste universo contemporâneo que constitui novas práticas sociais na área dos negócios tecnológicos, que este artigo se propõe a evidenciar o interesse de um grupo de servidores públicos da região pantaneira em fomentar a criação de um Laboratório de Inovação, o qual serviria para acolher, atender e estimular a inovação tecnológica no ambiente empresarial local, em Corumbá/MS, relatando estratégias potenciais, sob orientação de mentores vinculados ao evento denominado ILabthon, dos quais os servidores públicos participaram.

Conforme questões relacionadas pelas cinco Dimensões e indicada no Quadro 01, o relatório final trouxe na Dimensão Estratégica uma visão geral do local escolhido, abordando sobre: alguns aspectos particulares da região, a descrição de como ele agiria, o entendimento do que exatamente seria o laboratório e qual o seu objetivo de funcionamento.

A segunda dimensão, a de Serviços, tratou de esclarecer pontos importantes sobre como os serviços seriam ofertados à comunidade e aos agentes locais envolvidos. Na Dimensão Estrutura foi apresentado um dimensionamento dos recursos necessários e das parcerias propícias ao andamento da proposta de criação do Pantanal Valley.

A dimensão Aprendizado tentou identificar formas de aprendizado adquiridas tanto por quem fornece os serviços propostos, quanto por aqueles que o recebem. Na última dimensão, a Comunicação, foi identificado o fluxo de comunicação que se perspectiva que ocorra entre os membros do laboratório (interna e externamente), bem como as formas de atingir e de se comunicar com

a comunidade externa, fazendo uso de alguns canais de comunicação acessíveis e disponíveis.

No próximo capítulo serão apresentadas cada uma das cinco Dimensões poderiam ser atendidas na criação de um Laboratório de Inovação, que possa atender a toda a comunidade da região Pantaneira Sul Matogrossense e do país fronteiriço a cidade de Corumbá/MS, a Bolívia.

O laboratório em cinco dimensões

Nessa sessão, apresentaremos detalhadamente as cinco dimensões a serem atendidas pelo Laboratório Pantanal Valley, iniciando com a dimensão estratégica.

Dimensão estratégica

Com relação à Dimensão Estratégica, definimos os aspectos motivadores de abertura do Laboratório de Inovação, o Pantanal Valley. Esse atenderá a região do Pantanal Sul-mato-grossense (Corumbá/MS e suas cidades fronteiriças), apresentando como propósito primário o de promover a conexão entre instituições (setor público e/ou privado) e interessados em empreender, por meio de soluções tecnológicas e da criação de startups. E com isso poder institucionalizar um espaço capaz de fomentar as conexões entre os diversos agentes do ecossistema empreendedor de inovação local, já que alguns deles já realizam ou, já possuem seu núcleo interno de inovação.

Portanto, a intenção não é a de apenas criar um Laboratório de inovação para uma instituição em especial, mas sim de desenvolver um ambiente que promova a interface entre as instituições com interesse por novos produtos e inovações baseada em tecnologias.

Corumbá/MS compõe uma das cidades da macrorregião fronteiriça Sul-mato-grossense, o que permite um fortalecimento conjunto com algumas de suas cidades limítrofes. A Zona de fronteira local faz divisa com a cidade de Ladário/MS, no Brasil e com as cidades de *Puerto Suarez* e *Puerto Quijarro*, na Bolívia.

No cenário atual o que se percebe, quanto aos aspectos de inovação e empreendedorismo tecnológico é a existência de membros que mobilizam e engajam o ecossistema empreendedor da região realizando ações que se caracterizam pela tentativa de levar a percepção da comunidade local sobre os benefícios de se dar atenção a esta área.

Desde 2017, vários eventos de inovação como Startup Weekends, *Hackathons*, Startup-se, *Bootcamp* (pela UFMS) e iniciativas de fomento ao empreendedorismo como mentorias de pré-incubação em incubadora tecnológica (pelo IFMS) foram realizados. Mas, dentre as startups idealizadas nestes eventos poucas conseguiram se estabelecer enquanto startups, por vários motivos, tais como pela ausência de suporte e metodologia que promovesse a continuidade da empresa, por inexistência de um Laboratório de Inovação que as orientasse de forma que permitisse seu amadurecimento, pela falta de engajamento dos membros das startups, entre outros aspectos.

Destaca-se como meta de médio prazo, o incentivo a abertura de novos negócios digitais na região Pantaneira, com base em inovação e tecnologia, promovendo uma maior oferta de empregos e trabalho, por meio da criação, experimentação, validação, desenvolvimento, assessoramento, mentorias e entrega de produtos e soluções tecnológicas inovadoras; o oferecimento de soluções tecnológicas para a sociedade; a otimização de esforços de instituições públicas e privadas para a consolidação e manutenção do ecossistema empreendedor da região, aproximando o cidadão das entidades envolvidas.

Alguns dos problemas enfrentados na região relacionam-se com o desconhecimento da comunidade local sobre os benefícios que as startups podem trazer às instituições com dificuldade ou limitações para inovar; com a criação de formas atrativas de captação de talentos em gestão, desenvolvimento (programação) e design dos grandes centros urbanos (para se estabelecerem na região pantaneira); e sobre as mudanças necessárias em políticas públicas de fomento à pesquisa e inovação. Na cidade de Corumbá/MS, ainda não há uma Lei de incentivo à inovação, nem a existência de um Conselho Multidisciplinar, para discutir tais aspectos.

Acredita-se que o público-alvo beneficiado pela implantação do Pantanal Valley, um laboratório de cunho internacional e interinstitucional de fomento à inovação sejam: pequenos, médio, micro e Empresários individuais; executivos de grandes instituições; jovens com perfil; agentes públicos de inovação local, os quais já possuem seu departamento/centro de inovação.

Dimensão Serviços

No que tange a Dimensão Serviços, foi delimitado que o laboratório de inovação deveria ter como propósito o de oferecer uma gama de serviços, tais como: a conexão entre empresas e empreendedor tecnológico (desenvolvedor da solução); eventos de ideação e criação de startups; mentorias, assessoria e orientações

técnicas; espaço de implantação de startups – em formato de *coworking*; base de dados sobre o empreendedor digital local; espaço para instalação de Incubadora Tecnológica (Instituto e Universidades); vínculo com aceleradoras e investidores-anjo; plataforma de engajamento de todas as partes do ecossistema de inovação local, do registro e o acesso dos participantes em cada processo.

Os serviços prestados pelo laboratório visam a criação de vínculos interinstitucionais variados, em forma de rede de colaboração. Para a criação de produtos e/ou serviços, será utilizado metodologias envolvendo todas as abordagens contemporâneas sobre startups e ambientes de inovação de forma alinhada com a natureza do produto/serviço e perfil do empreendedor.

Dimensão Estrutura

Visando atender ao quesito Dimensão Estrutura perspectiva-se que o laboratório tenha um formato autônomo e independente, sendo composto por servidores institucionais que queiram promover a inovação na região. Sendo, portanto, um Laboratório Interinstitucional/intersetorial, no qual sua posição organizacional será regida de forma independente.

A estrutura organizacional do laboratório tem, em seu topo, a alta gestão composta por presidente e vice-presidente. Logo abaixo, os líderes de equipes, composta por gestor jurídico e contratual, gestor de relacionamento, marketing e comunicação, gestor financeiro e captação de recursos. Em nível estratégico, tem-se um grupo de trabalho (GT) fixo, composto por cinco membros criadores do GT e da proposta do Laboratório do Pantanal Valley.

Já em nível operacional, contará com membros escolhidos por edital para compor a equipe, atendendo a ausência de conhecimento da equipe, tais como atividades de consultoria advocatícia e jurídica, comunicação e publicidade, entre outros. As instituições volantes (ou sazonais) poderão contribuir com a indicação destas capacidades em troca do desenvolvimento de ações de seu interesse.

A Estrutura será horizontalizada, pautada em papéis claros e não em hierarquia, sendo composta basicamente pela existência de certas funções. Cada função será representada por atividades compostas pelas seguintes subáreas: desenvolvimento, suporte e consultoria. Essas atividades envolverão os diversos grupos de inovação, voltados ao atendimento das equipes de cada uma das startups instaladas; dos membros voluntários; de apoiadores; investidores e colaboradores de eventos; além de facilitadores; bem como dos membros voluntários, apoiadores e colaboradores específicos das ações de monitoria e assessoria.

Reconhece-se que alguns fatores poderiam ser considerados prejudiciais à execução do Pantanal Valley, tais como a resistência ao aprendizado de novas metodologias, do perfil de cultura organizacional tradicional arraigada nos órgãos públicos, da limitação de orçamento de pesquisa destinado a eventos e atividades de inovação, bem como no excesso de burocracia exigida pelos editais das instituições federais. Por outro lado, é ponderado que alguns desses pontos podem ser trabalhados através da promoção de eventos que fortaleçam a cultura e o ecossistema de inovação entre os participantes do laboratório.

A estrutura do laboratório está focada na criação de um perfil multidisciplinar dos membros, o qual incentivará a participação de membros interessados em compartilhar com o real avanço da inovação na região, devendo ser determinada contrapartida clara entre os membros fixos e volantes (sazonais) do GT.

Em relação às parcerias são apresentados aqui, os parceiros internos e externos. Em termos de parceiros internos, é listado a UFMS (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul) e o IFMS (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul). Tais instituições serão de importância nas ações de pesquisa, elaboração e organização de eventos de inovação, inserção da fábrica de software e da incubadora tecnológica (PIME e TecnoIF) para execução dos serviços de orientação e mentorias de funcionamento das startups constituídas.

Também é apresentado aqui as parcerias com as prefeituras das cidades de Corumbá, Ladário, Miranda, no Brasil, além de *Puerto Quijarro* e *Puerto Suárez*, na Bolívia. As prefeituras desses municípios atuarão nas ações de regulamentação das políticas públicas para a inovação, do programa de incentivo fiscal, e do fundo municipal de inovação. O SEBRAE atuará como parceiro interno, visto que o espaço físico para o Laboratório será dentro das dependências da unidade de Corumbá. Além deste também haverá a realização de parcerias em cursos e consultorias, a partir da conexão com o vasto ecossistema nacional e fomento da inovação.

Além das parcerias internas, também contará como parceiros o StartupMS (Associação de Startups do Mato Grosso do Sul) e ACIC (Associação Comercial e Empresarial de Corumbá), no Brasil; e a *Fundación Empresa Trabajo*, na Bolívia, cuja parceria visa a gestão e aporte de recursos para atividades na fronteira, com a participação de startups e empreendedores, o relacionamento com Universidades da Bolívia as quais apoiarão o Laboratório, gerando conexões entre agentes públicos e privados da região fronteiriça.

Espera-se que a estrutura física tenha condições de dispor de um espaço colaborativo e dinâmico, sendo este disponibilizado pelo SEBRAE MS, como já mencionado, o qual contaria também com a possibilidade de engajar agentes atuando virtualmente com o ecossistema local. Perspectiva-se também desen-

volver, em conjunto com a ACIC, um banco de talentos com a disponibilização de perfis aptos a contribuir na capacitação, na gestão, no desenvolvimento de novas tecnologias e na aplicação da inovação.

Os recursos do Laboratório serão divididos em quatro características: o material, o humano, o intelectual e o financeiro. No quesito Material, contará com os recursos oferecidos pela Unidade do SEBRAE em Corumbá. Em relação aos recursos humanos, com a capacidade técnica do grupo de talentos, como analistas, especialistas em gestão, TI, design, contabilidade e direito. Já a abordagem de metodologias, processos, softwares, faz parte dos recursos intelectuais disponíveis. E finalmente, no que se refere aos recursos financeiros, cita-se os investimentos provenientes de parcerias com a iniciativa pública e privada, cedidos pelos agentes fixos e por parceiros e apoiadores. O laboratório será um espaço de desenvolvimento de projetos e aceleração de startups no estilo *coworking* e por isso, se faz necessário a utilização de bancadas de trabalho, com tomadas de eletricidade, além de cadeiras, quadro branco e ar condicionado.

Os estímulos ao comportamento inovador serão promovidos através de eventos, *Hackathons*, Webinários, *Bootcamps* e oferecimento de soluções para as demandas apresentadas pela comunidade empresarial local, disseminando o comportamento inovador. A promoção e divulgação do laboratório será realizada em instituições de ensino técnico e superior da região e junto à comunidade empresarial. Para a realização de ações presenciais será utilizado o auditório e salas de reuniões/trabalho dos prédios da ACIC e do Sebrae, por estes já disporem de equipamentos adequados à realização deles, combinada a utilização de atividades assíncronas por meio de videochamadas e teleconferências.

Dimensão Aprendizagem

Com relação à Dimensão Aprendizagem, e considerando as exigências metodológicas do evento (ILabthon), este projeto sugeriu o desenvolvimento de competências humanas e técnicas, de forma que fossem desenvolvidas visando aprimorar as práticas e as ações internas do laboratório de inovação, envolvendo talentos digitais (tais como: *fastlearners*, *soft skills*, *growthmindset*, inovação criativa), multidisciplinaridade, perfil de aprendiz, educação empreendedora e demais legislações e/ou regulamentações legais sobre a criação e desenvolvimento (com aceleração) de startups.

A metodologia proposta utilizaria Canvas, metodologias ágeis, *sprint*, *design thinking*, metodologia *Maker*, *Human Centered Design*, inovação aberta. Isso possibilita a construção de novos modelos de negócio de forma ágil e escalonada e o

desenvolvimento de competências digitais para inovar e transformar as práticas empresariais em diversos cenários de ensino, aprendizagem e assistência técnica.

Seguindo esse modelo sugerido, distinguimos a linha de conhecimento específica para empreendedor ou mini investidor. Para o empreendedor em potencial ou empresário da comunidade, solicitante de atuação do laboratório de inovação seria utilizado mapa de sala ou mapa de empatia para conhecimento do perfil de cada possível interessado em gestão, tecnologia e inovação. A aprendizagem seria construída conforme as necessidades da ideia pretendida, com metas de ideação e implementação definidas. Já com “startupeiros”, considerando o diferencial de modelo de negócio, além do mapeamento de perfil e trilha de aprendizagem, o foco seria no monitoramento de indicadores de inovação e viabilidade.

Abordando o público institucional como investidores, investidor-anjo, a consolidação da gestão de conhecimento da rede de contato requer a divulgação dos potenciais da região, discussão e interação de ideias, assim como as metas de retorno de investimento.

Logo, quanto aos gestores do Hub, seja direção, associados e/ou parceiros, a gestão do conhecimento envolve a atuação e experiência de cada player na região, capacitações técnicas nas áreas do laboratório, assim como metas de atingimento de objetivos do laboratório de inovação. O ambiente do laboratório terá como princípio a cultura do *givefirst*, ou dê primeiro. Ou seja, incentivar os colaboradores e participantes a oferecer ao outro o que estiver ao seu alcance para o crescimento do próximo, sem esperar nada em troca. Isso permite enriquecer o aprendizado de todos os usuários do laboratório.

Além disso, será realizado o trabalho com a cultura *maker*, mão na massa, na qual qualquer pessoa, com as devidas ferramentas, poderá desenvolver suas próprias soluções para o cotidiano. Com esse pensamento, a troca de informações e conhecimentos dos usuários do laboratório será peça chave para a criação de novos produtos e serviços visando solucionar as dores da região.

Muitas vezes, esse aprendizado será na forma de tentativa e erro, gerando feedback tanto para as ações positivas quanto para as negativas. Contudo, será incentivada a abordagem de metodologias ágeis e a utilização de técnicas como os *sprints* para rápida prototipação e teste das soluções. Dessa forma, será promovida a cultura do “errar rápido, mudar rápido e testar novamente”, fazendo com que o desenvolvimento de *MVPs* sejam feitos da forma mais, sendo testados nos estágios iniciais, avaliando a resolução do problema e a aceitação do público alvo.

Todas essas ações acima citadas serão constantemente motivadas pelos mentores, que irão auxiliar os profissionais das startups sobre os diversos aspectos.

Tal gestão de conhecimento será realizada por meio da equipe que compõe a governança: contratos, regras e diretrizes, manuais, regulamentos e repositório do conteúdo, além de espaço de convivência e colaboração para o conhecimento tácito, com trilha de aprendizagem para o conhecimento individual de cada envolvido.

Dimensão Comunicação

No quesito Dimensão Comunicação, espera-se que no hub/laboratório de inovação a comunicação tenha claro os objetivos de sua dimensão interna, para garantir que seja dinâmica e ágil, para isso a comunicação interna irá se basear em reuniões virtuais e boletins para acelerar os processos. Já a comunicação externa pretende atingir a maior quantidade de empresários (micro, pequenos, médio e grande) e público potencial, ofertando transparência e celeridade nas ações do HUB divulgando todas as etapas e ações realizadas e dando notoriedade ao HUB ao demonstrar os vínculos estabelecidos e apresentando as soluções desenvolvidas, tudo isso em linguagem simples e inclusiva.

O público-alvo da comunicação envolverá estudantes de ensino médio e ensino superior de instituições de ensino públicas e privadas, pessoas com perfil empreendedor, pessoas com interesse em empreender, funcionários públicos e de empresas privada (intraempreendedorismo), empresários, políticos e executivos locais e regionais, profissionais da área tecnológica e da área de gestão.

Sobre o conteúdo da comunicação, os conteúdos relacionados à criação de empresas, startups, investimentos, entre outros e a divulgação das ações realizadas pelo laboratório de inovação e instituições parceiras; bem como a interação entre os participantes, com contribuições e feedback.

Considerações finais

Diante da experiência de participar do ILabthon percebeu-se a importância em se propor a construção de um Laboratório de inovação interinstitucional e internacional, em formato de Hub, ligando instituições diversas, interessadas no desenvolvimento econômico e sustentável das práticas tecnológicas que possam surgir beneficiando assim, toda a região Pantaneira. Este espaço do empreendedor digital agiria, portanto, como um núcleo de discussão das iniciativas, agindo de forma coordenada entre os agentes locais, nacionais e internacionais, promovendo a transformação necessária em prol da inovação.

Assim, acredita-se ser possível dar andamento a esta proposta, efetuando novos (ou estabelecer os indicados) vínculos institucionais, a fim de que se torne

realidade a construção de um espaço que permita a mobilização em prol de novos modelos de negócios tecnológicos, a criação e a manutenção de startups, as parcerias que promovam o desenvolvimento e a inovação de instituições locais, entre tantos outros benefícios que esta ação conjunta pode gerar a sociedade.

Referências

- ANDERSSON, M.; XIAO, J. Acquisitions of startups by incumbent businesses – a market selection process of “high-quality” entrants. **Research Policy**, v. 45, n. 1, p. 272-290, 2016.
- BRYNJOLFSSON, E. e McAfee, A. **A segunda era das máquinas: trabalho, progresso e prosperidade em uma época de tecnologias brilhantes**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.
- BUZATO, M. E. K. Ética e linguagem nos encontros pós-humanos. CONGRESSO INTERNACIONAL EM HUMANIDADES DIGITAIS, 1., 2018, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: CPDOC/FGV, 2018. p. 148-156.
- CAVALCANTE, P. *et al.* (Org) **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.
- CHÉR, R. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, SEBRAE, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- EISENMANN, T., RIES, E., DILLARD, S. Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. **Harvard business school background note 812-095**. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2011.
- FERRARI, R. **Empreendedorismo para computação: criando negócios em tecnologia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GOMES, T. **Nada Easy: o passo a passo de como combinei gestão, inovação e criatividade para levar minha empresa a 35 países em 4 anos**. São Paulo: Editora Gente, 2017.
- GREEN, N. **What is an innovation lab?** Disponível em: <https://www.wework.com/ideas/professional-development/management-leadership/innovation-labs>. Acesso em: 22 mai. 2021.
- RIES, E. **A startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2014.
- SCHWAB, K. S. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.
- STEFANO, F. Os gigantes e as Startups. **Revista Exame**, São Paulo, edição 1151, ano 51, n. 23, p. 66-74, 06 dez. 2017.
- VARRICHIO, P. C. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para startups no Brasil. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, Ed. Esp., p. 148-161, 2016.
- SUND, K. J., BOGERS, M. L.A.M., SAHRAMAA, M. Managing business model exploration in incumbent firms: A case study of innovation labs in European banks. **Journal of Business Research**, v. 128, 2021.
- WARNICK, J. **Inside the Tryer Center, the Starbucks lab where anything is possible**. Disponível em: <https://stories.starbucks.com/stories/2019/inside-the-tryer-center-the-starbucks-lab-where-anything-is-possible/>. Acesso em: 22 mai. 2021.