

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CAMILA FERREIRA

DIRETRIZES PARA REDES COLABORATIVAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO

FLORIANÓPOLIS

2021

CAMILA FERREIRA

DIRETRIZES PARA REDES COLABORATIVAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola Superior de Administração e Gerência – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.

Orientador: Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos

FLORIANÓPOLIS

2021

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Ferreira, Camila

Diretrizes Para Redes Colaborativas de Estímulo à
Inovação / Camila Ferreira. -- 2021.
126 p.

Orientador: Dannyela da Cunha Lemos

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2021.

1. Inovação. 2. Front End da Inovação. 3. FEI. 4.
Colaboração. 5. Redes. I. Cunha Lemos, Dannyela da. II.
Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de
Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG,
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CAMILA FERREIRA

DIRETRIZES PARA REDES COLABORATIVAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola Superior de Administração e Gerência – Esag, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.

Orientador: Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Dannyela da Cunha Lemos

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Prof Dr Denilson Sell

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Profª Drª Clarissa Stefani Teixeira

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Florianópolis, 30 de julho de 2021.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha querida e dedicada orientadora, Professora Doutora Dannyela da Cunha Lemos, que esteve presente e me ajudou a conduzir a pesquisa com maestria. Cada encontro era uma renovação das ideias e incentivo para continuar em frente. Muita gratidão em tê-la como guia durante toda a jornada.

Agradeço também aos demais membros da Banca Examinadora, a começar pelo Professor Doutor Denilson Sell, que acompanhou minha caminhada desde a primeira disciplina que participei como aluna especial, conduzida pelo professor, que foi essencial para o amadurecimento do meu projeto de pesquisa. À Professora Doutora Clarissa Stefani Teixeira, que aceitou gentilmente o convite de estar conosco nesta etapa tão importante do mestrado.

Aos meus colegas de turma que, embora não tenhamos ficado tão próximos por causa da pandemia e o distanciamento social que se instaurou no país quase na metade da nossa jornada, foram todos muito prestativos.

A todos os participantes da pesquisa, que contribuíram para a riqueza de informações aqui presentes, em especial aos Catalisadores Dazideia, que de maneira voluntária dedicaram tanto do seu tempo ao compromisso de apoiar novos negócios inovadores, e o meu parceiro nesta iniciativa desde o início Dazideia, Giovanni Santoro Junior, que foi peça importante para meu crescimento profissional.

À minha vizinha amada e professora Gilda Domingues, que onde quer que esteja nesse universo, sei que está orgulhosa e muito feliz pela minha escolha e os aprendizados desta jornada.

Aos meus amigos e familiares que entenderam minha ausência em muitos momentos nesses dois anos por causa da dedicação ao mestrado e me incentivaram a seguir em frente com palavras e gestos de carinho.

Ao meu marido e melhor companheiro que eu poderia ter em toda essa caminhada, Augusto Faust Peron, que foi meu suporte, equilíbrio e apoio desde a fase da decisão de iniciar a jornada até o fim. Incansável parceiro para todas as horas, nos momentos de alegria, desespero, choros e sorrisos. Muito obrigada por fazer desse processo mais leve!

RESUMO

Estudos sobre inovação vêm trazendo novas perspectivas e elementos que podem contribuir com tal processo. No contexto atual do mercado, no qual a inovação aberta vem figurando um importante alicerce em processos inovadores, as colaborações de atores externos têm se apresentado como uma alternativa promissora, em especial na etapa inicial, chamada de *Front End* da Inovação (FEI). A rede Dazideia, formada através de voluntários e apoiadores, nasceu com o objetivo de estimular as colaborações, buscando conectar o ecossistema inovador local através de um ambiente de troca e compartilhamento. Porém, não há clareza dos elementos que contribuem efetivamente para o desenvolvimento da rede colaborativa com vistas a apoiar o desenvolvimento de inovações. Essa demanda, somada à oportunidade de exploração de aspectos relacionados às ações colaborativas no FEI, foi propulsora ao desenvolvimento de diretrizes que pudessem expandir as possibilidades de aplicação para além da rede Dazideia, visto que diversos segmentos hoje buscam desenvolver iniciativas visando oferecer ambientes mais propícios à inovação. Por meio de um estudo de caso exploratório, a pesquisa buscou identificar as perspectivas dos organizadores da rede, bem como dos participantes, para estruturar a proposta do presente estudo. Como resultado, apresenta-se uma orientação de criação ou remodelação de redes colaborativas de estímulo à inovação, apresentando aspectos relacionados à estrutura da rede, perfil do coordenador, facilitadores das relações sociais, bem como elementos voltados à gestão do conhecimento gerado na rede. Evidenciam-se, assim, aspectos fundamentais de uma rede desta natureza, recomendando-se possíveis contextos de aplicações. Ainda, a pesquisa pode contribuir para o avanço do campo teórico das temáticas trabalhadas que, do ponto de vista acadêmico, ainda possuem possibilidades para trabalhos futuros.

Palavras-chave: Inovação; Front End da Inovação; FEI; Colaboração; Redes.

ABSTRACT

Research on innovation has brought new perspectives and aspects that can contribute to this process. In the current market context, in which open innovation has been an important foundation in innovative processes, collaborations with external actors have been presented as a promising alternative, especially in the initial stage, known as the Front End of Innovation (FEI). The Dazideia network, composed of volunteers and supporters, was born with the aim of fostering collaboration, seeking to connect the local innovation ecosystem through an environment of exchange and sharing. However, there is no clarity on the elements that effectively contribute to the development of the collaborative network, aiming to support innovation development. This research gap, added to the opportunity to explore aspects related to collaborative practices at the FEI, was the motivation for the development of guidelines that could expand the application possibilities beyond the Dazideia network, as several segments nowadays look for ways to develop initiatives intended to offer more favourable environments for innovation. Through an exploratory case study, the research targeted to identify the perspectives of the network organizers, as well as the participants, to structure the presented proposal. As a result, the study suggests an orientation for the conception or remodelling of collaborative networks to stimulate innovation, presenting aspects related to the structure of the network, the coordinator characteristics, social relations enablers, as well as elements focused at managing the knowledge generated in the network. Thus, fundamental aspects of a network of this nature are evidenced, recommending possible application contexts. Finally, the research contributes to the progress of the theoretical themes studied as well as, from an academic point of view, suggests possibilities for further studies in the fields.

Keywords: Innovation; Front End of Innovation; FEI; Collaboration; Network.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo New Concept Development - NCD.....	20
Figura 2 - Processo de seleção dos documentos da revisão sistemática	30
Figura 3 - Periódicos mais representativos, a partir dos artigos selecionados	32
Figura 4 - Total de artigos publicados por ano, a partir dos artigos selecionados.....	34
Figura 5 - Palavra-chave a partir dos artigos selecionados.....	34
Figura 6 - Matriz de Análise.....	41
Figura 7 - Coleta de Dados: Perguntas Survey	43
Figura 8 - Coleta de Dados: Perguntas Entrevistas	44
Figura 9 - Cadências do Evento Dazideia	49
Figura 10 - Survey: Resultado relacionado a estrutura da rede	53
Figura 11 - Survey: Resultado relacionado à relações sociais	55
Figura 12 - Survey: Resultado relacionado aos recursos de conhecimento.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temas Periféricos da Revisão Sistemática 1	37
Quadro 2 - Objetivos da pesquisa e técnicas de coleta de dados.....	42
Quadro 3 - Síntese com os destaques do survey.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa realizada por base de dados	29
Tabela 2 - Periódico, ISSN, Publisher, País, Qualis* e JIF dos periódicos com mais artigos.....	33
Tabela 3 - Artigos com maior número de citações	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	15
2	REVISÃO TEÓRICA.....	17
2.1	O PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	17
2.2	FRONT END DA INOVAÇÃO OU FUZZY FRONT END	19
2.3	O CONTEXTO DAS COLABORAÇÕES NO <i>FRONT END</i> DA INOVAÇÃO...21	
2.4	AS REDES COMO PROPULSORAS DA INOVAÇÃO.....	22
2.5	REDES DE ESTÍMULO ÀS COLABORAÇÕES NO FRONT END DA INOVAÇÃO.....	26
2.5.1	Revisão Integrativa da Literatura	26
2.5.2	Análise Bibliométrica	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	38
3.2	POPULAÇÃO, AMOSTRA E SUJEITOS DE PESQUISA.....	38
3.3	MODELO DE ANÁLISE	40
3.4	COLETA E ANÁLISE DE DADOS	42
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46
4.1	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	46
4.1.1	A Estrutura da Rede Dazideia	47
4.1.2	A Metodologia do Evento	47
4.1.3	Os Organizadores dos Eventos	49
4.1.4	As Iniciativas Apresentadas	50
4.2	A PERSPECTIVA DOS PARTICIPANTES	51
4.2.1	A Estrutura da Rede	52
4.2.2	As Relações Sociais	54
4.2.3	Os Recursos do Conhecimento	56
4.3	O OLHAR DOS CATALISADORES DA INOVAÇÃO	60

4.3.1	A Estrutura da Rede	60
4.3.1.1	<i>Aspectos Culturais.....</i>	60
4.3.1.2	<i>Aspectos Materiais</i>	64
4.3.1.3	<i>Características e Oportunidades</i>	68
4.3.2	As Relações Sociais.....	71
4.3.2.1	<i>Motivações</i>	71
4.3.2.2	<i>Formação de Vínculos.....</i>	72
4.3.3	Os Recursos do Conhecimento	76
4.3.3.1	<i>Capital intangível.....</i>	76
4.3.3.2	<i>Capital tangível.....</i>	78
4.3.3.3	<i>Ativos coletivos.....</i>	79
4.4	CONSOLIDAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS PARTICIPANTES E CATALISADORES.....	81
4.4.1	A Estrutura da rede.....	82
4.4.2	As Relações Sociais	83
4.4.3	Os Recursos do Conhecimento	84
5	PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA REDES COLABORATIVAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO	86
5.1	ESTRUTURA DA REDE	87
5.1.1	Coordenação dos atores.....	87
5.1.2	Mecanismos de comunicação	88
5.2	PERFIL DO COORDENADOR	90
5.3	FACILITADORES DAS RELAÇÕES SOCIAIS	93
5.3.1	Elementos Culturais	93
5.3.2	Características do ambiente	94
5.3.3	Características motivacionais	95
5.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO	96
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS	102
	ANEXO A – E-BOOK	108

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre inovação vêm trazendo novas perspectivas e elementos que podem contribuir com tal processo, especialmente sua etapa inicial (TAKEY; CARVALHO, 2016; SCHWEITZER; GABRIEL, 2012; GAMA; FRISHAMMAR; PARIDA, 2019). A exploração do assunto tem como um dos propulsores o fato de que a inovação é a principal fonte de crescimento econômico (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Além disso, a inovação está diretamente ligada com a satisfação de uma necessidade, segundo o economista Schumpeter (1982). Por isso, é importante apoiar as atividades de geração de ideias, por exemplo, em necessidades identificadas no mercado.

Porém, no Brasil, o principal obstáculo que as empresas encontram no processo de inovação são os riscos econômicos excessivos, dado que representa mais de 80% das empresas que participaram da Pesquisa de Inovação - Pintec, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE do período 2015 a 2017. Esse obstáculo, somado aos elevados custos da inovação (segundo colocado no *ranking* da pesquisa), relaciona-se com o fato de que o processo de inovação, em especial sua etapa inicial, é marcado pelas incertezas (IBGE, 2020).

Tendo isso em vista, organizações vêm investindo em atividades voltadas ao estímulo da inovação. Muitas dessas atividades são realizadas internamente, ou seja, fruto de ações das equipes de inovação ou departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Ademais, discute-se atualmente a importância de as empresas “abrirem suas portas” para ideias e contribuições externas, vindas do mercado (CHESBROUGH, 2003), a chamada inovação aberta.

Levando para o lado prático da inovação aberta, Lau *et al.* (2016) mencionam que “o foco até o momento está em formas de sucesso para integrar parceiros, principalmente clientes, na fase de geração de ideias”. Tal estágio inicial do processo de desenvolvimento de uma oportunidade vem recebendo especial atenção de pesquisas recentes. A temática, denominada *Front End* da Inovação (FEI), é a etapa que compreende atividades precedentes ao projeto da solução propriamente dita (KOEN *et al.*, 2001).

Para compreender melhor essa etapa, vale salientar que Smith e Reinertsen (1991) apresentam três estágios do processo de inovação, a começar pelo *Fuzzy Front End* (que chamaremos de “*Front End* da Inovação” – FEI nesta pesquisa). Em

seguida, os autores mencionam as etapas de desenvolvimento de novos produtos (do inglês *New Product Development* - NPD) e, por último, a comercialização.

Contudo, Teza *et al.* (2015) afirmam que atualmente a literatura sobre inovação apresenta os três subprocessos mencionados acima, porém pouca luz foi colocada até o momento na etapa inicial, o FEI. Tal estágio compreende atividades como identificação de oportunidades, geração de ideias e desenvolvimento de conceitos que podem se transformar em futuros produtos, serviços, processos ou métodos (KOEN *et al.*, 2001). No entanto, apesar da sua importância no sucesso de desenvolvimento de novos produtos (KHURANA; ROSENTHAL, 1998), ainda há uma carência de amplos estudos sobre a temática.

No contexto atual do mercado, as colaborações de atores externos têm se apresentado como uma alternativa promissora nessa etapa inicial (HESMER *et al.*, 2011; GAMA; FRISHAMMAR; PARIDA, 2019). Além disso, busca-se maneiras de coletar *feedback* dos *stakeholders* como forma de apoiar essa etapa inicial de ideação e aceitação da solução proposta (ZHU, *et al.*, 2019).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Os ecossistemas empreendedores do mundo inteiro vêm investindo em iniciativas para apoiar esse processo inicial da inovação, com o intuito de diminuir, de certa forma, as incertezas presentes nessa fase. Afinal de contas, explorando o atual contexto do empreendedorismo inovador, das chamadas *startups*, sabe-se que

[...] uma *startup* não nasce do vácuo, mas surge de um contexto específico de conexões sociais, econômicas e técnicas. Da mesma forma, uma *startup* não pode se desenvolver no vácuo, mas deve estabelecer e usar algumas conexões de rede para se desenvolver e crescer. (BARALDI *et al.*, 2019).

Considerando o contexto acima, o Dazideia, estudo de caso da presente pesquisa, nasceu em 2016 no Brasil como uma iniciativa que promoveu um evento colaborativo, inspirado em formatos de eventos internacionais, para que pessoas com ideias de novos negócios pudessem apresentá-las em formato de *pitch* (um tipo de apresentação curta e concisa, muito comum no meio das *startups*) e receber *feedbacks*, comentários dos participantes presentes.

Originou-se, assim, o Dazideia *Meetup*, um evento de duração de duas horas, com o objetivo de promover um espaço multidisciplinar para apresentação de ideias, treinamento de *pitch* e troca de experiências entre participantes de diversos mercados. O evento foi realizado pela primeira vez na região da grande Florianópolis/SC, hoje considerada um dos grandes polos de inovação do país. O contexto da cidade, que contempla universidades, parques tecnológicos, incubadoras de empresas, aceleradoras e é a base de diversas empresas de tecnologia, foi importante para o sucesso inicial da iniciativa.

Como consequência da repercussão positiva e metodologia consolidada após a realização de oito edições na cidade onde teve origem, houve a expansão do evento para outras regiões do Brasil em 2017, criando-se, assim, a rede Dazideia, que já realizou mais de 100 eventos, em mais de 20 cidades no Brasil e também no exterior (2 cidades no Japão).

Porém, nas cidades menores, que ainda não possuem um ecossistema de inovação desenvolvido com diversos atores atuantes, percebeu-se que a adesão dos participantes não é a mesma, bem como a frequência de realização dos eventos, um desafio enfrentado pelos organizadores que buscam fomentar essas oportunidades de colaborações. Di Fatta, Caputo e Dominici (2018) afirmam que “[...] é possível especular que existe uma relação entre o ecossistema em que uma empresa está absorvida e suas habilidades inovadoras”. No entanto, não há clareza dos elementos que influenciam diretamente nos resultados de uma iniciativa como Dazideia.

Ademais, embora compreenda-se que espaços como o Dazideia *Meetup* podem apoiar o processo de ideação, ainda não há clareza das melhores práticas para promover colaborações no FEI. Não é claro, por exemplo, quais os reais resultados das contribuições geradas durante os eventos para os participantes das iniciativas em estágios iniciais e se as colaborações transcendem os eventos em si e repercutem após as edições entre os participantes da rede.

Estudos já apontaram para os impactos positivos que as colaborações podem figurar nesse estágio inicial, como de Schweitzer e Gabriel (2012) ao concluírem que “a qualidade da colaboração tem um efeito significativo e positivo em todos os fatores de sucesso do FEI (criatividade, eficiência, redução de incertezas técnicas)”. Porém, poucas pesquisas abordam a relevância do envolvimento de *stakeholders* no FEI de um processo inovador (BENDAVID; BOURGAULT, 2010), o que aponta para uma oportunidade de aprofundamento da relação colaborações e *front end* da inovação.

Ademais, Elerud-tryde e Hooge (2014) concluíram em seu artigo que ainda são necessárias mais pesquisas para entender de que maneira as ferramentas colaborativas podem apoiar a geração eficiente de ideias e o desenvolvimento da inovação. Dessa forma, sendo essa etapa inicial do processo inovador um desafio para organizações estruturadas, a complexidade para empreendimentos em estágios embrionários é ainda maior.

Em função disso, com vistas a dar suporte à complexidade do *front end* da inovação, ecossistemas empreendedores vêm investindo em iniciativas em rede que proporcionem relações sociais nos processos de ideação e validação de ideias, visto que ambientes com elevado grau de capital social tendem a desenvolver redes consolidadas de troca social (NIETO; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, 2016), uma vez que redes sociais constituem um mecanismo de apoio para o empreendedor criar e explorar novas oportunidades (LEYDEN; LINK; SIEGEL, 2014).

Além disso, Jiao *et al.* (2014) defendem que a participação de um indivíduo em uma rede, especialmente um empreendedor, pode ajudá-lo não só a adquirir informações e oportunidades de negócios, bem como levar à inovação. Isso porque uma das maneiras de se obter conhecimento externo é através da participação de redes sociais. Porém, ainda não se sabe quais recursos do conhecimento uma iniciativa como Dazideia proporciona aos seus participantes.

Sinaliza-se, assim, uma oportunidade para explorar as características que essas redes promotores das colaborações e relações sociais devem ter, especialmente no âmbito dos propulsores que movimentam e dão vida aos ecossistemas de inovação, promovendo o empreendedorismo inovador, uma vez que muitas das iniciativas realizados hoje no Brasil são modelos importados de outros países.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apoiado na temática e situação-problema apresentadas acima, o objetivo geral da presente pesquisa é propor diretrizes para redes colaborativas de estímulo à inovação, com base nos eventos realizados pelo Dazideia.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral mencionado anteriormente, serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os motivadores que levaram os participantes a apresentar suas ideias em um espaço colaborativo;
- b) Analisar os resultados que as colaborações trouxeram para os participantes;
- c) Sistematizar os componentes relevantes para o desenvolvimento de uma rede colaborativa a partir da visão dos organizadores Dazideia;
- d) Propor um guia para apresentação das diretrizes delineadas.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Atualmente, a literatura sobre inovação tem tratado pouco sobre a etapa inicial, o FEI, segundo Teza *et al.* (2015). Tal estágio compreende atividades como identificação de oportunidades, geração de ideias e desenvolvimento de conceitos que podem se transformar em futuros produtos, serviços, processos ou métodos (KOEN *et al.*, 2001). Apesar da sua importância no sucesso de desenvolvimento de novos produtos, entretanto, amplos estudos ainda são necessários (KHURANA; ROSENTHAL, 1998).

Autores como Brentani e Reid (2012) enfatizam a importância da iteração e de *feedbacks* durante a ideação como um meio de aprimorar os resultados da ideia no *front end* da inovação. Nos eventos realizados pelo Dazideia, a diversidade dos participantes foi um ponto importante para o momento de *feedback*, uma vez que visões diferentes da mesma ideia de negócio trazem *insights* importantes para o desenvolvimento do mesmo. O ambiente promovido, de fato, apoia o processo de inovação, pois está alinhado com o conceito de Hildreth e Klimbe (2003) que afirmam que uma prática inovadora não é apenas sobre a obtenção de novas ideias e sobre a geração de uma invenção, mas também sobre a exploração e difusão bem-sucedidas dessa invenção.

Contudo, Elerud-tryde e Hooge (2014) concluíram em seu artigo que ainda são necessárias mais pesquisas para entender de que maneira as ferramentas colaborativas podem apoiar a geração eficiente de ideias e o desenvolvimento da

inovação. Ou seja, outra oportunidade de exploração de aspectos relacionados às ações colaborativas no FEI.

Além disso, ecossistemas empreendedores vêm investindo em iniciativas que proporcionem relações sociais nos processos de ideação e validação de ideias, visto que ambientes com elevado grau de capital social tendem a desenvolver redes consolidadas de troca social (NIETO; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, 2016). Porém, Burstrom, Harri e Wilson (2018) afirmam que “faltam estudos empíricos que expliquem a formação de vínculos e o comportamento da rede nos estágios iniciais do desenvolvimento do empreendimento”.

Dessa forma, o estudo contribui com questões teóricas dentro das temáticas de colaborações no FEI, bem como redes empreendedoras. Além disso, os estudos de FEI, na sua maioria, são focados em organizações tradicionais, que possuem processos inovadores robustos e a pesquisa busca avaliar a temática dentro do contexto de redes, cujos participantes são negócios embrionários. Tais empreendimentos, em geral, não necessariamente seguem um processo de inovação estruturado, como é o caso de grandes empresas, mas também seguem etapas englobadas no FEI.

Do ponto de vista prático, o estudo produz um guia para que redes colaborativas de estímulo à inovação, especialmente na etapa inicial do processo inovador, possam compreender características essenciais da rede para que gere resultados relevantes aos seus participantes. As informações exploradas na pesquisa também contribuem para possíveis melhorias da metodologia Dazideia em si.

Ainda, para a pesquisadora, a presente pesquisa foi uma oportunidade de maior interação com os organizadores, não só dos eventos Dazideia realizados em Florianópolis/SC, mas também das outras cidades, bem como entendimento da perspectiva dos participantes. Além disso, foi também uma fase de evolução pessoal e profissional, agregando conhecimento teórico que pode ser aplicado diretamente no seu dia a dia, melhorando consideravelmente seus conhecimentos sobre todo seu mercado de atuação hoje, como inovação, colaboração e redes.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica da presente pesquisa começa com a abordagem de conceitos mais amplos para o entendimento do contexto de pesquisa, tratando do processo de inovação e temáticas relevantes dentro do processo. Na sequência, busca-se obter uma compreensão mais profunda sobre o *front end* da inovação e como as colaborações podem impactar nos resultados do FEI. Também são explorados conceitos relevantes relacionados à temática de redes. Por fim, apresenta-se a revisão integrativa e análise bibliométrica da literatura que buscou aprofundar a interface entre as temáticas trabalhadas na pesquisa.

2.1 O PROCESSO DE INOVAÇÃO

A visão da inovação como principal fonte de crescimento econômico (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) faz com que o tema venha sendo estudado incansavelmente, com o objetivo de compreender de que maneira as organizações podem otimizar seus processos internos, gerar mais inovações e, conseqüentemente, resultados financeiros importantes.

Para Schumpeter (1982), o sentido que é dado ao desenvolvimento está diretamente ligado à realização de “novas combinações”. Ou seja, o autor defende que é preciso explorar recursos existentes e novos, dando um propósito diferente às necessidades do mercado. Ainda, o economista define como “empreendimento” as iniciativas que realizam novas combinações, e os “empresários” como os responsáveis pela realização e execução dos empreendimentos.

Segundo a divisão do Manual de Oslo (OECD, 2015), tais iniciativas podem gerar os seguintes resultados: um produto (bem ou serviço), um processo, um novo método de marketing, ou mesmo um método organizacional novo (ou significativamente melhorado). Em outras palavras, a inovação pode ter diversas facetas e gerar novidades internas nas organizações ou ao mercado como um todo.

Por isso, alguns modelos de inovação já foram amplamente discutidos na literatura. A começar pelo Modelo Linear, conceito que está nas bases das políticas públicas brasileiras. O modelo aposta na ciência, ou seja, grande parte dos recursos para inovação são direcionados para as Universidades. Ademais, o modelo propõe a

discussão de pensar a ciência pelo uso e segue o processo linear de pesquisa básica > pesquisa aplicada > desenvolvimento > produção e operação (STOKES, 2005).

Já para Kline e Rosenberg (2015) existem diversas fontes que alimentam o processo de inovação, geralmente relacionadas às áreas de conhecimento, setores e atores econômicos. Os autores propõem o modelo de elos em cadeia (*chain-linked model*), no qual pressupõe que a inovação tem origem de fontes diversas, sendo que seu processo é iterativo, envolvendo também atores externos na captação de conhecimento e *feedback*.

Tal discussão é levantada por Chesbrough (2003), que voltou no tempo para relembrar que um dos grandes marcos do século XIX foi o “método de invenção”. Na época, no meio do cenário norte americano, a indústria foi a primeira fonte de financiamento para que pesquisas desenvolvidas em laboratórios de pesquisa&desenvolvimento fossem lançadas no mercado. A busca por inovação pode partir de atividades organizacionais puramente internas. Todavia, um importante ponto a ser analisado quando se trata da chamada inovação fechada é a questão da gestão/aquisição de conhecimentos específicos e super qualificados.

Por isso, essa lógica, ainda segundo Chesbrough (2003), foi ficando obsoleta em determinados mercados e alguns fatores influenciaram na mudança da dinâmica. Uma delas foi a crescente mobilidade de colaboradores extremamente capacitados; o outro ponto foi o aumento dos investimentos de risco; a atração de pessoas em empreender suas ideias fora das organizações; e também a capacidade crescente de fornecedores qualificados.

Esse cenário foi propício para que as empresas comesçassem a pensar em formas de interagir e cooperar com agentes externos, bem como compreendessem a importância de clientes, fornecedores, universidades e outros atores do ecossistema para aquisição de conhecimento. Por isso, a inovação aberta “significa que ideias valiosas podem vir de dentro ou de fora da empresa e podem ir ao mercado de dentro ou de fora da empresa” (CHESBROUGH, 2003, p. 43).

Independente da fonte das novas ideias ou do resultado alcançado, a inovação é vista como um processo. Kline e Rosenberg (2015) atentam para o fato de que a inovação não é um processo nem linear, nem regular, mas é preciso que haja um modelo adequado para basear o possível caminho a ser seguido. Os autores ainda defendem que a dimensão central que organiza a inovação é a incerteza, pois inovar

implica criar o novo, e o novo contém elementos que não compreendemos no início e que são, consequentemente, incertos.

Por isso, seguir um processo pode facilitar e diminuir as incertezas. Smith e Reinertsen (1991) apresentam três estágios do processo de inovação, a começar pelo *Fuzzy Front End* (aqui chamado de “*Front End* da Inovação” – FEI); desenvolvimento de novos produtos (ou do inglês *New Product Development* - NPD); e, por último, a comercialização.

Atualmente, a literatura sobre inovação tem tratado pouco sobre a etapa inicial, o FEI (TEZA *et al.*, 2015). Tal estágio compreende atividades como identificação de oportunidades, geração de ideias e desenvolvimento de conceitos que podem se transformar em futuros produtos, serviços, processos ou métodos (KOEN *et al.*, 2001). Apesar da sua importância no sucesso de desenvolvimento de novos produtos, entretanto, amplos estudos ainda são necessários (KHURANA; ROSENTHAL, 1998).

2.2 FRONT END DA INOVAÇÃO OU FUZZY FRONT END

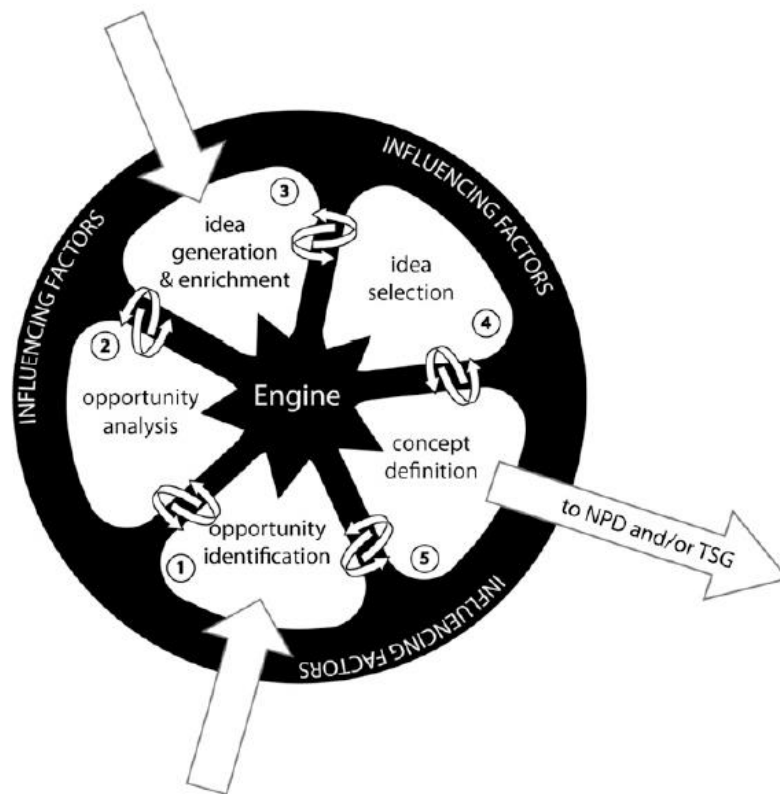
O *front end* da inovação, termo cunhado por Koen *et al.* (2001), é a etapa que compreende atividades precedentes ao projeto da solução propriamente dita. Tal etapa do processo inovador é considerada na literatura como a mais incerta e caótica das três etapas do processo inovador (FEI, Desenvolvimento de Novos Produtos e Comercialização).

O primeiro estudo abrangente sobre FEI, com base em estudos de caso de 10 projetos incrementais e 2 projetos radicais, foi realizado por Khurana e Rosenthal (1998), que apresentaram um processo do FEI que vai da formulação do produto e da estratégia de comunicação ao planejamento de projetos. O fato é que a literatura apresenta uma variedade de etapas dentro do processo e, na presente pesquisa, optou-se por trabalhar as etapas do FEI que começam pela identificação de uma oportunidade, passando pela geração de ideias e terminam quando há a aprovação de um novo conceito que será desenvolvido na próxima fase do processo de inovação (KOEN *et al.*, 2001).

Koen *et al.* (2001) desenvolveram uma estrutura holística para o *front end* chamada “*New Concept Development*” (NCD), conforme figura 1, um modelo em formato circular, que divide o FEI em 3 áreas, nas quais as ideias fluem, circulam e iteram. Tal modelo trata de conceitos-chave: a começar pela oportunidade, que é

descrita pelos autores como uma lacuna de negócios ou tecnologia que existe entre a situação atual e um futuro imaginado; a ideia, que consiste na forma embrionária de um novo produto ou serviço; e o conceito, quando já existe um produto ou serviço bem definido, com características e principais benefícios claros já percebidos pelos clientes (KOEN; BERTELS; KLEINSCHMIDT, 2014).

Figura 1 - Modelo New Concept Development - NCD



Fonte: Koen; Bertels; Kleinschmidt (2014)

Nos estágios iniciais do processo (ideação e desenvolvimento de conceito), as empresas usam técnicas de pesquisa de mercado, como grupos focais, pesquisas com clientes e técnicas quantitativas como análise conjunta para criar, testar e refinar novos conceitos de produtos (SAWHNEY; VERONA; PRANDELLI, 2005).

A pesquisa desenvolvida por Koen, Bertels e Kleinschmidt (2014) visou compreender o papel de equipes e colaboração, bem como a importância dos elementos de atividades em projetos incrementais e radicais, no sucesso do FEI. Os estudiosos concluíram que há diferença de atividades realizadas em projetos incrementais e radicais, sendo que este último requer, além de estudos robustos de

mercados emergentes e novas tecnologias, equipes de inovação contendo profissionais de tecnologia e de outras áreas, como experiência em marketing.

Equipes multidisciplinares trazem diversidade ao processo inovador. Ou seja, novos conhecimentos combinados apoiam o processo de desenvolvimento de ideias inovadoras no FEI (SAKELLARIOU; KARANTINO; GOFFIN, 2017). Esses conhecimentos podem ser gerados a partir de colaborações de atores externos. Contudo, Takey e Carvalho (2016) mencionam que ainda há uma lacuna de estudos sobre FEI que levam em consideração mais variáveis e *stakeholders* externos à organização (fatores ambientais) para compreender esta etapa inicial do processo de inovação. Por isso, a próxima sessão visa jogar luz ao contexto das colaborações no *front end* da inovação.

2.3 O CONTEXTO DAS COLABORAÇÕES NO *FRONT END* DA INOVAÇÃO

No que diz respeito às colaborações, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) mencionam que empresas colaboraram por diversas razões, tais como redução de custos tecnológicos, do risco de desenvolvimento ou do tempo gasto para desenvolver e comercializar novos produtos; visando alavancar economias de escala; ou mesmo para promoção de aprendizagem compartilhada.

Esse último resultado é geralmente alavancado pelo chamado modelo de rede, que é dinâmico e se apresenta como uma estratégia relevante. O conceito de redes de inovação é atualmente popular, “porque aparentemente oferece muitos benefícios de desenvolvimento interno, e poucas desvantagens de colaboração” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 327).

A ideia de que nenhum projeto é uma ilha e nenhuma empresa pode ter sucesso sozinha (MATINHEIKKI et al., 2016) exalta a importância das colaborações para a inovação. Estudos apontam que novas ideias de produto geradas exclusivamente internamente sofrem com a falta de novidade em comparação com novas ideias de produto que tem origem na interação com atores externos interessados (KEINZ; PRUEGL, 2010). Porém, poucas pesquisas abordam a relevância do envolvimento de stakeholders no FEI de um processo inovador (BENDAVID; BOURGAULT, 2010).

Outro reflexo das incertezas que marcam o FEI é o fato de que as ideias em seus estágios iniciais tendem a carecer de informações suficientes. Por isso,

atividades desenvolvidas neste estágio do processo inovador exigem, por exemplo, conhecimento tácito sobre aprendizagem por tentativa e erro e processos criativos (BERTELS; KLEINSCHMIDT; KOEN, 2011); e busca de feedback dos *stakeholders*, que pode aumentar a aceitação das ideias (ZHU *et al.*, 2019).

Ao envolver conhecimento externo no processo de avaliação de uma ideia, é possível agregar perspectivas adicionais à ideia, bem como facilitar a identificação de pontos fortes e fracos que podem, inclusive, apoiar no processo decisório de levar a ideia adiante ou não, o chamado *go/no go* (LAU *et al.*, 2016). Por isso, as colaborações com atores externos, bem como a interação dentro da organização, constituem reflexo significativo para a transferência do conhecimento, ponto relevante na obtenção de novas ideias para o processo inicial do FEI (TAKAHASHI; INDULSKA; STEEN, 2018).

Uma das maneiras de se obter conhecimento externo é através da participação de redes sociais. Segundo Jiao *et al.* (2014) defendem que a participação de um indivíduo em uma rede, especialmente um empreendedor, pode ajudá-lo não só a adquirir informações e oportunidades de negócios, bem como levar à inovação. Ademais, “o conhecimento obtido a partir de uma rede social ajuda os empreendedores a obter informações de negócios e aproveitar oportunidades de negócios e, eventualmente, leva à inovação dos empreendedores” (JIAO *et al.*, 2014).

Por isso, a pesquisa aprofundou os conhecimentos sobre a temática de redes associada ao empreendedorismo inovador para explorar melhor como as redes podem apoiar as colaborações no FEI. Dessa forma, com vistas a compreender melhor a relação entre as temáticas, a próxima sessão apresenta as interfaces que vêm sendo exploradas dentro deste cenário.

2.4 AS REDES COMO PROPULSORAS DA INOVAÇÃO

O objetivo de um trabalho em rede é buscar “[...] otimizar a conectividade entre as pessoas. É para aumentar a extensão e densidade da rede, fortalecendo as conexões existentes, permitindo novas conexões e obtendo uma resposta rápida. É para aumentar o potencial da rede para dar origem a conexões inesperadas” (WENGER; TRAYNER; DELAAT, 2011, p. 12).

O estudo de Rossano-Rivero e Wakkee (2019) somou-se à literatura de rede de empreendedores referindo-se a rede “[...] como um processo de organização que desempenha um papel fundamental no estágio de desenvolvimento de

oportunidades”. Além disso, Dodgson (2011) afirma que na literatura sobre redes sociais há uma frequente assimilação ao trabalho de Schumpeter sobre “a importância de novas combinações para inovação e empreendedorismo”.

As relações sociais podem ser representadas como estruturas de rede em iniciativas colaborativas e, de acordo com Takahashi, Indulska e Steen (2018), se apresentam como importantes bases de entendimento da colaboração em processos relacionados à criação, transferência e adoção de conhecimento. O que se faz necessário no FEI, uma vez que ideias em estágios iniciais tendem a carecer de informações suficientes para o desenvolvimento da solução, marca das incertezas dessa etapa.

E a incerteza, segundo Engel, Kaandorp e Elfring (2017), exige que haja uma diversidade na rede com vistas a alcançar outras pessoas. Estudos recentes sugerem que a serendipidade pode ser uma característica promissora em redes, sendo uma prática de cultivo de oportunidades espontâneas de conhecer pessoas que podem ser potenciais contatos valiosos (ENGEL; KAANDORP; ELFRING, 2017). Por isso, Xu (2011) recomenda que empreendedores em estágios embrionários foquem em desenvolver uma rede social diversa com vistas a apoiar seu próprio “modelo cognitivo interno de inovação”.

A temática do conhecimento é assunto recorrente na literatura de redes e colaborações no FEI. Neste contexto, engloba recursos como capital intangível (ALVEDALEN; BOSCHMA, 2017; BARALD *et al.*, 2019; EFTEKHARI; BOGERS, 2015; ENGEL *et al.*, 2017; MCGRATH *et al.*, 2018; NIETO; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, 2016; SHU; REN; ZHENG, 2018; SPIGEL; HARRISON, 2018; TAKAHASHI *et al.*, 2018; YAO, 2011), que compreende novos conhecimentos, habilidades, perspectivas ou ideias adquiridas; capital tangível (EFTEKHARI; BOGERS, 2015; ENGEL *et al.*, 2017; SPIGEL; HARRISON, 2018; YAO, 2011), tratando-se de recursos como informações, documentos, ferramentas e procedimentos específicos; e também ativos e ações que promovem a voz coletiva dos membros da rede (ALVEDALEN; BOSCHMA, 2017; BRITO; LEITÃO, 2020; HINDLE, 2010; MATINHEIKKI *et al.*, 2016; NIETO; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, 2016; XU, 2011).

Sob a perspectiva sociológica, a maior parte dos estudos de redes focam em temas como estrutura e performance dos laços sociais (MCGRATH *et al.*, 2018). A literatura aborda com frequência a importância de empreendedores potencializarem o

número de contatos da sua rede, ao invés de buscar o fortalecimento de laços com cada pessoa (BURSTROM; HARRI; WILSON, 2018).

De acordo com Granovetter (1973) classifica as conexões geradas entre pessoas de laços fortes e fracos. Para o autor, laços fortes são conexões mais próximas, capazes de facilitar recursos como confiança, apoio e segurança, já os laços fracos são conexões raramente ativadas, mas têm um enorme potencial para trazer recursos como informação, acesso a capital, aconselhamento ou conhecimento.

As formas como se estabelecem e se mantêm as relações entre os membros da rede, bem como a "força" dos laços criados, é debate recorrente dos estudos (ALVEDALEN; BOSCHMA, 2017; BARALDI *et al.*, 2019; BURSTRÖM; HARRI; WILSON, 2018; DODGSON, 2011; HINDLE, 2010). A discussão sobre a formação de vínculos entre membros de uma rede é extensa, tradicionalmente tratando do papel dos laços fracos e fortes a partir da teoria de Granovetter (1973), que define a força de um laço como “uma combinação (provavelmente linear) da quantidade de tempo, a intensidade emocional, a intimidade (mútua confidenciais), e os serviços recíprocos que caracterizam o vínculo”.

A literatura também vem discutindo aspectos que afetam os relacionamentos ou os laços criados entre atores de uma rede, como as predisposições individuais que levam um ator a participar de uma rede (ENGEL *et al.*, 2017; MATINHEIKKI *et al.*, 2016; ROSSANO-RIVERO; WAKKEE, 2019). A motivação raramente é abordada explicitamente em estudos de rede, mas à medida que o campo avança no sentido de reconhecer o poder dos atores individuais, é provável que as interações entre a motivação e as variáveis da rede desempenhem um papel central (ENGEL *et al.*, 2017).

Em função da relevância que as relações sociais possuem, ecossistemas empreendedores do mundo inteiro vêm investindo em iniciativas que proporcionem relações sociais nos processos de ideação e validação de ideias, visto que ambientes com elevado grau de capital social tendem a desenvolver redes consolidadas de troca social (NIETO; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, 2016). De Brito e Leitão (2020, p. 1) afirmam que o trabalho de Cohen (2006) foi o primeiro que evoluiu na conceituação de ecossistema empreendedor, definindo-o “[...] como um grupo interligado de atores em uma comunidade geográfica local comprometida com o desenvolvimento sustentável por meio do apoio e facilitação de novos empreendimentos sustentáveis”.

Contudo, Burstrom, Harri e Wilson (2018) afirmam que “faltam estudos empíricos que expliquem a formação de vínculos e o comportamento da rede nos estágios iniciais do desenvolvimento do empreendimento”. O capital social diz respeito à estrutura dos contatos de uma rede, bem como os recursos provenientes dos mesmos (XU, 2011).

Dentre os aspectos que influenciam uma rede, neste caso no contexto do empreendedorismo, encontram-se elementos da comunidade geográfica local que impactam no desenvolvimento de redes como a cultura (BARALDI *et al.*, 2019; BRITO; LEITÃO, 2020; HINDLE, 2010; NIETO; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, 2016; PITTZ; WHITE; ZOLLER, 2019; SPIGEL; HARRISON, 2018), caracterizada por ações e comportamentos compartilhados que inspiram pessoas. Brito e Leitão (2020) mencionaram que trabalhos como de Feld (2012) e Isenberg (2010) levantaram a ideia de que a cultura local pode “[...] ter um impacto significativo no processo empreendedor”. (BRITO; LEITÃO, 2020, p. 21).

A literatura também aborda alguns aspectos materiais (ALVEDALEN; BOSCHMA, 2017; BARALDI *et al.*, 2019; BRITO; LEITÃO, 2020; MCGRATH *et al.*, 2018; SPIGEL; HARRISON, 2018), como instituições e organizações de uma determinada região que apoiam e fomentam o empreendedorismo, seja através de recursos financeiros, instalações, laboratórios, espaços coletivos, entre outros.

Ainda, para autores como Nieto e González-Álvarez (2016), investir em capital social é investir em desenvolvimento econômico, melhoria das relações sociais, acesso à informações e estímulo à cooperação.

Como ações para fortalecimento de uma rede social ativa, Spige e Harrison (2018) sugerem que:

Organizar palestras por empresários proeminentes ou sessões de treinamento mais intensivas com um grupo de empreendedores em um estágio semelhante ajuda a criar um espaço para que empreendedores se envolvam com seu ecossistema e construam legitimidade em suas redes, o que pode ajudar os empreendedores a obter novos conhecimentos e recursos.

Quando o assunto é ecossistema empreendedor, a literatura de inovação aberta tem servido como base, uma vez que é entendido que “[...] processos de inovação e criação de valor em ecossistemas são baseados em inovação aberta e co-criação” (BRITO; LEITÃO, 2020).

Ainda, estudos como de Eftekhari e Bogers (2015) apontam características de como a inovação aberta pode promover a criação de novos empreendimentos, concluindo que “[...] a colaboração do ecossistema, o envolvimento do usuário e o ambiente aberto são três fatores principais na sobrevivência das *startups* no mercado”. Ou seja, organizações que não fazem parte de redes podem estar desperdiçando oportunidades propícias ao processo inovador (ZALI; BASTIAN; QURESHI, 2013).

2.5 REDES DE ESTÍMULO ÀS COLABORAÇÕES NO FRONT END DA INOVAÇÃO

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento da interface entre as temáticas de redes, colaborações e FEI, a partir da literatura científica internacional, realizou-se uma revisão integrativa e análise bibliométrica da literatura. A partir da análise quantitativa e qualitativa dos dados do portfólio de artigos da revisão, que apoiou o processo de elaboração da fundamentação teórica da pesquisa, uma vez que identificou, selecionou e avaliou criticamente pesquisas relacionadas à temática (CORDEIRO, *et al.*, 2007).

2.5.1 Revisão Integrativa da Literatura

Inicialmente, realizou-se uma revisão sistemática acerca dos temas *front end* da inovação e colaborações. Para tanto, a pesquisa sistemática foi realizada nas bases de dados EBSCO, *Scopus* e *Web of Science*, que são hoje consideradas as mais relevantes na categoria do presente estudo. A primeira etapa, realizada em 22/04/2020, compreendeu uma pesquisa nas bases mencionadas, combinando descritores que representam as temáticas aqui estudadas:

- I. ((*"collabor*" OR "cooperat*" OR "colabora*" OR "coopera*"*) AND (*"front end" OR "front-end" OR "front end of innovation"*))
- II. ((*"collabor*" OR "cooperat*" OR "colabora*" OR "coopera*"*) AND (*"front end" OR "front-end" OR "front end of innovation"*) AND (*"innovation" OR "inovação"*))

Como resultado do levantamento, 2.493 documentos foram encontrados a partir das *queries* aplicadas nas três bases de dados. Visando um melhor

aproveitamento dos documentos, na segunda etapa foram aplicados outros filtros de pesquisa. A começar pelos resultados dos últimos 10 anos, reduzindo o portfólio para 1.484 documentos. Na sequência, aplicou-se o filtro por categorias relacionadas à temática, sendo elas:

- Na base EBSCO: *information resources management; information theory management; case studies; collaborative learning; decision making; experimental design; human-computer interaction; e information technology.*
- Na base Scopus: *Business, Management and Accounting; Social Sciences; Multidisciplinary; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Arts and Humanities.*
- Por fim, na base Web of Science: *management; social work; computer science interdisciplinary applications; business; social sciences interdisciplinary; multidisciplinary sciences.*

Com isso, chegou-se a um total de 464 documentos. A partir desse portfólio, foram também excluídos os documentos duplicados em mais de uma base de dados, o que resultou em um total de 290 documentos que passaram para a próxima etapa.

A fase seguinte da revisão foi a de seleção do portfólio final a ser processado. Para tal, uma leitura das informações chave dos documentos foi realizada, como título, palavras-chave e resumo, o que resultou na exclusão de 243 documentos que não estavam alinhados com os objetivos da revisão, chegando-se a um portfólio final de 43 documentos selecionados para a próxima etapa do processo.

Uma leitura preliminar dos estudos selecionados a partir da primeira revisão sistemática trouxe novas temáticas periféricas relevantes dentro deste contexto. O destaque foram as teorias de redes e interações sociais (*social network*) e organizacionais (GUPTA; MALTZ, 2015; JÖRGENSEN, *et al.*, 2011; MATINHEIKKI, *et al.*, 2016; PARJANEN; HENNALA; KONSTI-LAAKSO, 2012; SCHOONMAKER; CARAYANNIS; RAU, 2013); bem como a teoria do conhecimento (BERTELS; KLEINSCHMIDT; KOEN, 2011; PATELI; LIOUKAS, 2019; SAKELLARIOU; KARANTINOI; GOFFIN, 2017; TAKAHASHI *et al.*, 2018; ZHU, *et al.*, 2019) e algumas de suas ramificações.

Devido à conexão da temática de redes com as colaborações, optou-se por fazer uma nova busca nas mesmas bases de dados (EBSCO, Scopus e Web of Science), incluindo os descritores empreendedorismo e redes, realizada em 11/10/2020, combinando na seguinte *query* de busca: *("entreprene*") AND*

("innovation" OR "inovação") AND ("social network*")). Vale reforçar que optou-se por adicionar o descritor “empreendedorismo” como um contexto dentro da busca de redes, para direcionar a pesquisa sobre redes dentro da perspectiva de processos de inovação e do contexto da pesquisa.

Foram encontrados 833 documentos no segundo levantamento nas três bases de dados. Da mesma forma que foi realizado na primeira revisão, com o objetivo de buscar os estudos mais aderentes às temáticas do estudo, foram aplicados os mesmos filtros da primeira revisão:

I. Resultados dos últimos 10 anos: que reduziu o portfólio para 729 documentos;

II. Categorias relacionadas à temática, sendo elas:

- a) EBSCO: *social networks; entrepreneurship; innovations in business; social capital; bibliometrics; business enterprises; economic development; business networks; business people; diffusion of innovations; network analysis (communication); online social networks; problem solving; small business; social entrepreneurship; social innovation; social network analysis; social network theory; business cycles; business incubators; business models; businessmen; businesswomen; capital investments; collective behavior; communities;*
- b) Scopus: *Business, Management and Accounting; Social Sciences; Multidisciplinary; Decision Sciences; e Economics, Econometrics and Finance;*
- c) Web of Science: *management; business; social sciences interdisciplinary; e computer science interdisciplinary applications.*

Chegando-se, assim, a um total de 520 documentos que, excluindo-se os documentos duplicados em mais de uma base de dados, resultaram em um total de 441 documentos que passaram para a próxima etapa de seleção do portfólio final a ser processado. Novamente, uma leitura das informações chave dos documentos foi realizada (título, palavras-chave e resumo), resultando em um portfólio final de 56 documentos selecionados para a etapa quatro do processo, a de leitura e fichamento do material. Por fim, a Tabela 1 sintetiza a pesquisa descrita, apresentando o total de documentos por base de dados.

Finalizada a etapa acima, iniciou-se um processo manual de extração dos dados dos documentos em uma planilha de Excel. Tal processo acabou por descartar, após leitura preliminar dos documentos, alguns deles, por não possuírem elementos relevantes para a presente pesquisa. Foram eles:

- a) Buscas de 1 a 6: dos documentos selecionados, 7 não estavam disponíveis para acesso. Além disso, 13 deles foram descartados pelas pesquisadoras;
- b) Buscas de 7 a 9: dos 56 documentos, 5 estavam indisponíveis para leitura, 16 foram descartados após o escaneamento preliminar, 9 identificados como sem relevância a presente pesquisa.

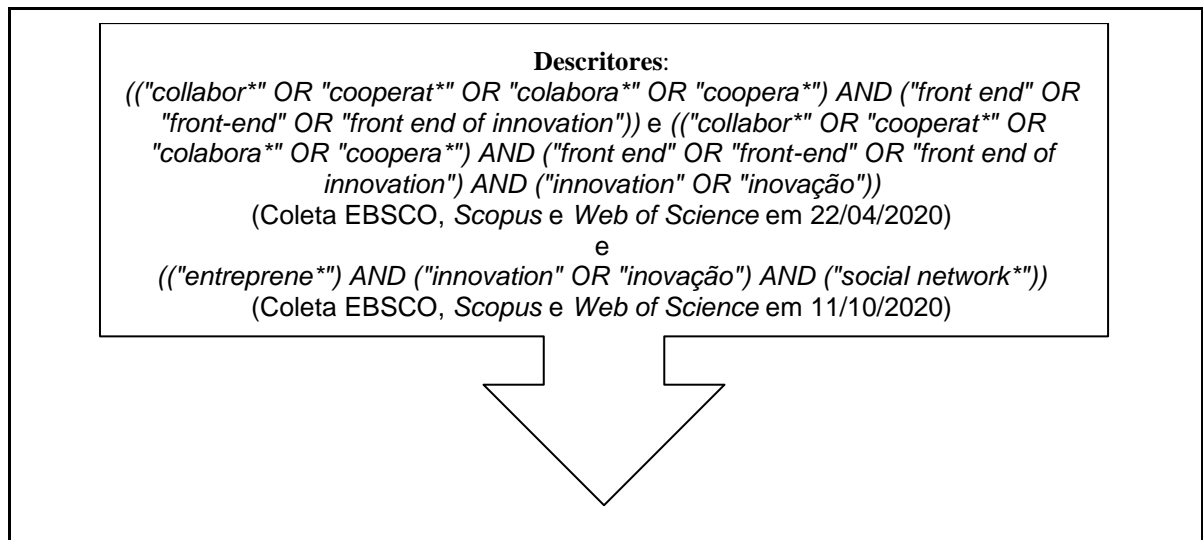
Tabela 1 - Pesquisa realizada por base de dados

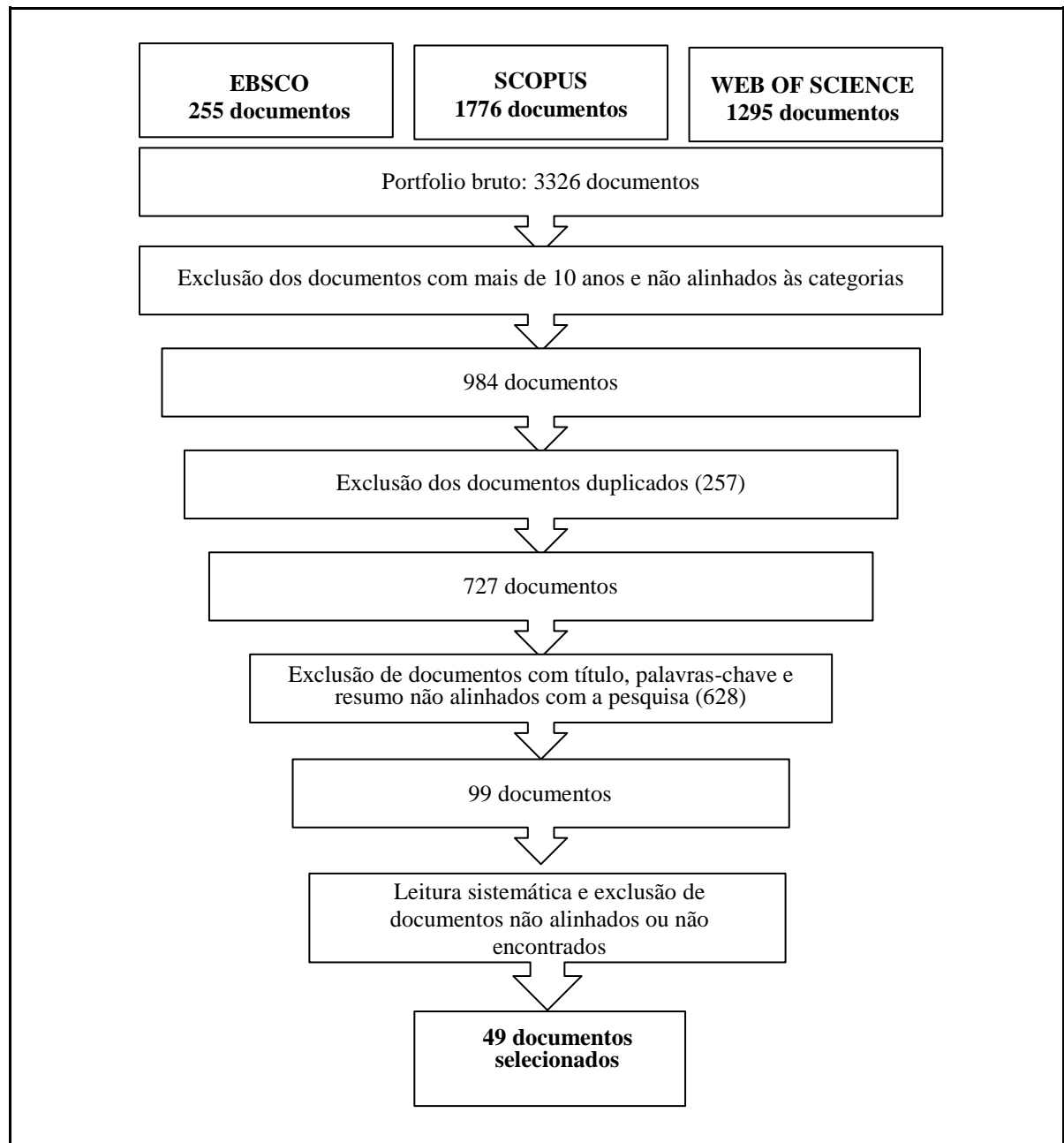
Busca	Base de Dados	Descritores	Data	Resultados
1	EBSCO	((<i>"collabor*" OR "cooperat*" OR "colabora*" OR "coopera*"</i>) AND (<i>"front end" OR "front-end" OR "front end of innovation"</i>))	22/04/2020	191
2	Scopus	((<i>"collabor*" OR "cooperat*" OR "colabora*" OR "coopera*"</i>) AND (<i>"front end" OR "front-end" OR "front end of innovation"</i>))	22/04/2020	1302
3	Web of science	((<i>"collabor*" OR "cooperat*" OR "colabora*" OR "coopera*"</i>) AND (<i>"front end" OR "front-end" OR "front end of innovation"</i>))	22/04/2020	791
4	EBSCO	((<i>"collabor*" OR "cooperat*" OR "colabora*" OR "coopera*"</i>) AND (<i>"front end" OR "front-end" OR "front end of innovation"</i>) AND (<i>"innovation" OR "inovação"</i>))	22/04/2020	2
5	Scopus	((<i>"collabor*" OR "cooperat*" OR "colabora*" OR "coopera*"</i>) AND (<i>"front end" OR "front-end" OR "front end of innovation"</i>) AND (<i>"innovation" OR "inovação"</i>))	22/04/2020	117
6	Web of science	((<i>"collabor*" OR "cooperat*" OR "colabora*" OR "coopera*"</i>) AND (<i>"front end" OR "front-end" OR "front end of innovation"</i>) AND (<i>"innovation" OR "inovação"</i>))	22/04/2020	90
7	EBSCO	((<i>"entreprene*"</i>) AND (<i>"innovation" OR "inovação"</i>) AND (<i>"social network*"</i>))	11/10/2020	62
8	Scopus	((<i>"entreprene*"</i>) AND (<i>"innovation" OR "inovação"</i>) AND (<i>"social network*"</i>))	11/10/2020	357
9	Web of science	((<i>"entreprene*"</i>) AND (<i>"innovation" OR "inovação"</i>) AND (<i>"social network*"</i>))	11/10/2020	414

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Finalmente, chegou-se a um portfólio final de 23 documentos provenientes da primeira revisão sistemática, adicionados a 26 da segunda revisão, totalizando 49 documentos, processo completo sintetizado na Figura 2. Por fim, a terceira etapa da presente pesquisa consistiu em sistematizar e analisar os dados dos 49 documentos do portfólio final, cujas informações serão apresentadas na próxima seção do artigo.

Figura 2 - Processo de seleção dos documentos da revisão sistemática
(continua)





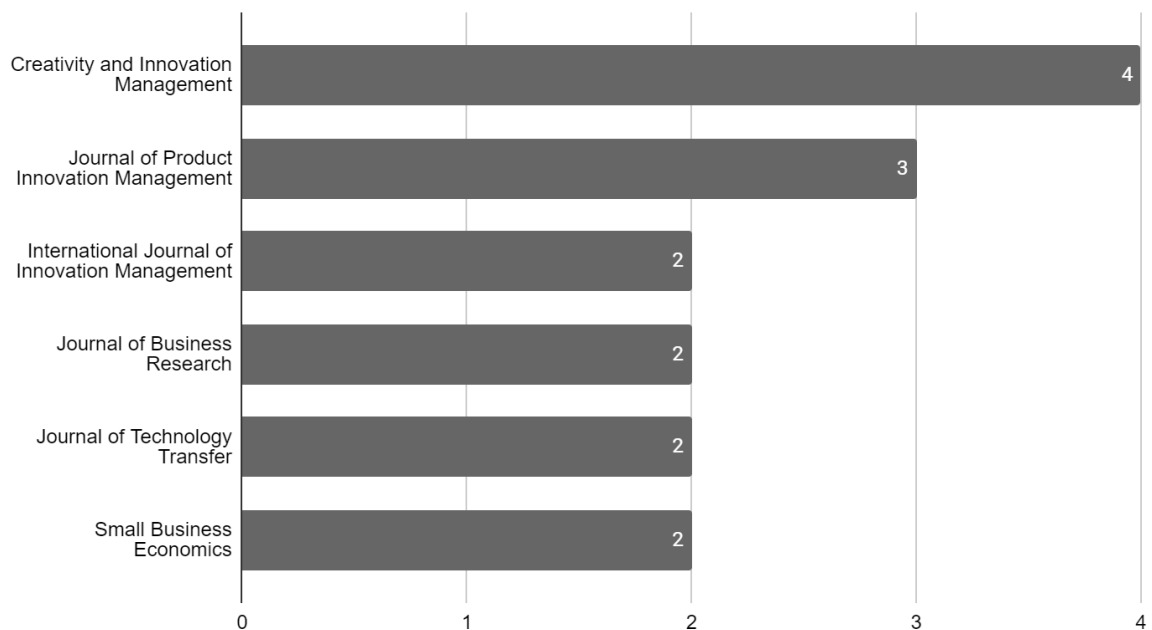
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

2.5.2 Análise Bibliométrica

Busca-se apresentar a seguir uma visão geral dos documentos analisados a partir do portfólio final, trazendo os resultados encontrados. Dentre eles, foram analisados a representatividade dos periódicos dos artigos, a distribuição dos artigos ao longo da última década, as palavras-chave mais utilizadas, os artigos que tiveram o maior número de citações, bem como as principais discussões das temáticas FEI e redes.

A começar pela análise dos periódicos, a Figura 3 apresenta as revistas com o maior número de artigos representativos para a temática do presente estudo, que compreendem 31% dos estudos da análise final. Os destaques são os periódicos *Creativity and Innovation Management* (com 4 documentos) e *Journal of Product Innovation Management* (somando 3 artigos). Percebe-se que a maior concentração dos artigos encontra-se em periódicos que tratam de gestão da inovação, tecnologia e negócios, em especial pequenos negócios, visto que uma das temáticas aqui estudadas é o empreendedorismo.

Figura 3 - Periódicos mais representativos, a partir dos artigos selecionados



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Além disso, a Tabela 2 apresenta a representatividade das revistas, tanto na análise Qualis do quadriênio 2013-2016, bem como o Fator de Impacto do Periódico - *Journal Impact Factor* (JIF) de 2019. Duas revistas possuem Qualis A1 e duas têm Qualis A2, porém as outras 2, ambas da editora Springer, não possuem dados na plataforma de dados Qualis. Porém, nota-se que ambas possuem uma nota relevante de impacto.

Tabela 2 - Periódico, ISSN, Publisher, País, Qualis*¹ e JIF dos periódicos com mais artigos

Periódico	ISSN	Publisher	País	Qualis	JIF 2019
<i>Creativity & Innovation Management</i>	0963-1690	Wiley	Inglaterra	A2	2.113
<i>Journal of Product Innovation Management</i>	0737-6782	Wiley	Estados Unidos	A1	5.000
<i>International Journal of Innovation Management</i>	1363-9196	World Scientific	Singapura	A2	-
<i>Journal of Business Research</i>	0148-2963	Elsevier Science Inc	Estados Unidos	A1	4.874
<i>Journal of Technology Transfer</i>	0892-9912	Springer	Estados Unidos	-	4.147
<i>Small Business Economics</i>	0921-898X	Springer	Países Baixos	-	4.803

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com relação ao número de artigos publicados na última década, representado na Figura 4, percebe-se uma distribuição equilibrada ao longo do tempo. O ano com maior número de publicações foi 2018, contabilizando 7 artigos. Ainda, 5 anos tiveram o mesmo número total de 6 artigos, foram eles 2010, 2011, 2015, 2016 e 2019. Vale mencionar que os artigos mais relevantes dentro das temáticas estudadas foram publicados de 2015 em diante, o que demonstra que são discussões mais recentes que suportam a presente pesquisa.

¹ Qualis pesquisado em: BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Sucupira**. Brasília: Ministério da Educação, 2021. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.xhtml>. Acesso em: 03 set. 2021.

Tabela 3 - Artigos com maior número de citações²

Citações	Ano	Autores	Título	Periódico
399	2017	Alvedalen, Janna Boschma, Ron	<i>A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda.</i>	<i>European Planning Studies</i>
366	2018	Spigel, Ben Harrison, Richard	<i>Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems</i>	<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>
284	2015	Huggins, Robert Thompson, Piers	<i>Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory</i>	<i>Small Business Economics</i>
235	2010	Hindle, Kevin Leyden, Dennis P	<i>How community context affects entrepreneurial process: A diagnostic framework</i>	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>
192	2014	Link, Albert N Siegel, Donald S	<i>A theoretical analysis of the role of social networks in entrepreneurship</i>	<i>Research Policy</i>
150	2017	Engel, Yuval Kaandorp, Mariette Elfring, Torn	<i>Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty</i>	<i>Journal of Business Venturing</i>
120	2011	Bertels, Heidi M J Kleinschmidt, Elko J Koen, Peter A	<i>Communities of Practice versus Organizational Climate: Which One Matters More to Dispersed Collaboration in the Front End of Innovation?</i>	<i>Journal of Product Innovation Management</i>
113	2016	Matinheikki, Juri Artto, Karlos Peltokorpi, Antti Rajala, Risto	<i>Managing inter-organizational networks for value creation in the front-end of projects</i>	<i>International Journal of Project Development</i>
95	2015	Eftekhari, Nazanin Bogers, Marcel	<i>Open for Entrepreneurship: How Open Innovation Can Foster New Venture Creation</i>	<i>Creativity and Innovation Management</i>
77	2018	Shu, Rui Ren, Shenggang Zheng, Yi	<i>Building networks into discovery: The link between entrepreneur network capability and entrepreneurial opportunity discovery</i>	<i>Journal of Business Research</i>
75	2011	Dodgson, Mark	<i>Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: social networks, Schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730-1795)</i>	<i>Industrial and Corporate Change</i>
59	2016	Takey, Silvia Mayumi Carvalho, Marly M	<i>Fuzzy front end of systemic innovations: A conceptual framework based on a systematic literature review</i>	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>

² Quantidade de citações pesquisadas em: GOOGLE Acadêmico. Google, 2021. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

52	2016	Nieto, Mariano Gonzalez- Alvarez, Nuria	<i>Social capital effects on the discovery and exploitation of entrepreneurial opportunities</i>	<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>
51	2010	Keinz, Peter Pruegl, Reinhard	<i>A User Community-Based Approach to Leveraging Technological Competences: An Exploratory Case Study of a Technology Start-Up from MIT</i>	<i>Creativity and Innovation Management</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dos documentos do portfólio final, 14 deles contemplam a temática de *front end* da inovação na revisão bibliográfica do artigo. Desses, os autores/artigos que possuem o maior número de citações, considerados referências no assunto, em ordem decrescente, são: Koen *et al.* (2001, 2002); Khurana e Rosenthal (1997, 1998); Kim e Wilemon (2002); Cooper (1988, 1990, 2001); Reid e Brentani (2004); Smith e Reinertsen (1991).

A costura que os autores dos artigos fizeram para trabalhar a temática de colaborações no *front end* da inovação, acabaram trazendo temáticas periféricas relevantes, propulsoras do segundo aprofundamento teórico realizado na pesquisa. O Quadro 1 apresenta as temáticas periféricas contempladas nos estudos, no qual é possível notar a interligação entre as próprias temáticas em si, como é o caso, por exemplo, da Rede de Conhecimento Organizacional, que contempla conceitos de rede e conhecimento.

Por fim, nota-se que dos artigos que tratam de *front end* da inovação na sua revisão bibliográfica, 6 aprofundam temas periféricos dentro do contexto a inovação, como inovação sistêmica e aberta; 5 deles exploram temas dentro da teoria do conhecimento; e 5 mencionam também temáticas de redes sociais.

Quadro 1 - Temas Periféricos da Revisão Sistemática 1

Temática	Subtemas	Autores que tratam das temáticas
Redes Sociais	Interação Social	Gupta, Maltz (2015).
	Rede interorganizacional	Jørgensen, Bergenholtz, Goduscheit e Rasmussen (2011); Matinheikki, Artto, Peltokorpi e Rajala (2016).
	Redes	Parjanen, Hennala e Konsti-laakso, (2012); Schoonmaker, Carayannis e Rau (2013).
Teoria do Conhecimento	Conhecimento tácito e explícito	Bertels, Kleinschmidt e Koen (2011); Sakellariou, Karantinou e Goffin (2017).
	Rede de Conhecimento Organizacional	Zhu, Kock, Wentker e Leker (2019).
	Transferência de Conhecimento	Pateli e Lioukas (2019); Takahashi, Indulska e Steen (2018).
Inovação	Inovação Sistêmica	Takey e Carvalho (2016).
	Inovação Aberta	Gama, Frishammar e Parida, (2019); Keinz e Pruegl (2010); Lau, Hirsch, Matheis, Fischer e Kettemann (2016); Pateli e Lioukas (2019); Takahashi, Indulska e Steen (2018).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Considerando que será feito um estudo dos eventos Dazideia, não só os aspectos relacionados aos participantes isoladamente, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso exploratório (SACCOL, 2009), uma vez que a teoria disponível ainda carece de um maior entendimento acerca do contexto de análise proposto.

Além disso, optou-se pela realização de uma pesquisa sincrônica de abordagem mista (qualitativa e quantitativa) de cunho interpretativista (SACCOL, 2009), dado que tal abordagem ajuda a compreender questões complexas, inerentes ao contexto de pesquisa, que foram discutidas através de técnica da coleta de cunho qualitativo.

No primeiro passo da pesquisa, realizou-se uma análise quantitativa, aplicando-se um *survey* na população dos participantes dos eventos Dazideia que, segundo Santos (2018), trata-se de um grupo de indivíduos que possuem uma ou mais características. Especificamente, tal questionário foi aplicado aos participantes que apresentaram suas iniciativas, denominados no contexto do evento de *pitchers*.

O segundo momento da pesquisa visou avaliar qualitativamente aspectos da rede Dazideia pela ótica dos organizadores, que são centrais no apoio ao processo de ideação ou melhoria das soluções propostas nos eventos. Para tal, realizou-se entrevistas semi-estruturadas, que permitiram a identificação de elementos-chave para a presente proposta. Ambas análises englobam aspectos relacionados à estrutura da rede, relações sociais e recursos do conhecimento.

3.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E SUJEITOS DE PESQUISA

A pesquisa foi aplicada, inicialmente, aos sujeitos que apresentaram suas iniciativas nos eventos realizados pelo Dazideia. Considerando que quase 800 iniciativas passaram pelos eventos em todo Brasil e fora dele, para a realização da análise dos dados, foi utilizada a técnica de amostragem que, segundo Barbetta (2002), trata-se de um processo para efetivar a seleção da amostra. Dessa forma, a elaboração da amostragem foi realizada seguindo o processo descrito por Barbetta (2002). A começar pela definição da população-alvo, o estudo fez um recorte daqueles

que estavam em fase embrionária da iniciativa, ou seja, ideação e validação, pois são etapas diretamente conectadas ao *front end* da inovação. Dessa forma, o objeto do *survey*, especificamente, foi uma amostra, subconjunto da população, dos chamados *pitchers*, pessoas que apresentaram suas iniciativas nos eventos e recebem *feedback* dos demais participantes.

Na sequência, escolheu-se a técnica de amostragem: selecionou-se a técnica não probabilística, pois não se conhece a probabilidade de um elemento da população ser escolhido para participar da amostra. Além disso, optou-se pela técnica por conveniência, uma vez que a população é acessível à pesquisadora, não sendo utilizados critérios estatísticos para seleção.

A terceira etapa foi a determinação do tamanho da amostra. Optou-se por analisar a amostra do período de 2018 e 2019, determinada para garantir a qualidade do estudo, pois contém elementos com todas as características que figuram na população. Assim sendo, o universo das iniciativas em estágios de ideação e validação, respectivamente, representam 68 e 92 nesse período, totalizando 160 iniciativas.

Como resultado, obteve-se um total de 33 respostas do *survey* enviado, o que representa 20% da amostra. Os respondentes distribuem-se em 12 cidades Brasileiras, que são as seguintes: Blumenau/SC, Brasília/DF, Caxias do Sul/RS, Criciúma/SC, Curitiba/PR, Florianópolis/SC, Joinville/SC, Lages/SC, Manaus/AM, Rio de Janeiro/RJ, São José/SC e São Paulo/SP.

Além disso, com vistas a aprofundar elementos importantes no desenvolvimento das diretrizes, a segunda etapa da pesquisa consistiu em entrevistar os organizadores Dazideia. Os organizadores, denominados na rede como Catalisadores Dazideia, eram todos voluntários, pessoas que tinham vontade de transformar a realidade das suas regiões, através do estímulo ao empreendedorismo inovador dos seus ecossistemas locais.

Em geral, o perfil do organizador era de uma pessoa que tivesse já uma rede de relacionamentos extensa na sua região, uma vez que sua atividade incluía comunicação com diversos atores e congregação de apoiadores e parceiros para que o evento fosse realizado, bem como atração de participantes. Ou seja, os organizadores foram peças fundamentais para que a rede se expandisse em diversas regiões.

Optou-se, dessa forma, por convidar para participar dessa etapa da pesquisa um total de 28 organizadores, que tenham ao menos realizado um evento na sua região, que, somados, totalizam 87 eventos realizados por eles. Ao total, 11 organizadores foram entrevistados, representando 39% da amostra, que foram responsáveis pela organização de um total de 44 eventos. Os organizadores estão distribuídos em 10 cidades diferentes, sendo uma cidade internacional (localizada no Japão), são elas: Florianópolis/SC, Criciúma/SC, Nagoya - Aichi (Japão), Belém/PA, Itajaí/SC, Caxias do Sul/RS, São José/SC, Blumenau/SC, Lages/SC, Curitiba/PR. Destaca-se que na apresentação dos resultados, com o objetivo de manter o anonimato dos participantes desta etapa da pesquisa, os mesmos foram nomeados de entrevistados 1, 2, 3 e assim por diante.

Vale destacar que 7 cidades possuem amostras de ambas as populações (organizadores e participantes dos eventos), sendo que 24 dos 33 respondentes do *survey*, ou seja, dos *pitchers*, participaram de eventos nessas regiões. São elas: Blumenau/SC, Caxias do Sul/RS, Criciúma/SC, Curitiba/PR, Florianópolis/SC, Lages/SC e São José/SC.

3.3 MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise proposto foi baseado na combinação da literatura de colaborações para o FEI e redes, que foram exploradas na revisão sistemática apresentada anteriormente, e também inspirado no quadro conceitual proposto por Wenger, Trayner e de Laat (2011), que teve como foco a criação de valor em comunidades e redes. Com base nisso, utilizou-se de uma grade aberta de categorias, sendo a maior parte delas provenientes da literatura, bem como adicionou-se uma categoria emergente proveniente do campo, chamada “Características e Oportunidades”, que engloba características extras do evento Dazideia que foram destacadas pelos organizadores, bem como oportunidades que podem ser exploradas para melhor aproveitamento de uma iniciativa colaborativa.

As categorias de análise, bem como subcategorias e autores que suportam a proposição, podem ser verificados na sequência, conforme representado na figura 6. Começando pela categoria de Estrutura da Rede, que compreende elementos da comunidade geográfica local que impactam no desenvolvimento de redes de

empreendedores. Tal categoria foi subdividida em três categorias (cultural, material e características & oportunidades), sendo a última proveniente do campo.

Figura 6 - Matriz de Análise

Categorias	Definições	Sub-categorias	Definições	Referências
Estrutura da Rede	Elementos da comunidade geográfica local que impactam no desenvolvimento de redes de empreendedores.	Cultural	Ações e comportamentos compartilhados que inspiram pessoas a empreender.	DE BRITO, S.; LEITAO, J., 2020. SPIGEL, B.; HARRISON, R., 2018. PITTZ, T. G.; WHITE, R.; ZOLLER, T., 2019. HINDLE, K., 2010. NIETO, M.; GONZALEZ-ALVAREZ, N., 2016. BARALDI, E.; HAVENVID, M.; LINNÉ, A.; OBERG, C., 2019.
		Material	Instituições e organizações de uma determinada região que apoiam e fomentam o empreendedorismo, seja através de recursos financeiros, instalações, laboratórios, espaços coletivos, entre outros.	DE BRITO, S.; LEITAO, J., 2020. SPIGEL, B.; HARRISON, R., 2018. ALVEDALEN, J.; BOSCHMA, R., 2017. BARALDI, E.; HAVENVID, M.; LINNÉ, A.; OBERG, C., 2019. MCGRATH, H.; O'TOOLE, T.; MARINO, L.; SUTTON-BRADY, C., 2018.
		Características e Oportunidades	Características extras do evento e oportunidades que podem ser exploradas para melhor aproveitamento de uma iniciativa colaborativa.	Provenientes do campo.
Relações Sociais	Envolve aspectos que afetam os relacionamentos ou os laços criados entre atores de uma rede.	Motivação	Predisposições individuais que levam os atores a participar de uma rede.	MATINHEIKKI, J.; ARTTO, K.; PELTOKORPI, A.; RAJALA, R., 2016. ENGEL, Y.; KAANDORP, M.; ELFRING, T., 2017. ROSSANO-RIVERO, S.; WAKKEE, I., 2019.
		Formação de Vinculos	Formas como se estabelecem e se mantêm as relações entre os membros da rede, bem como a "força" dos laços criados.	WENGER, E.; TRAYNER, B.; DE LAAT, M., 2011. ALVEDALEN, J.; BOSCHMA, R., 2017. BURSTROM, T.; HARRI, J.; WILSON, T. L., 2018. CORDOVA, M.; CANCINO, C. A., 2020. BARALDI, E.; HAVENVID, M.; LINNÉ, A.; OBERG, C., 2019. HINDLE, K., 2010. DODGSON, M., 2011.
Recursos de Conhecimento	Engloba recursos como capital intangível, capital tangível e processos de aprendizagem, bem como fluxo do conhecimento que circula na rede.	Capital Intangível	Compreende novos conhecimentos, habilidades, perspectivas ou ideias adquiridos.	WENGER, E.; TRAYNER, B.; DE LAAT, M., 2011. TAKAHASHI, M.; INDULSKA, M.; STEEN, J., 2018. POWELL, W. W.; GRODAL, S., 2007. ALVEDALEN, J.; BOSCHMA, R., 2017. MCGRATH, H.; O'TOOLE, T.; MARINO, L.; SUTTON-BRADY, C., 2018. SHU, R.; REN, S.; ZHENG, Y., 2018. YAO, F., 2011. EFTEKHARI, N.; BOGERS, M., 2015. NIETO, M.; GONZALEZ-ALVAREZ, N., 2016. BARALDI, E.; HAVENVID, M.; LINNÉ, A.; OBERG, C., 2019. SPIGEL, B.; HARRISON, R., 2018. ENGEL, Y.; KAANDORP, M.; ELFRING, T., 2017.
		Capital Tangível	Compreende recursos como informações, documentos, ferramentas e procedimentos específicos.	WENGER, E.; TRAYNER, B.; DE LAAT, M., 2011. YAO, F., 2011. EFTEKHARI, N.; BOGERS, M., 2015. SPIGEL, B.; HARRISON, R., 2018. ENGEL, Y.; KAANDORP, M.; ELFRING, T., 2017.
		Ativos Coletivos	Engloba ativos e ações que promovem a voz coletiva dos membros da rede.	WENGER, E.; TRAYNER, B.; DE LAAT, M., 2011. MATINHEIKKI, J.; ARTTO, K.; PELTOKORPI, A.; RAJALA, R., 2016. ALVEDALEN, J.; BOSCHMA, R., 2017. XU, Y., 2011. HINDLE, K., 2010. DE BRITO, S.; LEITAO, J., 2020. NIETO, M.; GONZALEZ-ALVAREZ, N., 2016.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A segunda categoria estruturada a partir da literatura, analisou aspectos ligados às relações sociais desenvolvidas na rede Dazideia, envolvendo questões que afetam os relacionamentos ou os laços criados entre atores de uma rede, bem como suas motivações. Por fim, a categoria analítica Recursos de Conhecimento engloba

recursos como capital intangível, capital tangível e processos de aprendizagem, bem como o fluxo do conhecimento que circula na rede.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas para atingir cada objetivo da presente pesquisa e sua respectiva amostra foram evidenciadas no Quadro 2. A começar pelos objetivos de identificação dos motivadores que levaram os participantes a apresentarem suas ideias em um espaço colaborativo, bem como análise dos resultados que as colaborações trouxeram para os participantes, realizou-se um *survey*, aplicado na amostra de participantes dos eventos Dazideia.

Quadro 2 - Objetivos da pesquisa e técnicas de coleta de dados

Etapas da Pesquisa	Técnicas de coleta de dados
Identificar os motivadores que levaram os participantes a apresentar suas ideias em um espaço colaborativo	<i>Survey</i> aplicado aos participantes dos eventos
Analisar os resultados que as colaborações trouxeram para os participantes	<i>Survey</i> aplicado aos participantes dos eventos
Sistematizar os componentes relevantes para o desenvolvimento de uma rede colaborativa a partir da visão dos organizadores Dazideia	Realização de entrevistas semiestruturadas com os organizadores

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Baseado nas categorias analíticas apresentadas anteriormente, com inspiração na literatura e no quadro conceitual proposto por Wenger, Trayner e de Laat (2011), o *survey* foi composto, em quase sua totalidade, por afirmações nas quais os respondentes elegeram, em uma escala de 1 a 4 sua concordância com a afirmação apresentada, sendo 1 representando a discordância total e 4 a plena concordância com a afirmação. A única pergunta que utilizou alternativas em múltipla escolha foi aquela referente às motivações que levaram os empreendedores a apresentar suas iniciativas em um evento colaborativo como Dazideia, uma vez que as motivações poderiam ser diversas. A figura 7 sintetiza as perguntas utilizadas nessa etapa quantitativa de coleta de dados, divididas por categorias analíticas.

Figura 7 - Coleta de Dados: Perguntas Survey

Categorias	Sub-categorias	Survey (participantes)
Estrutura da Rede	Cultural	O ecossistema ao qual estou inserido(a) possui ações que visam encorajar novos empreendimentos, inspirando aspirantes a empreendedores. Exemplo: eventos de casos de sucesso.
	Material	O ecossistema ao qual estou inserido(a) congrega uma amplitude de instituições e organizações que fomentam ações empreendedoras, como universidades, institutos de pesquisa, incubadoras, aceleradoras, associações, entre outros. O ecossistema ao qual estou inserido(a) dispõe de recursos como capital de risco, laboratórios e espaços coletivos/colaborativos, aos quais posso ter acesso através da minha rede de relacionamentos.
	Características e Oportunidades	-
Relações Sociais	Motivação	O que me motivou a apresentar minha iniciativa em um evento colaborativo? - Fazer novas conexões no ecossistema - Encontrar potenciais parceiros/investidores para minha iniciativa - Divulgar minha iniciativa para adquirir novos clientes - Coletar feedback acerca da minha proposta de solução - Outros _____ As expectativas com relação ao evento foram atingidas.
	Formação de Vínculos	A participação no evento mudou minhas relações pessoais, adicionando novas conexões relevantes à minha rede de contatos. As conexões sociais que criei no evento se tornaram relações próximas o suficiente a ponto de eu poder pedir ajuda se for preciso. Eu fiz novos projetos com pessoas que conheci no evento e/ou alguém da rede se juntou à minha iniciativa por causa do evento.
Recursos de Conhecimento	Capital Intangível	Minha participação no evento apoiou o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos. Participar do evento me trouxe novas perspectivas ao problema que eu estava buscando resolver com a solução proposta no meu pitch.
	Capital Tangível	A participação no evento me proporcionou acesso a novos métodos, fontes de informações, documentos, ferramentas e/ou procedimentos específicos que desconhecia.
	Ativos Coletivos	A participação no evento elevou o reconhecimento de outras pessoas sobre minha iniciativa. Participar do evento emergiu e/ou aumentou minha compreensão do potencial positivo de ações colaborativas para iniciativas em estágios embrionários. Eu indicaria/quei o evento para outras pessoas que possuem uma ideia/iniciativa em estágio embrionário.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Por fim, com o objetivo de sistematizar os componentes relevantes para o desenvolvimento de uma rede colaborativa a partir da visão dos organizadores Dazideia, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os organizadores dos eventos. Também dividido por categoria de análise e baseado na literatura e no trabalho de Wenger, Trayner e de Laat (2011), a figura 8 demonstra as perguntas que guiaram as entrevistas.

Figura 8 - Coleta de Dados: Perguntas Entrevistas

Categorias	Sub-categorias	Entrevistas (organizadores)
Estrutura da Rede	Cultural	Quais características culturais do ecossistema ajudaram a encorajar os aspirantes a empreendedores a apresentarem suas iniciativas em um ambiente colaborativo?
	Material	Que tipo de instituição/organização é essencial no ecossistema ao qual a iniciativa está inserida para que tenha êxito? Quais recursos são importantes para alavancar a jornada dos pitchers dos eventos? - Financeiros? - Instalações físicas como laboratórios para geração de protótipos e testes? - Espaços coletivos/colaborativos?
	Características e Oportunidades	-
Relações Sociais	Motivação	Quais as principais motivações que levam as pessoas a participarem dos eventos?
	Formação de Vínculos	Que características considera essenciais para proporcionar um ambiente que favoreça novas conexões sociais? De que maneira o evento pode proporcionar conexões sociais relevantes para o desenvolvimento de uma iniciativa em estágio inicial? Como podemos acompanhar como as colaborações se desenvolveram após o evento?
Recursos de Conhecimento	Capital Intangível	Como você acredita que a participação dos pitchers nos eventos contribuiu para a aquisição de novos conhecimentos e habilidades? Como o formato do evento pode contribuir para a obtenção de novas perspectivas às iniciativas em estágios iniciais?
	Capital Tangível	Como podemos facilitar o compartilhamento de informações, ferramentas e métodos relevantes aos pitchers durante e depois do evento?
	Ativos Coletivos	Como podemos elevar a compreensão do potencial de ações colaborativas para iniciativas em estágios embrionários? De que maneira podemos re-engajar os participantes na rede? Como a experiência que proporcionamos no evento pode ser transferida/aplicada em outros contextos?

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir da aplicação das técnicas mencionadas acima, realizou-se a análise dos dados coletados seguindo as etapas de desenvolvimento de análise de conteúdo propostas por Bardin (2000), que consistem na pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Começando pelo *survey*, a pré-análise consistiu na organização dos resultados da pesquisa quantitativa utilizando a ferramenta *Excel*. A partir disso, optou-se por realizar a segunda etapa da análise por categoria analítica, com vistas a evidenciar os destaques dentro de cada dimensão pesquisada. A partir da exploração de todo conteúdo dos dados *survey*, foi possível sistematizar a interpretação dos principais resultados em cada categoria.

Em um segundo momento, com vistas a analisar os dados das entrevistas realizadas, seguiu-se as mesmas etapas de análise de conteúdo. A primeira etapa consistiu na transcrição das 11 entrevistas realizadas, com a finalidade de organizar as informações compartilhadas pelos entrevistados. Na sequência, utilizou-se o *software* de análise de dados ATLAS.ti, para análise e sistematização dos dados

oriundos das entrevistas por categoria analítica. Dessa forma, como uma terceira etapa, foi possível identificar os destaques por categoria e subcategoria analítica, evidenciando os conteúdos latentes a partir da experiência e vivência dos organizadores Dazideia.

Por fim, a organização dos resultados realizada por categoria de análise facilitou o cruzamento e coordenação dos dados examinados em cada população pesquisada, os participantes e organizadores, de maneira a permitir a consolidação das percepções. Dessa forma, tal estrutura de análise facilitou a compreensão das informações convergentes e divergentes entre ambas as visões. A próxima seção apresenta em detalhes os resultados da análise de dados aqui descrita.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente seção visa apresentar os resultados da pesquisa, começando por uma breve apresentação do contexto da organização estudada para melhor entendimento dos comentários e perspectivas dos participantes da pesquisa. Na sequência, apresenta-se a análise quantitativa do *survey* aplicado aos participantes dos eventos, evidenciando suas percepções e resultados. Para melhor compreensão de detalhes relevantes do contexto, apresenta-se também a visão dos organizadores do evento em uma análise qualitativa. Ambas reflexões buscam evidenciar os resultados na estrutura das categorias analíticas apresentadas anteriormente. E, por fim, destaca-se a correlação entre as percepções dos participantes e dos organizadores, dando luz aos aspectos convergentes, bem como os divergentes.

4.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Idealizado por dois entusiastas de inovação, o Dazideia nasceu em Florianópolis/SC em março de 2016, inspirado em eventos de *pitch* que os fundadores participaram no grande ecossistema de inovação do mundo, o Vale do Silício na região de São Francisco, nos Estados Unidos. No começo, surgiu como um encontro que convidava pessoas a fazerem a apresentação das suas ideias inovadoras e receberem *feedbacks* de uma audiência diversa.

Com o sucesso do evento na região, em 2017 a iniciativa começou a crescer através da rede de organizadores que realizavam os eventos nas suas regiões, utilizando a metodologia consolidada do Dazideia Meetup. Em 2020, o evento estava presente em mais de 20 cidades, 2 países (Brasil e começando a expansão no Japão) e a rede não parava de crescer. Porém, como o principal valor do evento eram as conexões e metodologia presencial, em 2020, com o início da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), todos os eventos foram pausados e a rede perdeu força.

Apesar disso, a presente pesquisa apresenta-se como uma contribuição da iniciativa para redes de estímulo ao empreendedorismo inovador, bem como os resultados apresentados neste capítulo dão luz a um possível caminho de retomada das atividades Dazideia em um futuro.

4.1.1 A Estrutura da Rede Dazideia

Com o propósito de impulsionar o sucesso de ideias inovadoras, através de eventos, conteúdos e conexões com instituições parceiras, a rede Dazideia foi se formando através de voluntários, os chamados Catalisadores, que buscavam conectar o ecossistema e estimular a cultura da troca e compartilhamento para que fosse algo natural aos participantes dos eventos promovidos. Além dos organizadores locais, o Dazideia possuía uma ampla rede de apoiadores, parceiros e alguns patrocinadores que suportaram financeiramente a iniciativa por alguns períodos.

Os parceiros Dazideia eram pessoas ou instituições que, de alguma forma, entregavam valor ou informação em conjunto com o Dazideia para um público de comum interesse sem frequência determinada. Podendo esse ser parceiro de mídia, auxiliando na divulgação nacional ou internacional dos eventos, bem como parceiro de prêmio, oferecendo prêmios às ideias de negócios vencedoras a cada evento realizado.

Já os apoiadores, eram instituições que realizavam uma entrega de valor de interesse do Dazideia, sem a transferência de valor em dinheiro, sendo essa entrega feita através de produtos ou serviços oferecidos pelo apoiador com frequência determinada. E, por fim, os patrocinadores pontuais que a iniciativa possuiu, foram instituições, como uma aceleradora de *startups*, que realizaram uma entrega de valor em dinheiro com frequência determinada, sendo esse valor empregado para manutenção e crescimento da rede.

4.1.2 A Metodologia do Evento

O Dazideia Meetup, evento organizado pelos Catalisadores, tinha como objetivo auxiliar os interessados em desenvolver uma ideia inovadora, validando, aperfeiçoando e divulgando suas iniciativas através de uma apresentação curta (o chamado *pitch*) nos eventos. Os apresentadores recebiam *feedbacks* de pessoas de diversos mercados, e faziam conexões que poderiam alavancar o sucesso da ideia. Além disso, o evento buscava estimular o mercado de tecnologia e inovação da região onde era realizado.

Uma das características é que o evento era aberto ao público em geral e destinado a empreendedores, desenvolvedores, investidores ou mesmo curiosos que

tivessem interesse em se conectar ao ecossistema de inovação e compreender o tipo de iniciativa nascente nesse mercado.

O público podia se inscrever em duas categorias. Uma delas eram os chamados *Pitchers*, que submetiam sua ideia de negócio para ser apresentada no evento. A segunda categoria era dos chamados Entusiastas, que se inscreviam para assistir e dar *feedbacks*, muitos iam em busca de inspiração, à procura de parceiros, *startups* para investir, bem como aqueles que queriam conhecer novidades do mercado, “sair da sua caixa” e se conectar.

O Dazideia Meetup tinha uma organização sequencial de eventos desenhados para atender os objetivos propostos, conforme representado na Figura 9, imagem utilizada pela pesquisadora na abertura dos eventos que realizou. A cadência consistia em:

- a) Dois momentos de *networking* entre os participantes: uma no início do evento enquanto os participantes chegavam. O segundo momento de *networking* se dava ao final de todas as apresentações, através de uma dinâmica de investimento, na qual a audiência entrega as cédulas físicas de dinheiro fictício aos apresentadores que mais gostaram da ideia, momento que apoiava a gamificação realizada no evento, bem como as conexões sociais;
- b) Palestra de conteúdo: o início “oficial” do Dazideia Meetup se dava através de uma palestra inicial dedicada a trazer conteúdo relacionado à temática do evento, seja de empreendedorismo, inovação, *startups*, entre outros;
- c) Momento das apresentações: finalizada a palestra, aconteciam as apresentações das ideias de negócio. Cada apresentador tinha 3 minutos para apresentação mais 5 minutos de *feedback* para responder dúvidas, ouvir sugestões e críticas construtivas da audiência.

Figura 9 - Cadências do Evento Dazideia



Fonte: Dazideia (2019).

Toda a estrutura do evento buscava apoiar os participantes com iniciativas em estágios iniciais, proporcionando o ambiente para apresentação, divulgação e obtenção de *insights* que pudessem auxiliar na melhoria da proposta de negócio ou até mesmo mudá-la completamente.

4.1.3 Os Organizadores dos Eventos

Vale destacar também algumas características e responsabilidades dos organizadores dos eventos, que eram peça fundamental para que a rede se expandisse em diversas regiões. É importante relembrar que os organizadores eram voluntários, pessoas que tinham vontade de transformar a realidade das suas regiões. Dentre as responsabilidades do organizador, encontram-se:

- a) Busca por um local de realização do evento. Os locais deveriam comportar, em média de 40 a 65 pessoas sentadas e possuir uma estrutura básica para apresentação das iniciativas, evitando o uso de palco e microfone para manter a informalidade e simplicidade do evento;
- b) Busca por parceiros para ministrar uma palestra com temas relacionados ao propósito do evento;

- c) Preparação e divulgação do evento através da sua rede local bem como ampliação com os parceiros Dazideia;
- d) Curadoria dos apresentadores, atividade importante para garantir a qualidade e que somente ideias e negócios de cunho inovadores se apresentassem;
- e) Realização do evento em si, seguindo a metodologia Dazideia.

Ou seja, o perfil do organizador era de uma pessoa que tivesse já uma rede de relacionamentos extensa na sua região, uma vez que sua atividade incluía comunicação com diversos atores e congregação de apoiadores e parceiros para que o evento fosse realizado, bem como atração de participantes.

4.1.4 As Iniciativas Apresentadas

O evento era aberto para iniciativas em estágios diversos de maturidade. Porém, o foco principal eram os estágios de ideação e validação, visto que são momentos de amadurecimento da ideia inovadora que deve buscar interação com o público externo.

Para fins de contextualização, para o Dazideia, a fase de ideação consiste no estágio em que se explora a fundo o problema a ser solucionado e busca-se identificar hipóteses de soluções para esse problema. Uma vez definida a uma hipótese satisfatória, parte-se para o estágio de validação dessa hipótese, buscando validar a solução em si, potenciais clientes, entre outros aspectos do negócio.

Dessa forma, conforme já mencionado na apresentação do tema da presente pesquisa, o estudo buscou analisar justamente esses estágios iniciais, mesmo tendo em seu portfólio iniciativas apresentadas em estágios de desenvolvimento, operação e escala, visto a iteração e *feedbacks* durante a ideação são um meio de aprimorar os resultados da ideia no *front end* da inovação, apresentando-se como importantes atividades nessa etapa, segundo Brentani e Reid (2012).

Vale relembrar que nos estágios iniciais do processo (ideação e desenvolvimento de conceito para validação), as empresas usam técnicas de pesquisa de mercado, como grupos focais, pesquisas com clientes e técnicas quantitativas como análise conjunta para criar, testar e refinar novos conceitos de produtos (SAWHNEY; VERONA; PRANDELLI, 2005).

Dentro do contexto do evento, algumas variáveis eram compartilhadas pelas iniciativas no momento da submissão da inscrição. Com relação à população, algumas variáveis também são de conhecimento da pesquisadora, como faixa etária, sexo dos participantes e localização.

Já no tocante à identificação da iniciativa, identificavam-se variáveis do modelo de receita, segmento de atuação, se possuíam clientes pagantes e o tamanho da equipe. Por fim, em relação à participação no evento, buscava-se também compreender a variável qualitativa que explicita o que os apresentadores esperavam encontrar no evento. Sendo assim, a próxima seção visa apresentar os resultados a partir da análise da perspectiva dos participantes quanto ao impacto do evento para suas iniciativas.

4.2 A PERSPECTIVA DOS PARTICIPANTES

Apresenta-se a seguir os resultados do *survey* aplicado na população dos apresentadores (*pitchers*) Dazideia. A partir de uma análise estruturada por categoria de análise (Estrutura da Rede, Relações Sociais e Recursos do Conhecimento), evidenciam-se aspectos do contexto estudado que impactaram as iniciativas de negócios de alguma forma, bem como algumas características relevantes que compõem o ecossistema em que estão inseridos. Também buscou-se compreender como um evento colaborativo como o Dazideia Meetup ajuda na geração de novas conexões humanas.

Vale lembrar que os sujeitos de pesquisa foram iniciativas de negócios cujos estágios eram de ideação e validação quando participaram de um Dazideia Meetup entre os anos de 2018 e 2019. A partir do *survey* enviado para 160 participantes, obteve-se um total de 33 respondentes distribuídos em 12 cidades Brasileiras.

O maior número de respondentes encontra-se na cidade de Florianópolis/SC, somando 11 iniciativas. Acredita-se que isso se dá pelo fato de a cidade ter realizado o maior número de eventos no período estudado, chegando a 17 eventos realizados e 54 iniciativas em estágios de ideação e validação apresentadas.

Com relação ao fator temporal, 57,6% dos respondentes participaram do evento no ano de 2018 e 42,2% ao longo do ano de 2019, representando 19 e 14 iniciativas, respectivamente.

Analisando-se agora a maturidade atual das iniciativas apresentadas, nota-se que uma boa parcela foi descontinuada, somando quase 40% delas. Além disso, um dos respondentes informou que a ideia foi pivotada, ou seja, entendeu-se que deveria tomar rumos muito diferentes da proposta apresentada no evento. Destas, mais da metade eram iniciativas cuja motivação em participar do evento era a coleta de *feedback* acerca da proposta de solução. Infere-se que eram, de fato, ideias de soluções embrionárias, fato que corrobora uma característica presente no *front end* da inovação, onde ainda tudo é muito incerto. Kline e Rosenberg (2015) defendem que a dimensão central que organiza a inovação é a incerteza, uma vez que inovar implica criar o novo, e o novo contém elementos que não compreendemos no início e que são, conseqüentemente, incertos.

Outro número interessante é o fato de 33% das iniciativas ainda se encontrarem em estágios de ideação e validação. Percebe-se, assim, que provavelmente por causa do período pandêmico, essas etapas têm levado mais tempo, ao menos para as iniciativas da amostra estudada. Ademais, o período pode ter sido também um dos propulsores da descontinuidade de grande parte das iniciativas participantes.

Ainda, 2 iniciativas encontram-se na fase de desenvolvimento do produto e/ou serviço e, por fim, 18% dos respondentes (6 deles) já estão em operação, ou seja, validaram a ideia, desenvolveram e são hoje um empreendimento já no mercado comercializando.

4.2.1 A Estrutura da Rede

Tratando-se da categoria de análise denominada Estrutura da Rede, que buscou-se evidenciar elementos da comunidade geográfica local que impactaram no desenvolvimento das iniciativas, apresenta-se a visão dos participantes sobre os aspectos culturais e materiais da rede onde estavam inseridos.

A começar pelos elementos culturais, a maioria dos *pitchers*, representando 26 dos 33 respondentes, sinalizaram que seu ecossistema possui ações que visam encorajar novos empreendimentos, inspirando aspirantes a empreendedores. O que pode levar a uma interpretação de que ações complementares, como outros eventos de fomento, programas de inovação, entre outros, são importantes para que um evento com o Dazideia Meetup aconteça e promova resultados culturais relevantes de inspiração para novas iniciativas inovadoras.

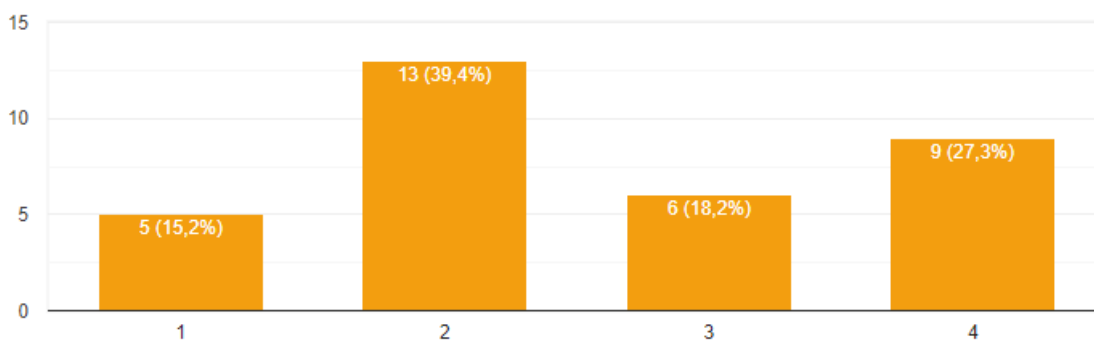
Não só ações são necessárias para isso, mas também uma estrutura institucional relevante na região. Nas cidades analisadas, 76% (25 respondentes) possuíam, de alguma forma, uma estrutura que congrega uma amplitude de instituições e organizações que fomentam ações empreendedoras, como universidades, institutos de pesquisa, incubadoras, aceleradoras, associações, entre outros.

Porém, os itens mencionados acima já são considerados “padrão” em mercados tradicionais, como varejo, indústria, entre outros. Vale salientar que Di Fatta, Caputo e Dominici (2018) afirmam que há “uma relação entre o ecossistema em que uma empresa está absorvida e suas habilidades inovadoras”. Por isso, quando olhamos para aspectos mais relacionados ao desenvolvimento de inovações, como capital de risco, laboratórios e espaços coletivos/colaborativos, aos quais o *pitcher* deveria ter acesso através da sua rede de relacionamentos, os respondentes discordam que seus ecossistemas já possuem tal estrutura, somando mais da metade (18 participantes), conforme Figura 10. Somente respondentes das cidades de Caxias do Sul/RS, Curitiba/PR, Florianópolis/SC, Lages/SC e São Paulo/SP concordam totalmente que suas regiões possuem tais recursos (9 *pitchers* no total).

Figura 10 - Survey: Resultado relacionado a estrutura da rede

O ecossistema ao qual estou inserido(a) dispõe de recursos como capital de risco, laboratórios e espaços coletivos/colaborativos, aos quais posso ter acesso através da minha rede de relacionamentos.

33 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Interessante notar que representantes de quase todas as cidades que participaram da pesquisa estão neste grupo, menos São Paulo/SP (embora apenas um respondente da região tenha participado da pesquisa). Por outro lado, cidades

como Florianópolis/SC também já possuem hoje uma estrutura de capital de risco, laboratórios e espaços colaborativos consolidados. No entanto, infere-se que, embora a estrutura esteja montada, nem todos os participantes do evento sentem que possuem acesso a essa estrutura através da sua rede de relacionamentos, foram eles 4 dos 11 respondentes da cidade, sendo que desses, 2 estão hoje em fase de operação da iniciativa apresentada.

4.2.2 As Relações Sociais

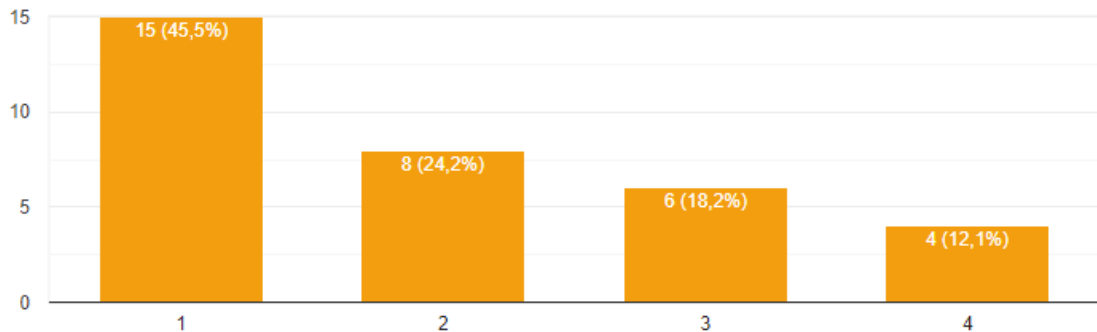
Partindo para a categoria de Relações Sociais, que visou destacar aspectos que afetam os relacionamentos ou os laços criados entre atores da rede, percebe-se claramente que um evento como Dazideia Meetup proporciona laços fracos de relacionamentos. Embora cerca de 60% dos respondentes tenham concordado totalmente (8 *pitchers*) ou parcialmente (12 *pitchers*) que a participação no evento mudou suas relações pessoais, adicionando novas conexões relevantes às suas redes de contatos, a maioria (somando 23 respondentes) dessas conexões criadas não tiveram “vida longa”, conforme aponta a Figura 11.

Ou seja, não são relações que se tornam próximas o suficiente para que o *pitcher*, depois do evento, se sinta à vontade para pedir algum apoio. Tal característica de laços sociais aparece em estudos que argumentam que empreendedores em estágios embrionários deveriam potencializar o número de contatos da sua rede, ao invés de buscar o fortalecimento de laços com cada pessoa (BURSTROM; HARRI; WILSON, 2018). Além disso, vale lembrar que os chamados “laços fracos” são “conexões raramente ativadas, mas têm um enorme potencial para trazer recursos valiosos e não redundantes como informação, acesso a capital, aconselhamento ou conhecimento” (GRANOVETTER, 1973, p. 1).

Figura 11 - Survey: Resultado relacionado à relações sociais

As conexões sociais que criei no evento se tornaram relações próximas o suficiente a ponto de eu poder pedir ajuda se for preciso.

33 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Além disso, o número de participantes que realizam novos projetos em conjunto ou que se juntam à iniciativa apresentada no evento por causa da conexão gerada durante as dinâmicas é ainda menor, somando apenas 21,3% dos respondentes, o que representa 7 iniciativas no total. Sendo que, dessas iniciativas, 6 *pitchers* estavam justamente buscando encontrar potenciais parceiros/investidores ou formar novas conexões no ecossistema, sendo 2 deles da região de Florianópolis/SC, 2 do Rio de Janeiro/RJ, 1 de São Paulo/SP, 1 de Blumenau/SC e 1 de Manaus/AM.

Ainda sobre as motivações que levaram os respondentes a participar do evento, a coleta de *feedback* acerca da proposta de solução apresenta-se como a principal razão, somando 15 participantes com esta intenção. Dado que vai ao encontro de atividades relacionadas aos estágios das iniciativas da amostra, pois é justamente nas fases de ideação e validação que os idealizadores devem, ao máximo, buscar interação com o mercado para *feedbacks* concretos de viabilidade da proposta de solução.

Ainda, 11 participantes afirmaram que encontraram no evento uma forma de buscar novas conexões no ecossistema da cidade, motivação muito comum a participantes de eventos, que encontram no *network* uma forma de expandir seus conhecimentos e possíveis recursos, parcerias e apoios. Falando em parcerias, 27% dos participantes também sinalizaram a busca por potenciais parceiros/investidores para sua iniciativa no evento, questão conectada à anterior.

E essas expectativas foram atingidas totalmente (17 dos participantes) ou parcialmente (somando 9 respondentes), ou seja, a grande maioria, representando um total de 78,8% dos *pitchers*. Dado que demonstra que a metodologia utilizada no evento proporciona aos seus participantes um ambiente propício para receber *feedback* (principal motivação), bem como se conectar com atores diversos do ecossistema. O que corrobora a importância do investimento em capital social, uma vez que pode “[...] auxiliar os empreendedores no acesso a recursos, fornecer o *feedback* e acessar novas informações. Tudo isso requer um sistema de difusão de informações bem estabelecido e boas relações sociais” (LAUŽIKAS; DAILYDAITÉ, 2015).

Por fim, da amostra de respondentes, apenas 1 deles mencionou que o evento não atingiu de maneira alguma sua expectativa, representante da cidade de Lages/SC.

4.2.3 Os Recursos do Conhecimento

A última categoria analisada no *survey* trata dos Recursos do Conhecimento, que englobam recursos como capital intangível, capital tangível e processos de aprendizagem, bem como fluxo do conhecimento que circula na rede. Notou-se que o evento é um ambiente propício para desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, informação corroborada por quase 76% dos respondentes, sendo que pouco mais da metade deles (51,5%) concordam totalmente com esse ponto.

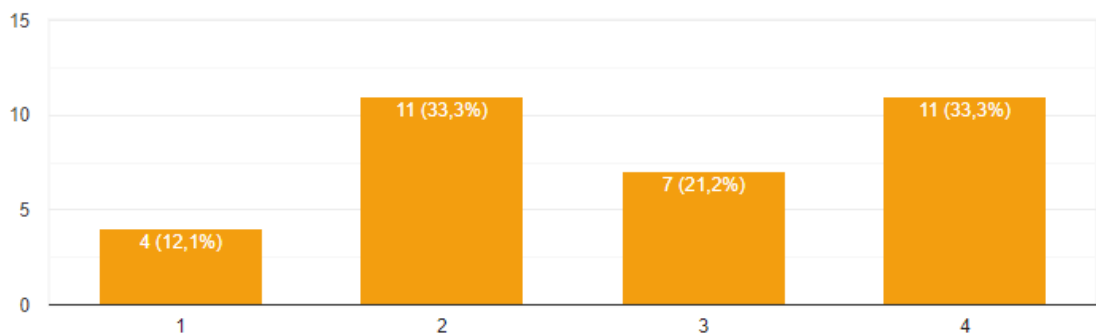
Além disso, 48,5% dos respondentes informaram que o evento proporcionou, em certo nível, acesso a novos métodos, fontes de informações, documentos, ferramentas e/ou procedimentos específicos que desconhecia. O que mostra que a metodologia proporcionada no Dazideia Meetup contribuiu para a aquisição de conhecimentos gerais, o que acaba apoiando o desenvolvimento do próprio “modelo cognitivo interno de inovação” dos participantes, característica que é desenvolvida, em especial, por empreendedores em estágios embrionários que focam em desenvolver uma rede social diversa, conforme sugere Xu (2011). Afinal de contas, segundo Shu, Ren e Zheng (2018, p. 197) “as redes sociais ajudam os empreendedores a estabelecer corredores de informação entre as populações, fechar lacunas de conhecimento e reduzir as incertezas que enfrentam”.

Porém, para a ideia em si, nota-se que há um equilíbrio entre os aspirantes a empreendedores que afirmaram que o evento ajudou a trazer novas perspectivas ao problema que buscava resolver com a solução proposta no *pitch*, bem como aqueles que afirmaram que não necessariamente, conforme Figura 12. Dado que traz uma reflexão de que o evento possa trazer ideias no âmbito individual, mas não no âmbito da iniciativa sendo apresentada.

Figura 12 - Survey: Resultado relacionado aos recursos de conhecimento

Participar do evento me trouxe novas perspectivas ao problema que eu estava buscando resolver com a solução proposta no meu pitch.

33 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Embora o evento não tenha proporcionado para muitos dos respondentes, novas perspectivas para a ideia em si, a maioria dos *pitchers* (quase 80%) afirmaram que a apresentação do *pitch* elevou o reconhecimento de outras pessoas sobre a iniciativa. Fato que demonstra que o ambiente era favorável para disseminação de novas ideias no ecossistema. O que vai ao encontro dos resultados do estudo de Eftekhari e Bogers (2015, p. 574), que estudaram como a inovação aberta pode promover a criação de novos empreendimentos, e concluíram que “a colaboração do ecossistema, o envolvimento do usuário e o ambiente aberto são três fatores principais na sobrevivência das *startups* no mercado”.

Além disso, o impacto do evento proporcionado aos *pitchers*, fez emergir e/ou aumentar a compreensão de 76% deles do potencial positivo que ações colaborativas têm para iniciativas em estágios embrionários.

Tanto foi positivo, que quase 70% dos respondentes afirmaram que indicariam com toda certeza o evento para outras pessoas que possuem uma ideia/iniciativa em

estágio embrionário, sendo que apenas 1 respondente afirmou que não indicaria de maneira alguma. Importante ressaltar que esse último informou em suas respostas que não obteve valor algum do evento em todas as categorias analisadas nesta pesquisa. O Quadro 3 sintetiza os destaques do *survey* por categoria.

Quadro 3 - Síntese com os destaques do survey

Categorias	Sub-categorias	Principais destaques
Estrutura da Rede	Cultural	→ 79% dos respondentes sinalizaram que seu ecossistema possui ações que visam encorajar novos empreendimentos.
	Material	→ 76% das cidades analisadas possuíam uma estrutura que congrega uma amplitude de instituições e organizações que fomentam ações empreendedoras. → Grande parte dos respondentes discordam (54,6%) que seus ecossistemas já possuem recursos como capital de risco, laboratórios e espaços coletivos/colaborativos.
Relações Sociais	Motivação	→ A coleta de <i>feedback</i> acerca da proposta de solução apresenta-se como a principal motivação dos respondentes (45%) a participarem do evento. → Cerca de 30% dos respondentes buscavam possibilidades de expansão do <i>networking</i> e conexões com possíveis parceiros e/ou investidores. → Tais expectativas foram atingidas totalmente (51,5%) ou parcialmente (27,3%) para a grande maioria dos respondentes, representando 78,8% dos <i>pitchers</i> .
	Formação de Vínculos	→ Cerca de 60% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que a participação no evento mudou suas relações pessoais. → A maioria (quase 70%) dessas conexões criadas são consideradas laços fracos.
Recursos de Conhecimento	Capital Intangível	→ Quase 76% dos respondentes consideraram o evento um ambiente propício para desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos (51,5% concordam totalmente com esse ponto). → Cerca de 50% dos respondentes afirmaram que o evento ajudou a trazer novas perspectivas ao problema que buscavam resolver.
	Capital Tangível	→ 48,5% dos respondentes informaram que o evento proporcionou acesso a novos métodos, fontes de informações, documentos, ferramentas e/ou procedimentos específicos que desconheciam.
	Ativos Coletivos	→ A maioria dos respondentes (quase 80%) afirmaram que a apresentação do <i>pitch</i> elevou o reconhecimento de outras pessoas sobre sua iniciativa. → O impacto do evento fez emergir e/ou aumentar a compreensão de 76% deles do potencial positivo de ações colaborativas para iniciativas em estágios embrionários. → Quase 70% dos respondentes afirmaram que indicariam com toda certeza o evento para outras pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.3 O OLHAR DOS CATALISADORES DA INOVAÇÃO

A etapa de entrevistas com os organizadores regionais dos eventos Dazideia trouxe uma riqueza de informações e detalhes para a coleta de dados da presente pesquisa. Recapitulando que um total de 11 organizadores foram entrevistados, representantes de 10 cidades diferentes, nomeados de Entrevistados 1, 2, 3 e assim por diante. Os resultados trouxeram evidências importantes de aspectos relevantes para cada categoria de análise estudada, conforme apresentado a seguir.

4.3.1 A Estrutura da Rede

Na categoria de estrutura da rede, buscou-se evidenciar características culturais e materiais que impactam no desenvolvimento de uma rede colaborativa como Dazideia.

4.3.1.1 Aspectos Culturais

A começar pelos aspectos culturais, no qual buscou-se compreender as ações e comportamentos compartilhados que inspiram pessoas a empreender, os respondentes trouxeram diversos elementos relacionados a construção de um ecossistema, a partir das suas experiências e da própria maturidade do ecossistema ao qual estão inseridos.

Em ecossistemas considerados nascentes, por exemplo Criciúma/SC, Itajaí/SC, São José/SC, entre outros, é preciso um grande esforço de estimulação e, como o entrevistado de São José/SC mencionou, "evangelização" de pessoas da região para que haja um engajamento de público na participação de eventos como Dazideia Meetup. Para isso, foi mencionado a necessidade de organização de iniciativas complementares de estímulo, como o *Startup Weekend*, evento de empreendedorismo, de origem estadunidense, que visa fomentar ideias de inovação, formar equipes e criar *startups* em um final de semana de imersão prática.

Porém, muitas vezes, mesmo com tais eventos complementares acontecendo na região, o esforço de atração de pessoas ainda é grande até que a iniciativa se estabeleça e seja conhecida na região, mesmo sendo o Dazideia Meetup uma

oportunidade de manter os atores de uma dada localidade em movimento ao redor das temáticas de inovação depois de um evento como *Startup Weekend*.

Já em ecossistemas mais maduros, a exemplo de Florianópolis/SC e Curitiba/PR, há uma rede forte de atores que se apoiam, trocam experiências, e estão dispostos a compartilhar e colaborar. Florianópolis/SC hoje é referência em inovação no Brasil e tem atraído, inclusive, atores de outros ecossistemas para conhecer suas características e fazer *benchmark* de ações que podem ser realizadas nas suas regiões. Essa característica de apoio mútuo regional ajuda a alavancar iniciativas cooperativas como Dazideia Meetup.

Esse movimento de imersão em outras regiões para conhecer as ações realizadas para estímulo de um ecossistema vibrante foi realizado pelos entrevistados de Criciúma/SC, São José/SC e Belém/PA. Todos os três conheceram o modelo Dazideia Meetup participando de um evento em Florianópolis/SC, e encontraram na iniciativa uma oportunidade de levar para suas regiões uma atividade que pudesse estimular o empreendedorismo inovador.

Um outro aspecto cultural interessante mencionado pelo respondente que organizou eventos no Japão é de que, na sua visão, no Brasil ainda se tem muito a cultura do empreendedorismo por necessidade. Já no Japão, há um desenvolvimento do empreendedorismo por oportunidade, o que pode ser um aspecto diretamente ligado ao fato de que mais pessoas se sentem confortáveis a testar novas ideias uma vez que identifiquem oportunidades de mercado.

Para o entrevistado, no Brasil os empreendedores “por necessidade” tendem a criar negócios tradicionais, que tenham menos risco e, conseqüentemente, sejam menos inovadores.

Por isso, iniciativas que conectam participantes do ecossistema de startups com pessoas, que ainda não necessariamente estão inseridas diretamente nesse contexto, ajudam a trazer esse tipo de visão empreendedora por oportunidade para uma grande audiência. O que, a longo prazo, pode gerar um impacto na forma de desenvolver negócios na região onde o evento é realizado. O Entrevistado 6 comentou, inclusive, que na sua região as empresas ainda utilizam a tecnologia apenas por necessidade, e não enxergam o potencial da tecnologia como uma vantagem competitiva.

Além disso, outra característica que soma positivamente ao desenvolvimento de inovações no Japão é o fato de que, em geral, todos já sabem o que é inovação,

conforme compartilha o entrevistado “[...] *praticamente todas as grandes empresas japonesas têm seu programa de inovação, seja de corporate venture ou processos dentro da empresa para criar startups também ou conexão entre colaboradores*”. Tais atividades realizadas por grandes empresas ajudam a disseminar o conceito de inovação para pessoas de todas as camadas da organização.

Retomando ao assunto dos ecossistemas, alguns organizadores mencionaram também que o evento chamou a atenção justamente porque, na sua região, grande parte dos eventos não abrem a oportunidade de “fala” para qualquer participante que queira expor, divulgar ou validar ideias. “*Aqui em Belém, né, nós temos um ecossistema muito sedento por uma oportunidade de ‘fala’, sabe*”, comenta o entrevistado da região. Ou seja, em geral, são cidades onde a cultura de eventos mais tradicionais de empreendedorismo ainda é muito forte, nos quais apenas pessoas convidadas têm a oportunidade de exposição.

Por isso, as pessoas enxergam valor em uma iniciativa como Dazideia, que é aberta para troca entre pessoas diversas, independentemente de ter uma empresa consolidada. Além disso, sendo o *Meetup* focado em iniciativas inovadoras, atrai os olhares de um público diverso, até mesmo para entender que tipo de iniciativas estão sendo desenvolvidas dentro desse contexto, que não é o mercado “tradicional”.

Por outro lado, um dos aspectos que pode influenciar negativamente nos resultados de uma rede é a falta de integração das ações realizadas na região, conforme mencionado pelo entrevistado de Blumenau/SC, aparecendo como um potencial limitador para que ações como Dazideia Meetup tenham êxito. Quando a cidade ainda não possui um ecossistema de inovação e *startups* bem desenvolvido, acaba havendo a carência de uma agenda integrada de eventos da cidade, gerando concorrência entre eventos de diversos setores.

Isso também acontece devido à falta de interesse e apoio de instituições em iniciativas que sejam realizadas dentro de organizações “concorrentes”, por exemplo, mesmo que o evento não seja, necessariamente, uma promoção exclusiva ou com “bandeira” daquela organização. O aspecto do ego e a competição entre instituições apareceu como uma característica cultural local que pode dificultar a implementação de ações colaborativas. Segundo comenta um dos entrevistados:

O problema, na verdade, não é muito com o Dazideia, é o ecossistema onde a pessoa tá. É o perfil de quem gere esses locais. [...] precisa realmente que essas pessoas (que gerem os locais) sejam substituídas por quem tem entendimento mesmo

de como funciona o hack de mercado, como funciona uma startup, quem de fato tenha vivido isso. (ENTREVISTADO 4).

Porém, conforme ações semelhantes vão sendo desenvolvidas na região, gerando impacto e movimentação do ecossistema, ganhando tração e consistência, elas acabam rompendo as chamadas "barreiras da vaidade" mencionadas pelos entrevistados. Com isso, é possível ganhar mais atores que sejam engajados com o movimento e que queiram se envolver e apoiar de alguma forma.

Outro aspecto também relacionado a economia colaborativa que pode influenciar é a cultura regional de busca constante por benefícios próprios apenas. Conforme mencionou o Entrevistado 6, que muitos pensam o seguinte: *"a motivação para estar aqui é porque eu tenho benefícios, de repente, econômicos e financeiros relacionados com a instituição, mas eu não me sinto no papel de contribuir para o desenvolvimento da região"*.

Também chamou a atenção em algumas regiões, sendo um potencial motivador para levar participantes aos eventos, o aumento de notícias sobre inovação e *startups* na mídia. Além disso, o empreendedorismo sempre foi incentivado nas mídias, o que acaba inspirando pessoas a participarem desse tipo de iniciativa. O que vai ao encontro do fato de que a disseminação de histórias de sucesso de outros empreendedores regionais legitima a atividade empreendedora local (SPIGEL; HARRISON, 2018).

Porém, ainda há uma questão cultural ao redor do "medo" de expor ideias, pois outros podem "roubar", presente em algumas das regiões. Tal aspecto acaba impedindo que mais pessoas participem de iniciativas colaborativas com o intuito de obter *insights* e *feedback* de um público multidisciplinar.

Por isso, a frequência de eventos estimula a participação de novos *pitchers*, pois os entusiastas se inspiram e acabam apresentando suas ideias em uma próxima edição. Além disso, conforme aumenta-se a quantidade de eventos realizados, existe a tendência de amplitude da diversidade de participantes. Pois, em uma primeira edição na região, existe a tendência de apenas pessoas próximas ao organizador, ou ao local onde está sendo realizado, participarem. O que um dos entrevistados chamou de "micro ecossistema". Com o avanço de outras edições, mais pessoas são impactadas e há um aumento gradativo na diversidade.

Também, conforme mencionado pelo entrevistado de Itajaí/SC:

[...] quando você tem uma continuidade de eventos falando desses mesmos assuntos, não precisa ser o mesmo evento, mas que outros eventos estivessem dessa agenda, leva você a estar participando, leva você a estar conhecendo quem está lá, quem são as pessoas que estão ali. Essa troca e essa confiança é maior, né. Então, você tem que estar continuamente presente nos eventos, né.

Ou seja, tal frequência também é o que faz dar continuidade ao movimento e desenvolvimento de iniciativas na região. Por causa da pandemia, por exemplo, mais de um entrevistado comentou que acabou parando de se envolver em ações de desenvolvimento do ecossistema inovador, e o movimento na cidade não teve continuidade. Esse ponto também mostra a força que as conexões sociais “ao vivo” têm, que não conseguiram, em muitos casos, se sustentar apenas em ambientes e ações virtuais.

Percebe-se, portanto, que a proximidade geográfica em dada região, com atores que entendam que iniciativas de estímulo como Dazideia Meetup não são concorrentes e, sim, são complementares e podem, inclusive, potencializar suas ações, podem proporcionar resultados relevantes para o ecossistema de empreendedorismo inovador.

Em geral, conforme comentado pelos organizadores, apenas instituições, ou mesmo atores, que já possuem a mentalidade da economia colaborativa estão abertos a apoiar uma iniciativa como Dazideia Meetup cedendo, por exemplo, o espaço para realização do evento, ou divulgando na sua rede. Apoio esse que se apresenta como fundamental para o sustento e desenvolvimento de redes de estímulo à inovação.

4.3.1.2 Aspectos Materiais

Além dos aspectos culturais mencionados acima, avaliou-se as características materiais mencionadas pelos entrevistados, que consistem em instituições e organizações de uma determinada região que apoiam e fomentam o empreendedorismo, seja através de recursos financeiros, instalações, laboratórios, espaços coletivos, entre outros. Percebeu-se que a estrutura ideal de uma rede é que se tenha uma variedade de instituições e organizações que apoiam e fomentam o empreendedorismo inovador. Dentre os mais citados estão: instituições educacionais, recursos financeiros e instalações físicas de apoio.

Iniciativas educacionais foram mencionadas como de extrema importância, em especial para que ações em estágio embrionário possam se desenvolver. “*Uma educação para o empreendedorismo. Porque lá [Dazideia Meetup], você tem uma ideia do que você precisa, mas você não tem e não sabe o que de fato você vai precisar nessa tua jornada*”, afirma o Entrevistado 6. Dentre as mencionadas, encontram-se iniciativas como *Startup Weekend*, já comentada anteriormente como relevante no desenvolvimento cultural e, também, como um pontapé inicial no desenvolvimento educacional dos aspirantes a empreendedores. Mas, ao mesmo tempo, tal metodologia ainda se apresenta como limitada, visto que é apenas uma pílula de conhecimento e não chega a ser uma formação completa.

Outros programas de capacitação empreendedora também foram apontados como relevantes quando o assunto é educação. Iniciativas desenvolvidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, por exemplo, aparecem em destaque, a exemplo do programa Startup SC, que ajuda a desenvolver e promover empreendimentos inovadores em Santa Catarina.

Além desses programas e iniciativas mais específicos, também citou-se a importância das universidades nesse processo educacional e de estímulo ao empreendedorismo inovador, a exemplo da Pontifícia Universidade Católica – PUC do Paraná, que possui ações de fomento estruturadas, conforme mencionado pelo entrevistado de Curitiba/PR.

Ainda olhando para o aspecto de desenvolvimento das iniciativas inovadoras embrionárias, atores como incubadoras e aceleradoras foram mencionadas como relevantes, em especial pelo fato de os programas possuírem pessoas e/ou instituições envolvidas que promovem mentorias às iniciativas no *front end* da inovação. Além disso, tais espaços são importantes para troca e aprendizado mútuo. Portanto, tais ambientes se apresentam como oportunidades favoráveis ao desenvolvimento dos empreendimentos, visto que, segundo Nieto e González-Álvarez, (2016), “ambientes que possuem um alto nível de capital social, caracteristicamente, desenvolveram várias redes sólidas de troca social”. Ainda, Laužikas e Dailydaitė (2015) reforçam a importância do capital social até mesmo na eficiência de negócios orientados à inovação.

Outro aspecto positivo de se ter uma aceleradora na região, além do capital social envolvido e capacitações, é a disponibilidade de recursos financeiros e capital de risco existentes em grande parte dos programas. Essa necessidade por recursos

geralmente se apresenta quando a ideia de negócio já foi validada, conforme menciona o Entrevistado 4: *“eu tenho uma ideia que eu já validei e eu tenho uma noção de que é válido seguir, aí sim eu preciso de uma incubadora, uma aceleradora”*.

Pois, como afirmou o Entrevistado 2, *“aceleração também passa a ser um desafio que a gente tem aqui para nossa região”*. Portanto, a disponibilidade de recursos financeiros aparece como uma necessidade para que as iniciativas possam se desenvolver na região onde “nasceram”, e não precisem ir para outros centros para poder ter acesso a esses recursos.

Em vista disso, a movimentação de investidores na região foi apontada como relevante, especialmente quando as iniciativas apresentadas em um Dazideia Meetup estejam em estágio mais maduro de desenvolvimento. Os chamados investidores de risco (*Venture Capitalists*), bem como fundadores de startups que já tiveram aportes maiores e hoje buscam diversificar seu portfólio em novos negócios, já encontram-se, geralmente, em ecossistemas mais maduros e bem desenvolvidos, como é o caso de Florianópolis/SC.

Uma curiosidade trazida pelo entrevistado que realizou eventos no Japão é o fato de que, no país, muitos trabalhadores assalariados têm condições de guardar um pequeno capital para empreender. Assim, não necessariamente necessitam de apoio financeiro de instituições ou investidores para dar os primeiros passos da ideia de negócio. Esse ponto, somado ao aspecto cultural mencionado anteriormente da cultura de empreendedorismo “por oportunidade”, apresenta-se como um impulsionador de novos negócios inovadores no país.

Além disso, o outro aspecto já abordado acima pelo entrevistado, sobre a quantidade considerável de grandes empresas que promovem programas internos de desenvolvimento de novos negócios, os chamados *Corporate Ventures*, soma-se a uma estrutura de fomento para geração de novas ideias de negócios.

Ainda sobre os aspectos financeiros, a captação de recursos públicos que sejam transformados em ideias, movimentos, soluções inovadoras também aparece como uma oportunidade. Com relação ao poder público, do mesmo modo, alguns entrevistados comentaram que seria essencial ter um apoio mais direto, embora saibam que se torna algo raro na maioria das regiões. *“Como era um evento que o pessoal não conhecia na região, se tivesse um aval de um poder público desses, dá mais credibilidade naquele momento”*, afirmou o Entrevistado 5.

Não só o apoio institucional para “chancelar” a iniciativa é importante, mas também a ação ativa para buscar alternativas que ajudem no desenvolvimento de ideias inovadoras. O Entrevistado 2 comenta sobre a importância que a Lei de Inovação teve para seu município, que visa estabelecer “medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País, nos termos dos arts. 218 e 219 da Constituição” (BRASIL, 2021). Também a criação de um Fundo Municipal de Inovação, “*que tem condição de pelo menos já acenar com alguma possibilidade para os potenciais empreendedores*”, foi mencionado pelo Entrevistado como avanços relevantes de apoio do poder público na região.

Movendo agora para os elementos de apoio à realização dos eventos, em especial nas regiões de Santa Catarina, os entrevistados mencionaram os Centros de Inovação como espaços importantes de amparo e circulação de pessoas interessadas em se conectar e se envolver em iniciativas como Dazideia Meetup. Os Centros são espaços físicos que buscam promover e congregar diversas iniciativas, eventos, empresas e oportunidades de conexões no ecossistema. Conforme afirma o entrevistado de Criciúma/SC, “*ter esse espaço vai fortalecer a identidade, da gente ter um lugar de encontro para ver os movimentos de inovação e empreendedorismo*”.

Além disso, atores como associações, a exemplo da Associação Catarinense de Tecnologia ou associações comerciais, foram mencionadas como importantes na estrutura de suporte não só para operacionalização de iniciativas como Dazideia Meetup, bem como para divulgação da ação na sua rede de contatos. Da mesma forma, espaços colaborativos, como espaços de *coworking*, foram mencionados como aliados para formação de uma rede colaborativa para a inovação.

Mas não só espaços são importantes, como também, em destaque, a figura do organizador disposto a se dedicar e promover iniciativas como Dazideia Meetup. “*Precisa de alguém para liderar, daí como não é remunerado a pessoa deixa em segundo plano*”, mencionou o Entrevistado 8.

Dentre alguns aspectos periféricos que podem apoiar o desenvolvimento de uma rede colaborativa destaca-se a presença constante da mídia e divulgação do que está sendo promovido em uma determinada região. Outro item de promoção mencionado pelo Entrevistado 2, foi o acesso a comunidades específicas para divulgação, já que hoje, a maioria delas possui algum grupo de *WhatsApp*, por

exemplo, e pode ser um canal importante de captação de interessados em participar de um evento como Dazideia Meetup.

Em suma, aspectos que são importantes para que uma iniciativa como Dazideia Meetup aconteça: *“eu preciso ter governo, eu preciso ter empresariado, preciso ter as universidades, todo mundo junto trabalhando, cada um realizando o seu papel”*, reforça o entrevistado de Caxias do Sul/RS, pois, *“se não existir apoio, iniciativas, programas voltados ao empreendedorismo, não existirão os aspirantes a empreendedor, os pitchers”*, conforme sugere o entrevistado de Florianópolis/SC. Afinal de contas, como bem conclui o Belém/PA, *“o Dazideia é um catalisador, entendeu, e um catalisador precisa de outras coisas acontecendo para que aconteça alguma reação, né”*.

Por isso, o desafio de se ter uma estrutura da rede que, de fato, apoie as iniciativas colaborativas é, muitas vezes, a falta de conexão entre as ações promovidas pelos diversos atores, que aparece como um impedimento para que atividades como Dazideia Meetup promovam um maior impacto no ecossistema ao qual estão inseridas.

Percebe-se, assim, que entrevistados de todas as regiões concordam que há uma necessidade de integração e apoio entre os atores da região. Dessa forma, a pesquisa evidencia a necessidade de se trabalhar as camadas mencionadas com vistas a estabelecer conexões entre atores e ações do ecossistema para que seja possível alavancar os resultados de iniciativas colaborativas em rede.

4.3.1.3 Características e Oportunidades

Além dos aspectos relacionados às sub-categorias apresentadas acima, durante a análise das entrevistas sentiu-se a necessidade de destacar alguns elementos emergentes importantes, explorados nesta sub-categoria emergente.

A começar pelas características do evento, vale destacar alguns pontos a mais, além dos já mencionados nas categorias anteriores, que foram referendados pelos entrevistados como destaque da metodologia dos eventos Dazideia. Uma delas é o fato de a dinâmica do evento ser rápida e objetiva, visto que é um evento conciso (de cerca de 2 horas de duração) que consegue passar por cerca de 6 *“apresentações rápidas, e aí os feedbacks na sequência”*, conforme comenta o Entrevistado 11. Ou

seja, as cadências bem definidas e sequenciais com momentos de interação e troca em um tempo bem organizado.

O elemento da natureza informal do evento também se apresenta como uma característica essencial na atração de participantes. O entrevistado de Blumenau/SC inclusive comenta de como esse aspecto ajudou na captação de novos *pitchers*, “teve um dos Dazideia aqui que começamos a noite com um *pitch* só e finalizamos a noite com 10”. Tal particularidade, somada ao tamanho dos eventos, que geralmente contavam com cerca de 30 a 50 pessoas, apresenta-se como uma oportunidade para os participantes. “É muito difícil para quem faz *pitch*, na minha visão, entrar nesses eventos [maiores], fazer *pitch* e receber *feedbacks*”, corrobora o entrevistado do Japão.

Por fim, o Entrevistado 1 comenta que “*não ter uma banca julgadora encorajava também. Uma banca avaliadora poderia inibir a participação dos ‘menos’ corajosos*”, sugere. Tal ponto apresenta-se como diferencial de outras iniciativas de *pitch*, visto que a própria audiência em geral era responsável pelo “investimento”. Esse elemento da dinâmica de investimento foi visto como uma educação de maneira lúdica, comentada por vezes como um dos destaques da metodologia.

Finalmente, apresentam-se oportunidades que podem ser exploradas para melhor aproveitamento de uma iniciativa colaborativa. Primeiro, vale destacar o elemento que o Entrevistado 3 sugere, que seria o melhor aproveitamento dos recursos digitais para eventos existentes, agregando mais de uma região em um só evento. Na mesma linha de conectar as regiões, poderia-se promover visitação em cada ecossistema para conhecer as melhores práticas, sugere o entrevistado de Criciúma/SC. Movimento esse, que o próprio entrevistado fez para levar ações diversas para sua região. Alvedalen e Boschma (2017) mencionam que há um potencial de pesquisa acerca do assunto, explorando se ecossistemas empreendedores com vínculos não locais apresentam uma maior dinâmica empresarial.

Outra sugestão apresentada pelo Entrevistado 6 é que, de alguma forma, a iniciativa possa fazer um diagnóstico relacionado ao estágio de maturidade das ideias de negócios apresentadas, avaliando se tem condições de ir adiante. Dessa forma, seria possível recomendar “*você pode buscar tal e tal instituição. Buscar tal tipo de formação. Ou você está num estágio bastante evoluído, que daí já poderia começar a procurar mentores que ajudem a ir em busca de investimento*”, sugeriu.

Essa rede de mentores poderia ser desenvolvida pelos próprios organizadores da rede que, na sua maioria, possuem conhecimento no mercado e poderiam dar esse suporte ou mentoria inicial.

Já o entrevistado do Japão trouxe à tona o fato de que iniciativas como Dazideia Meetup podem ser úteis para investidores de risco (*Venture Capitalists* - VCs). Para ele, o evento seria uma porta de entrada facilitada de aquisição de novas ideias para investir. *“Porque se você não tem iniciativas como Dazideia, ele mesmo vai ter que ficar perdendo tempo procurando, ou em eventos, tendo que explicar o porquê ele investe”*, afirma.

Da mesma forma, o entrevistado de Blumenau/SC sugeriu que, não só para investidores, mas também poderia ser a “porta de entrada” para grandes empresas que hoje buscam investir em *startups* para diversificar seu portfólio e inovar, a chamada inovação aberta. Ademais, realizando o evento *“dentro de uma organização para trabalhar o empreendedorismo, eu posso proporcionar que os próprios funcionários ali dentro tragam as suas ideias”*, corrobora o Entrevistado 6.

Além disso, o Entrevistado 3 acredita que grandes empresas poderiam também patrocinar iniciativas com o impacto como Dazideia, *“visando esse futuro melhor de inovação no Brasil”*, argumenta. *“E não pensando assim, ‘vou atingir milhões de pessoas’, mas pensando que vou contribuir para daqui a 10 anos nessa cidade tenha uma startup ali contratando mil pessoas”*, reforça. Ou seja, uma visão de longo prazo para sua região e para o desenvolvimento do país como um todo. Ideia que vai ao encontro do ponto de vista de Spigel e Harrison (2018, p. 1) de que:

Organizar palestras por empresários proeminentes ou sessões de treinamento mais intensivas com um grupo de empreendedores em um estágio semelhante ajuda a criar um espaço para que empreendedores se envolvam com seu ecossistema e construam legitimidade em suas redes, o que pode ajudar os empreendedores a obter novos conhecimentos e recursos.

Sob o ponto de vista do Entrevistado 11, a metodologia utilizada no evento pode ser aplicada em diversos contextos. *“Acho que sendo orientado para essa questão de você apresentar ideias, para verificar se tem viabilidade assim de mercado”*, sugere. O entrevistado de Lages/SC também vê como potencial aplicação desse tipo de iniciativa em universidades e para alunos do ensino médio, como forma

de estimular a educação do empreendedorismo inovador desde a base educacional. O que demonstra a versatilidade da metodologia a ser explorada.

4.3.2 As Relações Sociais

Movendo para a categoria analítica de relações sociais, nota-se que existe uma integração importante com a categoria anteriormente analisada da estrutura da rede. “Quando você tem um ecossistema mais amadurecido, você já começa a ter parceiros, e contar com esses parceiros”, menciona o Entrevistado 6, o que mostra que a composição do ecossistema impacta diretamente no tipo de relações sociais desenvolvidas em uma dada rede.

Takahashi, Indulska e Steen (2018) reforçam que tais relações se apresentam como importantes bases de entendimento da colaboração em processos relacionados à criação, transferência e adoção de conhecimento. O que se faz necessário no FEI, uma vez que ideias em estágios iniciais tendem a carecer de informações suficientes para o desenvolvimento da solução, marca das incertezas dessa etapa.

4.3.2.1 Motivações

Começando pela análise das motivações que levam pessoas a participar de iniciativas como Dazideia, na visão dos organizadores dos eventos, diversas foram os estimuladores que levaram, em especial, os *pitchers* aos Dazideia Meetups. Dentre elas, as mais mencionadas foram: apoio no processo de validação da ideia e *networking*, conexão com outras pessoas do ecossistema.

A começar pela natureza do evento, por ter características como informalidade e abertura para qualquer pessoa apresentar sua ideia inovadora, era um motivador por ser um “*espaço ‘seguro’ para apresentar a ideia embrionária e vendê-la*”, conforme mencionou o Entrevistado 1.

Ou seja, um espaço de exposição e também de ouvir outros *pitchers*, outras iniciativas que estavam sendo desenvolvidas na região, “*principalmente de pessoas que não tinham o espaço para colocar a sua voz*”, lembrou o entrevistado de Florianópolis/SC, visto que o evento proporcionava esse espaço aberto a qualquer público. Além disso, era um ambiente para treinamento do *pitch*, através de um potencial discurso de venda da ideia de negócio.

Muitos também buscavam fazer a primeira venda (ou mais vendas) “*tanto para cliente, quanto para investidor*”, afirma o entrevistado de Florianópolis/SC. Similarmente, o entrevistado de São José/SC corrobora dizendo que alguns participantes buscavam por “*peessoas que pudessem diretamente ou indiretamente fazer um aporte financeiro, né, naquelas ideias, porque algumas (iniciativas) já estavam no mercado, inclusive*”.

Contudo, a oportunidade de apoiar o processo de validação da ideia de negócio apresenta-se como um dos principais motivadores mencionados por diversos entrevistados. “*Eles precisam que outras pessoas vejam, até para validar seja a ideia, seja o protótipo, o MVP deles, né. Eles precisam dessa validação*”, afirma o Entrevistado 2.

O *networking* igualmente aparece como um dos motivadores mencionados com frequência pelos entrevistados. Para eles, grande parte dos *pitchers* participava do evento em busca de “*conexão com outras pessoas que podem agregar, no sentido de capital intelectual, às ideias*”, conforme afirmou o Entrevistado 7.

Por fim, também mencionaram que os próprios organizadores eram os impulsionadores, pois convidavam para o evento e incentivavam a participação da sua rede de contatos. “*Como eu formei uma rede de relacionamento muito legal com esse pessoal, não só que trabalha nos eventos, mas que participa dos eventos, sobretudo, eu acabei tendo esse reconhecimento também aqui na região*”, afirmou o Entrevistado 6. O que mostra que atores externos à rede podem, aos poucos, se tornar possíveis partes da mesma.

A análise das motivações adiciona-se a uma oportunidade de pesquisa raramente explorada em estudos de redes, segundo Engel, Kaandorp e Elfring (2017). Os autores ainda afirmam que “[...] um relato das motivações dos empreendedores pode melhorar nossa compreensão das ações de rede, iluminando as fontes de variabilidade que até agora permaneceram ocultas” (ENGEL; KAANDORP; ELFRING, 2017).

4.3.2.2 Formação de Vínculos

Em geral, a formação de vínculos sociais entre os participantes do evento apareceu como uma consequência de difícil análise. Tal sub-categoria analítica consiste em formas como se estabelecem e se mantêm as relações entre os membros

da rede, bem como a "força" dos laços criados. Porém, alguns entrevistados comentaram sobre situações que lhes chamaram a atenção e que o próprio formato do evento facilitou esse tipo de relação.

A exemplo, o Entrevistado 4 mencionou alguns elementos dentro desse contexto: *“As cadências que tem dentro do evento: que terminou a apresentação, agora tem 5 minutos para a gente conversar; quando terminou o evento, tem um tempinho de networking para a gente conversar. É muito bacana porque gera mais conexões. Eu mesmo já conheci muita gente que eu gosto ainda hoje, pessoas próximas.”*.

A moeda física do evento foi um dos elementos considerados relevantes para gerar interação na dinâmica de investimento que existia ao final do encontro. *“Isso era uma desculpa para interagir”*, afirma o Entrevistado 11, *“puxar num canto e querer conversar e saber mais das ideias”*, corrobora o Entrevistado 5. Ademais, tal elemento também gera uma característica que “quebra” alguns medos de julgamento por parte dos *pitchers*, tornando-os mais vulneráveis e abertos a apresentar suas ideias de negócio. Ou seja, os momentos de *feedback* são considerados importantes para dar início a novas relações.

Além dos elementos da metodologia do evento em si, o próprio espaço físico onde a iniciativa é organizada importa. Espaços ditos como aconchegantes, criativos, com “ar” de informalidade e descontraídos foram mencionados como propulsores de novas conexões, pois deixam o público mais à vontade. O Entrevistado 6 comenta que realizou em um espaço de coworking pequeno da sua região. Nele, *“as pessoas ficam todas juntas. Então essa proximidade, gera nas pessoas uma relação muito interessante”*, explica. Ou seja, o ideal é que seja um *“evento sem mega infraestrutura, em geral todos no mesmo ‘plano’, sem palco”*, conforme menciona o Entrevistado 1.

Dessa forma, percebe-se uma possível limitação que a realização de uma iniciativa como esta possui na tentativa de aplicá-la, por exemplo, em um ambiente virtual, uma vez que diversos elementos mencionados acima não podem ser adotados. Sendo, assim, uma limitação da metodologia analisada.

Outro aspecto que se apresenta como relevante na formação de vínculos é a figura dos organizadores, estabelecendo pontes dentro do próprio evento entre ideias e pessoas, dando as condições necessárias para que essas novas relações sociais aconteçam. *“É ele que vai fazer todas as conexões acontecerem. Tanto que a gente*

parou de fazer (o evento), parou de fazer, ninguém mais fez nada", afirma o entrevistado de São José/SC.

A importância também é da rede que o próprio organizador possui para atrair pessoas ao evento. *"Era muito pelo networking que a gente já tinha, do pessoal que já estava na 'bolha' participando"*, afirma o entrevistado de Lages/SC. Portanto, entende-se que ao menos para dar início ao movimento na região, é preciso que se tenha um organizador conectado que já possua uma rede de contatos interessada na temática de empreendedorismo e inovação.

Além disso, o entrevistado do Japão acrescenta sua visão de que foi interessante a *"ideia de criar um ecossistema ou de ter um ecossistema, seja um micro ecossistema, em volta de quem estava promovendo, né, o evento"*. Afinal de contas, conforme corrobora o Entrevistado 6, *"não é só ter o evento em si e organizar, mas ter alguém também que vai gerar essas conexões, que vai trazer pessoas que são relevantes e que podem contribuir para o evento"*.

Ainda, um dos entrevistados comentou que tomou a iniciativa de marcar um encontro com novas pessoas que conheceu no evento para criar um relacionamento. Porém, com a chegada da pandemia no início de 2020, o cenário das relações mudou bastante e ficou mais difícil de manter novos relacionamentos. Di Fatta, Caputo e Dominici (2018) reforçam que *"diferentes abordagens relacionais podem fornecer resultados divergentes com referência aos processos inovadores"*.

O Entrevistado 5 informou que houve tentativa da sua parte, sem muito sucesso: *"eu fiz algumas reuniões online com algumas pessoas ali, mas elas não tiveram continuidade"*, afirmou. Da mesma maneira, o Entrevistado 3 comentou que as conexões realizadas no *"offline"* são difíceis de serem desenvolvidas nos meios digitais, chamando o Dazideia Meetup como uma *"rede social offline"*. Limitação que, novamente, com a atual realidade de um mercado cada vez mais digital e virtual, pode ser objeto de pesquisa para futuras análises.

Porém, nem todos conseguiam fazer esse acompanhamento e nutrir relacionamentos pós-eventos. O entrevistado de Belém/PA conta que sentia que a relação acontecia apenas durante o evento e era um laço que se perdia. Um dos elementos que poderia ajudar na continuidade dessa relação, conforme sugeriu o Entrevistado 6, seria um acompanhamento das ideias apresentadas e a oportunidade de promover mentorias e conexão com os organizadores das outras regiões. Ou mesmo disponibilizar as informações de contato dos participantes em um fórum

online, no qual eles mesmos pudessem atualizar seus dados quando necessário, conforme sugere o Entrevistado 11.

Nessa mesma linha, para o Entrevistado 1, *“o ideal seria ter uma ‘rede social’ ou plataforma para poder conectar as pontas fora do evento. Problema é que as pessoas só utilizam se tiver muito valor, não só de conexão”*. Esse ambiente poderia também ser desenvolvido através de uma gamificação, conforme sugere o Entrevistado 10, que poderia ser uma *“oportunidade de ter vínculos com parcerias em aceleradoras, centros de inovação”*.

A continuidade de atividades na região também se apresenta como uma característica importante para que as pessoas mantenham-se circulando e, cada vez mais, conhecendo novos atores, conforme afirma o entrevistado de Itajaí/SC:

“Uma coisa que eu senti é que quando você tem uma continuidade de eventos falando desses mesmos assuntos, não precisa ser o mesmo evento, mas que outros eventos estivessem nessa agenda, leva você à estar participando, leva você à estar conhecendo quem está lá, quem são as pessoas que estão ali.”

A exemplo, o entrevistado de Criciúma/SC comentou de casos que aconteceram nos eventos da sua região, nos quais pessoas participantes do encontro disponibilizaram sua estrutura para que o *pitcher* pudesse testar sua ideia. *“A platéia chegou e disse: ‘pode testar na minha empresa’, coloca a empresa à disposição para fazer o teste da solução”*, afirmou. Da mesma forma, o entrevistado de Curitiba/PR contou sobre um caso similar, mas que gerou uma oportunidade de prestação de serviços de design gráfico, por exemplo.

Também havia pessoas interessadas em apoiar com suas competências, o que gerava uma conexão, até mesmo, de trabalhos futuros. Algo que aconteceu, segundo o Entrevistado 11, na sua região. *“Tinham dois advogados que foram em praticamente todos os eventos. Eles iam para dar suporte jurídico para a galera que estava lá”*, comenta.

Na visão de alguns entrevistados, o que poderia ajudar a estimular ainda mais conexões, baseadas em temas de interesse, seria a divulgação com antecedência do tipo de iniciativa que seria exposta no dia, ou mesmo organizar eventos por área temática. *“Os participantes vão por interesse na área específica, por exemplo, educação, construção, finanças”*, sugere o Entrevistado 1. Dessa forma, acredita igualmente o Entrevistado 6, é possível promover mais discussões.

Porém, isso também aparece como um possível limitador para a diversidade de participantes e a possibilidade de encontrar pessoas multidisciplinares. Conforme comentou o Entrevistado 2: *“Porque a inovação e a comunicação acontecem independente dos atores verticalizados. Então, porque o aluno da Universidade A se relaciona com aluno da instituição B, que se relaciona com colegas da instituição C, e se estabelece essa rede.”*

Ainda, Burstrom, Harri e Wilson (2018, p. 51) mencionam que “os contatos de alto valor podem aparecer durante qualquer fase da criação inicial do empreendimento, e que é difícil prever o valor da diversidade da rede”. Portanto, trazer participantes de diversas redes e instituições pode ajudar a alavancar a rede colaborativa, trazendo maiores benefícios.

4.3.3 Os Recursos do Conhecimento

Após análise macro da estrutura da rede, passando depois para as relações sociais formadas nessa rede, analisa-se a seguir os recursos do conhecimento proporcionados por ambientes como eventos Dazideia.

4.3.3.1 Capital intangível

A começar pelo capital intangível gerado nesse tipo de iniciativa, que compreende novos conhecimentos, habilidades, perspectivas ou ideias adquiridas. O contexto analisado proporciona o encontro entre pessoas de fora da rede social do aspirante a empreendedor, o que traz uma diversidade de *insights* e novas perspectivas para as ideias apresentadas, conforme afirma o Entrevistado 1. Sendo esse um dos aspectos relevantes na construção de novas ideias, pois, conforme comentou o Entrevistado 4, *“as pessoas geralmente trazem a carga de conhecimento maior das áreas que elas têm”*, o que gera uma multidisciplinaridade em um ambiente colaborativo como Dazideia Meetup. O que vai ao encontro da ideia de que “a colaboração ajuda o novo empreendimento a buscar inovação por meio do compartilhamento de ideias, conhecimento, experiência e oportunidades” (EFTEKHARI; BOGERS, 2015).

Ademais, o Entrevistado 10 comentou como essa oportunidade pode agregar aos participantes em termos de conhecimento crítico, *“a melhorar a qualidade do*

pensamento crítico sobre uma apresentação”, comenta. Para o entrevistado de Belém/PA, essa visão crítica vai mudando conforme novos eventos similares vão acontecendo em cada região. *“As pessoas que vão no primeiro [evento] e depois no segundo tem outras perguntas, outra visão crítica, porque elas ouviram a tua visão crítica daquilo”*, afirma. *“O Dazideia não julga, ele compartilha percepções de quem ta escutando”*, acrescenta o Entrevistado 6.

Os participantes também acabam aprendendo novas maneiras de apresentar suas ideias de negócio, de forma a exercitar as habilidades de concisão, objetividade, entre outras. Para o Entrevistado 1, o formato do evento *“ajuda a errar menos, ser mais assertivo; ajuda a economizar, aprendendo com os outros; pode caminhar para o sucesso, conseguindo potenciais clientes e parceiros”*.

Além disso, o Entrevistado 6 menciona que é uma oportunidade também de testar a ideia de um “mundo real”, como chama, no qual o *pitcher* não controla as variáveis, diferente de um laboratório, por exemplo. Na sua visão, passa a ser uma oportunidade de descobertas e auto-análise. *“Porque para mim esse tipo de evento é uma descoberta do: eu sou ou não sou empreendedor? eu posso ou não posso ir adiante?”*, afirma.

Ou seja, o evento pode se tornar também uma oportunidade de estímulo ao despertar empreendedor dos participantes, uma vez que encontrar pessoas que estejam passando pelo mesmo processo pode estimular o participante a dar os próximos passos, bem como se sentir encorajado a dar continuidade na iniciativa. Porém, é necessária uma maior investigação acerca da temática.

Inclusive, o *pitcher* *“consequentemente acaba ficando mais confiante, acaba praticando a comunicação, tanto para investidores ou público em geral”*, afirma o Entrevistado 7. O que ajuda muitos a perderem o “medo de falar”, conforme reafirma o Entrevistado 4. *“Então, quando vai expor o teu pitch em um ambiente não controlado, você está desenvolvendo uma competência muito importante, que é a capacidade de você assumir o risco, que é necessário e que é inerente ao empreendedorismo”*, corrobora o Entrevistado 6.

Ainda sobre a apresentação, também desenvolve a habilidade de gestão do tempo, *“por ser a primeira vez e tá testando, a questão do tempo, quantidade de slides, teve gente que tinha muito slide e não conseguiu nem chegar na metade, então se auto-avaliou que colocou muita informação”*, comentou o Entrevistado 5.

A compreensão da linguagem do meio de empreendedorismo inovador também foi mencionada como um importante resultado para aqueles que participam de uma iniciativa como Dazideia Meetup, em especial aos participantes que vão a um evento desse nicho pela primeira vez. Algo que foi, inclusive, o pontapé para que o Entrevistado 9 começasse a se envolver com iniciativas do ecossistema, pois se viu “atrasado” em relação ao que estava acontecendo à sua volta. *“O meu primeiro evento de inovação, vamos dizer assim, foi o Dazideia em 2016, eu acho. Eu fui e eu nem entendia o que as pessoas falavam”*, conta.

Igualmente, na sua visão, o maior valor em termos de impacto se dá nos participantes que assistem aos *pitch*s, pois, geralmente, grande parte vai pela primeira vez a um evento dessa natureza e se depara com novos formatos de apresentação, novas formas de interagir, fazer *networking*, dar e receber *feedback*.

O entrevistado d Japão, do mesmo modo, afirma que o evento foi importante *“por ter aproximado pessoas que se não fosse o Dazideia, eles não entenderiam muita coisa sobre o ecossistema de inovação”*. Esse ponto faz reverberar a temática de inovação, conforme comentou o Entrevistado 3: *“E eu acredito que isso foi muito legal porque, mesmo que tenha impactado 10 a 20 pessoas, mas essas pessoas entendendo o que é o ecossistema de inovação, elas acabam passando mais informações para as outras que estão próximas dela. Então, de um pequeno nicho em volta do catalisador, ele começou a espalhar.”*

Por fim, o elemento do investimento fictício ao final do evento é visto como uma maneira lúdica de educar o público e os *pitchers* de como funciona uma dinâmica de investimento e competição no mercado. *“Eu acho que isso daí era a educação necessária antes do fundador receber investimento”*, afirma o entrevistado do Japão.

4.3.3.2 Capital tangível

Poucos foram os recursos tangíveis, como informações, documentos, ferramentas e procedimentos específicos, que pudessem ser elencados pelos entrevistados, que compõem a categoria analítica Capital Tangível. Dando continuidade à temática de apresentação em formato de *pitch*, hoje muito disseminada no meio das *startups*, os entrevistados mencionaram o entendimento do desenvolvimento de um *pitch* e da melhor maneira de estruturar as informações como um elemento perceptível. *“Se o cara realmente chegava com uma visão meio errada*

do que era um pitch, ele saia dali sabendo o que ele devia apresentar, né", afirma o Entrevistado 10. Tal tipo de conhecimento sobre *pitch* é mencionado por Spigel e Harrison (2018) como essencial dentro do contexto de ecossistemas empreendedores.

Já olhando para aspectos relacionados à iniciativa apresentada em si, um dos recursos comentado foi o compartilhamento de conhecimentos sobre modelos de negócios durante os eventos. Além disso, na visão do Entrevistado 4, o encontro também é uma oportunidade de coleta de dados para o processo de validação da iniciativa proposta.

4.3.3.3 Ativos coletivos

Por fim, analisando-se os ativos coletivos da iniciativa, que engloba ativos e ações que promovem a voz coletiva dos membros da rede, começa-se mencionando que eventos recorrentes ajudam a inspirar e dar voz a outras pessoas que eventualmente não se sentem encorajadas a apresentar sua ideia de negócio em qualquer ambiente. *"Então, o que a gente precisa é que esse movimento ganhe cada vez mais gente, para ganhar corpo, força e tração. E aí sim, a gente ter um movimento permanente, pulsante, que não seja sazonal ou temporário"*, acredita o entrevistado de Criciúma/SC. Acrescenta o Entrevistado 5: *"Quando a gente trabalha essa questão de desenvolvimento do território, desenvolvimento do ecossistema, desenvolvimento local, através da geração de ideias, através da troca, eu acho que outras pessoas também podem se sentir chamadas por isso né, de estar trabalhando para o desenvolvimento local. É isso que eu enxergo no Dazideia, que serve para isso, para desenvolver onde a gente está inserido."*

Além disso, é preciso que os espaços que apoiam a realização de iniciativas como Dazideia Meetup com estrutura física devem ter uma visão de resultados coletivos de longo prazo, não buscar um resultado imediato. O entrevistado de Itajaí/SC discorre: *"você vai fazer um evento para plantar uma continuidade de eventos que vão gerar uma melhora no todo. Isso, conseqüentemente, vai trazer resultado para o espaço, que vão gerar novas ideias, novas pessoas, vai atrair olhares, atrair investimento"*.

Os entrevistados também sugeriram maneiras de alavancar mais resultados para as iniciativas apresentadas. Uma delas seria ter usado o evento como uma *"porta*

de entrada das startups, das empresas para investidores, para corporates", afirma o Entrevistado 8. Afinal de contas, conforme concluíram Eftekhari e Bogers (2015), "a colaboração permite a uma *startup* superar os desafios internos decorrentes da falta de conhecimento do mercado e restrições de capital".

Dessa forma, conectar com esses atores do ecossistema para que conhecessem as ideias apresentadas seria uma oportunidade de promoção das mesmas. Ou, como também sugeriu o Entrevistado 8, realizar trimestralmente um evento especial, patrocinado por atores da rede que tivessem interesse em apoiar iniciativas que promovessem a colaboração para a inovação. O Entrevistado 3 similarmente mencionou que seria importante que as grandes empresas apoiassem esse tipo de iniciativa, assim como elas desenvolvem programas para se aproximar de *startups*, via aceleradoras ou outros, *"visando esse futuro melhor de inovação no Brasil"*.

Outra maneira de oportunizar a divulgação das iniciativas seria através da realização do evento dentro de eventos maiores, conforme realizado em Florianópolis/SC e também em uma cidade do Japão: *"E teve uma iniciativa lá em Hamamatsu, né, que foi dentro de um evento de mídia. Acredito que o Dazideia foi o ponto alto desse evento. Você se conectar com outros eventos, ser um pedaço dos outros eventos. Nada relacionado a ecossistema de startup, porque dentro do evento de ecossistema já tem pitch, né."*

O nome das iniciativas no website Dazideia ajuda a divulgar e propagar informações das ideias compartilhadas no evento em si. Por isso, outra forma de difundir ainda mais as iniciativas seria compartilhar os cases dos participantes em outros canais, *"contanto histórias dos participantes que inspirem"*, sugere o Entrevistado 1, ou até mesmo na mídia, se possível. Dessa forma, ajuda a engajar e re-engajar participantes na rede.

Outra possibilidade seria a realização da iniciativa em formato digital, uma opção importante para se ter um grande evento colaborativo e simultâneo em várias cidades, conforme sugere o Entrevistado 3: *"você pode fazer, por exemplo, algum evento simultâneo em, sei lá, 6 cidades brasileiras um palestrante e, ao mesmo tempo, ter os pitches nas cidades com os catalisadores promovendo"*. Tal opção facilitaria, conforme menciona o Entrevistado 4, a participação de pessoas de cidades pequenas, que ainda não possuem uma estrutura de rede suficiente para movimentação de um

evento como Dazideia Meetup, conforme características mencionadas pelos entrevistados nos aspectos relacionados à estrutura cultural e material da rede.

Embora a opção não seja a ideal em termos de formação de vínculos entre os participantes, talvez seja a alternativa para uma retomada de eventos colaborativos, agregando elementos como temáticas específicas, por exemplo, o que poderia facilitar na atual conjuntura mundial. "*Pensando aqui num cenário pós-pandêmico, será que a gente consegue quebrar essas barreiras geográficas e juntar até um público mais orientado à afinidade, ao invés de um espaço geográfico, né*", elabora o Entrevistado 11.

Contudo, para o Entrevistado 9, ainda falta o engajamento de mais atores da rede na promoção de iniciativas como Dazideia Meetup. Na sua visão, "*mesmo evangelizando uma galera, “tu” percebe que “tu” não despertou novos agentes*", menciona, o que se torna um desafio para, cada vez mais, proporcionar ambientes que ativem as vozes coletivas.

Afinal de contas, existe todo um esforço de dar início ao movimento na região e, caso não haja engajamento de novas pessoas, acaba ficando inviável para poucos atores fomentar sozinhos. Conforme sugeriu a pesquisa, é preciso um engajamento e articulação com diversos atores do ecossistema, bem como desenvolvimento cultural para que mais pessoas se prontifiquem a não só participar dos movimentos, bem como articular ativamente para que mais e mais pessoas sejam impactadas. Desenvolvendo, assim, uma região vibrante e conectada.

4.4 CONSOLIDAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS PARTICIPANTES E CATALISADORES

Visto que a presente pesquisa optou por uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa) de cunho interpretativista (SACCOL, 2009), sendo cada uma delas focada em um público específico, busca-se, nesta seção, consolidar as percepções de ambas as amostras estudadas, tanto os participantes quanto os organizadores, evidenciando elementos de divergência e convergência entre as percepções. A seguir, apresentam-se os destaques de cada categoria de análise.

4.4.1 A Estrutura da rede

Inicia-se evidenciando os elementos culturais da estrutura da rede, no qual é possível notar que um ecossistema vibrante, que congrega ações diversas de estímulo ao empreendedorismo inovador, além de ser a realidade da maioria dos apresentadores que responderam à pesquisa (26 dos 33), é sinalizado pelos organizadores como um dos aspectos essenciais para o desenvolvimento de uma rede como Dazideia. Iniciativas complementares como outros eventos de fomento, a exemplo do *Startup Weekend*, programas de inovação, entre outros, são importantes para uma rede se estabeleça, promovendo resultados culturais relevantes de inspiração para novos empreendimentos inovadores.

Porém, vale ressaltar o ponto abordado pelos organizadores sobre a importância da integração das ações realizadas na região. O Entrevistado 8 lembrou que uma região que não possui um ecossistema de empreendedorismo inovador bem estabelecido, acaba carecendo de uma agenda integrada de ações da cidade, gerando concorrência entre eventos de diversos setores.

Além das ações mencionadas, uma estrutura de instituições e organizações robusta faz parte de um pacote que grande parte dos empreendedores (25 respondentes) sinalizaram que suas regiões possuíam, e os organizadores entrevistados corroboraram, expandindo em detalhes como atores como universidades, institutos de pesquisa, incubadoras, aceleradoras, associações, entre outros, são importantes componentes estruturais da rede. Para os organizadores, os aspectos materiais mais importantes são as instituições educacionais, instalações físicas de apoio e recursos financeiros.

Porém, o acesso a recursos mais específicos de suporte ao desenvolvimento de inovações, como capital de risco, laboratórios e espaços coletivos/colaborativos, não é tão comum nas regiões analisadas no *survey*, uma vez que 18 apresentadores responderam não ter acesso facilitado a esses recursos através da sua rede de relacionamentos. Os organizadores mencionaram que a disponibilidade de recursos financeiros se faz necessária para que as iniciativas possam se desenvolver na região onde “nasceram”, e não precisem ir para outros centros para poder ter acesso a esses recursos. Fato que corrobora a percepção dos empreendedores.

Por outro lado, vale lembrar que as iniciativas representados no *survey* tinham estágios de ideação e validação quando participaram do evento e, conforme

os organizadores mencionam, recursos financeiros vindos de investidores de risco (*Venture Capitalists*) se fazem necessários somente quando as iniciativas estão em estágios mais maduro de desenvolvimento, o que, de acordo com a amostra do *survey*, apenas 2 delas encontram-se na fase de desenvolvimento do produto e/ou serviço e 6 delas já estão em operação. Ou seja, nem 25% delas chegam a precisar, de fato, de aportes financeiros mais volumosos para ganhar tração de venda e escalar.

4.4.2 As Relações Sociais

Observando-se aspectos das relações sociais, dentre as motivações que levaram os respondentes a participar do evento, 15 participantes afirmaram que sua principal intenção era a coleta de *feedback* acerca da proposta de solução. Similarmente, 11 deles buscavam no evento novas conexões no ecossistema da cidade. Ambas motivações vão ao encontro das mais mencionadas pelos organizadores também, que trouxeram a primeira delas como uma das maneiras de apoiar a “validação da ideia” e a segunda corroborando o *networking* e conexões com outras pessoas do ecossistema.

Com relação às conexões sociais desenvolvidas e/ou estimuladas na rede analisada, ambas as amostras apontam que a rede estudada proporcionou laços fracos de relacionamentos. Durante o evento, as interações da metodologia estimulam a troca e interação entre os participantes, tanto que 20 empreendedores informaram que o evento mudou suas relações pessoais, adicionando novas conexões relevantes às suas redes de contatos. Porém, 23 respondentes do *survey* compartilharam que as conexões não foram duradouras. De qualquer forma, vale lembrar que a literatura sugere que “[...] um vínculo fraco tem maior probabilidade de trocar conhecimento explícito e é um veículo melhor para novos conhecimentos e oportunidades” (MORTATI; CRUICKSHANK, 2012).

Na visão dos organizadores, embora seja uma categoria difícil de mensurar, visto que não havia uma forma sistematizada de acompanhar a formação das relações após o evento, os mesmos corroboram com o dado de que o formato do Dazideia Meetup facilitou a troca durante o evento, sendo que alguns elementos eram uma “desculpa para interagir”, conforme afirmou o Entrevistado 11.

Ainda, considerando também que apenas 7 iniciativas representadas no *survey* realizaram novos projetos em conjunto, ou tiveram pessoas se juntando às iniciativas

apresentadas no evento, por causa da conexão gerada durante as dinâmicas, percebe-se que há um ponto de oportunidade nesse aspecto. Alguns organizadores comentaram sobre casos que vivenciaram nos seus eventos, porém, novamente, não houve um acompanhamento pós-evento para avaliar como se desenvolveram essas relações.

4.4.3 Os Recursos do Conhecimento

Analisando-se, por fim, os aspectos relacionados ao conhecimento ampliado no contexto estudado, ambas amostras apontam que é possível, sim, desenvolver novas habilidades e conhecimentos em um evento de apenas duas horas, sendo que a amostra de empreendedores que corroboram com esse elemento representou 76% deles (totalizando 25 respondentes). Algumas das habilidades trazidas pelos organizadores são: pensamento crítico, *insights* sobre formas diferentes de apresentar suas ideias de negócio, de forma a exercitar as habilidades de concisão, objetividade, gestão do tempo, comunicação, entre outras.

Com relação às novas perspectivas ao problema que os empreendedores buscavam resolver com a solução proposta na apresentação, cerca de metade dos empreendedores afirmaram que o evento ajudou e a outra metade não. O que vai de encontro com a percepção do Entrevistado 1, por exemplo. Isso pode estar ligado ao fato compartilhado pelos organizadores de que acreditam que eventos temáticos possam trazer mais pessoas especializadas em mercados específicos e, conseqüentemente, mais aptas a colaborar de maneira consistente.

Por outro lado, vale lembrar que 26 empreendedores informaram que a participação no evento elevou o reconhecimento de outras pessoas sobre sua iniciativa, tornando-se o Dazideia Meetup, assim, um propulsor de novas ideias na região. Ademais, é uma oportunidade também de testar a ideia de um “mundo real”, como chamou o Entrevistado 6.

Enfim, 25 respondentes do *survey* confirmaram que participar do evento fez emergir e/ou aumentou a compreensão do potencial positivo de ações colaborativas para iniciativas em estágios embrionários como a sua. Porém, conforme mencionado por alguns organizadores, a recorrência da iniciativa na região é peça-chave para que o ecossistema esteja em movimento, encorajando novos participantes a fazerem parte da rede. Além disso, levantaram hipóteses complementares de recomendações para

ampliar o alcance das oportunidades, sendo uma delas a possibilidade de realização da iniciativa em formato digital, uma opção que permite a realização de um grande evento colaborativo e simultâneo em diversas cidades ao mesmo tempo.

Essa e outras oportunidades serão também exploradas na seção seguinte, a qual visa propor as diretrizes para composição de uma rede colaborativa de estímulo ao empreendedorismo inovador.

5 PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA REDES COLABORATIVAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO

Com base na análise revelada acima, apresenta-se a estrutura das diretrizes que a presente pesquisa propõe com vistas a orientar a criação ou remodelação de redes colaborativas de estímulo à inovação. Evidenciam-se a seguir aspectos fundamentais de uma rede desta natureza, trazendo recomendações de possíveis aplicações que podem gerar resultados relevantes para aqueles que fazem parte da rede.

Vale ressaltar que as diretrizes aqui propostas possuem uma amplitude de possibilidades de aplicação, visto que diversos segmentos hoje buscam desenvolver iniciativas visando oferecer ambientes mais propícios à inovação. Porém, propõe-se que as diretrizes sejam aplicadas a eventos de natureza similar ao Dazideia, uma vez que a pesquisa o teve como embasamento. Portanto, o público-alvo são potenciais redes de eventos de estímulo ao empreendedorismo inovador, em especial no ecossistema de *startups*.

Alguns dos outros contextos mencionados pelos entrevistados da pesquisa, que podem ser extrapolados, são: iniciativas do poder público, instituições educacionais - desde ensino médio a universidades, grandes empresas que busquem desenvolver programas de intraempreendedorismo ou mesmo inovação aberta, bem como dentro de grandes eventos de diversos segmentos. Enfim, existe uma gama de possibilidades, uma vez que, conforme afirmou o Entrevistado 11, *“acho que sendo orientado para essa questão de você apresentar ideias, para verificar se tem viabilidade assim de mercado, eu acho que faz muito sentido”*.

Vale mencionar que as diretrizes foram materializadas em um documento em formato de *e-book* (livro digital)³, conforme ANEXO A, visto que o seu formato facilita a disseminação e alcance da presente proposta, condizentes com os objetivos de um mestrado profissional. A partir dos resultados da análise realizada, divide-se o conteúdo nas seguintes seções: estrutura da rede, perfil do coordenador, facilitadores

³ FERREIRA, Camila; LEMOS, Dannyela da Cunha. **Colaborações para a inovação**: como criar iniciativas em rede para estimular o empreendedorismo inovador. Florianópolis, 2021. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/12y1UNSPitL4bI92R8PpTrwaJXcaU9D_M/view. *E-book*.

das relações sociais e gestão do conhecimento. A seguir, detalha-se a proposta por seção.

5.1 ESTRUTURA DA REDE

Percebe-se que o empreendedorismo inovador não é um fato que depende apenas de indivíduos buscando solucionar um problema de mercado. Existem diversos elementos que proporcionam um ambiente favorável ao desenvolvimento de soluções inovadoras. A começar pela estrutura da rede ao qual esse indivíduo está inserido.

5.1.1 Coordenação dos atores

Um dos aspectos revelados na pesquisa é a necessidade de coordenação entre atores da rede, bem como a integração com atores externos que sejam complementares. Não só são necessárias pessoas que estejam dispostas a dar início a rede e começar o movimento em sua região, como também é preciso integrar, desde o início, com agentes e outras iniciativas que possam apoiar essa construção, sem que haja concorrência entre eventos de diversos setores, por exemplo, caso mencionado como potencial limitador pelo Entrevistado 8.

A começar pelo coordenador da rede local, a pessoa que vai articular e fomentar o desenvolvimento da rede na sua região. O perfil desse propulsor será explorado em detalhes na próxima seção, porém é importante mencionar a necessidade de haver uma ou mais pessoas envolvidas no estabelecimento das relações e que essas pessoas tenham a capacidade de despertar novos agentes.

A pesquisa também evidenciou que o tipo de rede estudada não cresce e se estabelece de maneira isolada, mas, sim, a partir do apoio de uma rede de parceiros. Ideia que vai ao encontro do paradigma da inovação aberta que, conforme mencionaram De Brito e Leitão (2020, p. 21), “chama cada vez mais a atenção para a importância do conhecimento externo e das redes de inovação”.

Portanto, a articulação com atores do ecossistema, estabelecendo relações que possam proporcionar recursos, ações ou até mesmo benefícios que suportem o desenvolvimento de empreendimentos inovadores se faz necessária. Afinal, conforme afirmam Baraldi *et al.* (2019, p. 58), “uma *startup* não pode se desenvolver no vácuo,

mas deve estabelecer e usar algumas conexões de rede para se desenvolver e crescer”.

Alguns dos recursos mais citados na pesquisa foram instituições e iniciativas educacionais de suporte, que promovem programas ou capacitações voltadas ao empreendedorismo inovador, bem como incubadoras e aceleradoras, entre outros interessados em se envolver, de alguma forma, com iniciativas embrionárias e colaborar com seu desenvolvimento. “*Quando você tem um ecossistema mais amadurecido, você já começa a ter parceiros, e contar com esses parceiros*”, comentou o Entrevistado 6.

Além disso, uma maneira de alavancar mais resultados para iniciativas inovadoras que participam da rede é a coordenação com atores que buscam novas ideias para adicionar ao seu portfólio, investir ou adquirir. Conforme sugeriu o Entrevistado 8, a rede pode ser uma “*porta de entrada das startups, das empresas para investidores, para corporates*”.

O apoio também pode se dar de outras formas, como proporcionando estrutura física para realização de ações de conexão entre os membros da rede. A pesquisa trouxe algumas possibilidades de ambientes que, de alguma forma, já são propícios às colaborações por sua natureza, como espaços de *coworking*, centros de inovação e associações empresariais. Claro que, dependendo do contexto no qual a rede se estrutura, esse arranjo pode se expandir para determinadas especificidades.

Porém, o estudo evidenciou que há um desafio de se estabelecer essas coordenações em regiões onde esse tipo de movimento ainda é incipiente. “*Quando você tem um ecossistema mais amadurecido, você já começa a ter parceiros, e contar com esses parceiros*”, comentou o Entrevistado 6. Tal desafio acontece em especial quando se pensa na estrutura da rede limitada ao espaço geográfico onde ela se estabelece. Por outro lado, conforme sugerido no estudo, ampliando o alcance da rede no meio digital, elimina-se a barreira geográfica e a rede passa a ser coordenada através de uma visão macro do seu alcance. Estudos ainda se fazem necessários para avaliar a eficácia dos elementos traçados na presente pesquisa em um âmbito digital, mas é válido evidenciar tal formato cada vez mais comum de coordenação.

5.1.2 Mecanismos de comunicação

Não só a coordenação dos parceiros pode ser explorada amplamente de maneira digital, como também a conexão dos membros da rede após a realização de alguma ação específica, como um evento. O estudo apontou para a necessidade de haver uma maneira de facilitar a comunicação constante entre os membros da rede para que novos laços sociais possam ser estabelecidos. Dodgson (2011, p. 1119) apontou que estudos afirmam que “as inovações radicais, especialmente, são frequentemente baseadas em novas combinações de diversos domínios de conhecimento”, argumentando-se que se beneficiam de diversas redes de laços fracos.

O Entrevistado 1 sugeriu a criação de uma plataforma que pudesse conectar os atores da rede, mas alertou que seu propósito deve ir além das conexões humanas, visto que hoje já existe uma variedade de redes sociais com a mesma finalidade. O ideal é que o ambiente virtual possua outros elementos como uma gamificação, conforme sugeriu o Entrevistado 10, que poderia ser uma *“oportunidade de ter vínculos com parcerias em aceleradoras, centros de inovação”*.

Ou seja, há uma oportunidade de ampliação do alcance das iniciativas que encontram nas redes colaborativas uma maneira de expor suas ideias, coletar *feedback*, amadurecer a solução proposta. Por isso, uma proposta de rede híbrida pode ser uma saída interessante, na qual os participantes se conhecem em um ambiente presencial, mas é possível dar continuidade ou mesmo expandir as relações entre os participantes da rede em um meio digital.

A divulgação do tipo de iniciativa que faz parte da rede se faz necessária, bem como os entrevistados sugeriram a organização das mesmas por área temática, o que facilitaria a busca por parte dos interessados em tópicos específicos, agregando pessoas com interesses mútuos.

Outras formas de expandir a divulgação seriam através das mídias, realizando iniciativas integradas a outras ações do ecossistema, ou mesmo agregando as regionais da rede em um só ambiente de troca simultâneo, seja ele presencial ou digital.

Esses mesmos mecanismos podem também ser o meio de compartilhamento de resultados alcançados não só pela rede, bem como suas iniciativas e membros que fazem parte, conforme sugeriu o Entrevistado 1, *“contando histórias dos participantes que inspirem”*. Dessa forma, ajuda a engajar e re-engajar participantes na rede.

Além disso, outra forma de ampliação da comunicação é através da rede de apoiadores e parceiros, que podem ser explorados como oportunidades de divulgação das ações, potencial coordenação dos interesses de ambas as partes, com vistas a gerar resultados como conexão com possíveis investidores, com pessoas interessadas em apoiar com suas competências, ou empresas interessadas em apoiar as iniciativas inovadoras, seja cedendo seus serviços, espaço físico, entre outros. Dessa forma, estariam atuando como uma ponte entre os atores interessados e os membros da rede.

Nota-se que a estrutura da rede pode conter diversos elementos que são capazes de ampliar sua atuação e resultados. Mas, tudo isso só é possível se existirem pessoas dispostas e engajadas com o desenvolvimento da rede. Por isso, a próxima seção visa caracterizar alguns elementos do perfil, do que chamamos aqui, do potencial coordenador da rede.

5.2 PERFIL DO COORDENADOR

O coordenador da rede apareceu como um elemento fundamental para que a rede nasça, tenha vida e se expanda para além da sua própria rede de contatos. *“Precisa de alguém para liderar”*, afirmou o Entrevistado 8. Portanto, a primeira característica elencada aqui é que o perfil de liderança se faz necessário.

Tal perfil também deve estar diretamente ligado à uma visão conectada à economia colaborativa. O coordenador, por ser a pessoa central da rede, deve evitar limitadores como ego e competição entre ações, que apareceu como característica de alguns líderes de instituições, que buscam apenas fomentar iniciativas que tragam benefícios diretos próprios, sem olhar para uma visão de impacto mais global.

Outra característica do líder coordenador que surgiu na pesquisa foi a capacidade de estimular e incentivar a participação dos seus contatos nas atividades da rede. *“É ele que vai fazer todas as conexões acontecerem. Tanto que a gente parou de fazer [o evento], parou de fazer, ninguém mais fez nada”*, relatou o Entrevistado 9. Portanto, seria um coordenador que não só consegue engajar pessoas em torno de um movimento colaborativo, mas também possui uma amplitude de contatos.

Sendo assim, um dos pontos importantes que aparece no perfil desta figura é que possua uma ampla rede de contatos dentro do seu ecossistema. Conforme mencionou o Entrevistado 3, é através do “micro ecossistema” do coordenador que a

rede começa a se formar e vai se expandindo conforme novas pessoas participam e fazem parte.

Mas, para que novas pessoas interessadas participem, é o coordenador que atua como uma ponte entre pessoas, facilitando a formação de vínculos entre membros da rede. Entrevistado 6, “*não é só ter o evento em si e organizar, mas ter alguém também que vai gerar essas conexões, que vai trazer pessoas que são relevantes e que podem contribuir para o evento*”. Por isso, o perfil de conector se apresenta como outro aspecto chave de um coordenador de rede, dando as condições necessárias para que essas novas relações sociais aconteçam.

Um aspecto adicional ainda a esse perfil seria sua capacidade de atuar como mentor, que pudesse guiar a jornada de aspirantes a empreendedores que buscassem na rede uma maneira de compreender possíveis caminhos a serem tomados e as possibilidades a serem exploradas. Característica que vai ao encontro da ideia do Entrevistado 6 sobre a possibilidade de acompanhamento das iniciativas que fazem parte da rede, promovendo mentorias e conexão com os organizadores das outras regiões também.

Uma rede de coordenadores mentores seria possível se os mesmos possuíssem uma outra característica apontada nas entrevistas, que é o conhecimento sobre o processo de empreendedorismo inovador, tipo de conhecimento mencionado por Spigel e Harrison (2018) como essencial dentro do contexto de ecossistemas empreendedores. Para Jiao *et al.* (2014, p. 1), “a rede social relativa ao empreendedorismo é fonte de inovação dos empreendedores, bem como fonte de conhecimento empreendedor”, o que ajuda na absorção de tal conhecimento.

Da mesma forma, o entendimento da linguagem utilizada nesse mercado se faz necessário, uma vez que o contexto alvo das diretrizes é o ecossistema de *startups*, que adotou jargões internacionais como vocabulário comum do mercado. Dessa forma, se faz necessário a compreensão dos termos relacionados a esse ambiente.

Em suma, o coordenador deve possuir minimamente perfil de liderança, voltado à economia colaborativa, ser um conector de pessoas, engajando novos atores na rede e possuindo uma ampla rede de contatos no ecossistema, bem como deve entender do cenário do empreendedorismo inovador e a linguagem utilizada, além de, possivelmente, possuir habilidades de mentoria. Além de tais características do perfil do coordenador, também são necessários elementos facilitadores das relações humanas, que serão apresentados na próxima seção.

5.3 FACILITADORES DAS RELAÇÕES SOCIAIS

Conforme mencionado anteriormente, um dos primeiros elementos facilitadores das relações humanas que vale reforçar na presente seção é o coordenador da rede, atuando como uma ponte entre pessoas, que vai ao encontro do objetivo de um trabalho em rede, que busca:

[...] otimizar a conectividade entre as pessoas. É para aumentar a extensão e densidade da rede, fortalecendo as conexões existentes, permitindo novas conexões e obtendo uma resposta rápida. É para aumentar o potencial da rede para dar origem a conexões inesperadas. (WENGER; TRAYNER; DELAAT, 2011, p. 12).

Além disso, a composição do ecossistema impacta diretamente no tipo de relações sociais desenvolvidas em uma dada rede. Na verdade, estudos vêm abordando perspectivas sobre o impacto que o ecossistema de inovação no qual está inserido tem no sucesso de novos empreendimentos (EFTEKHARI E BOGERS, 2015).

Ou seja, a maturidade do ecossistema ao qual a rede faz parte se apresenta como um elemento facilitador das relações sociais, pois quanto mais desenvolvido estiver o ecossistema, há uma rede coordenada de atores que se apoiam, trocam experiências, e estão dispostos a compartilhar e colaborar, a exemplo da cidade de Florianópolis/SC, citada pelo Entrevistado 8 como referência e *benchmark* de ações para outras regiões.

5.3.1 Elementos Culturais

Outra característica que, somada à composição do ecossistema, pode impactar positivamente no estímulo às relações, ajudando a disseminar o conceito de inovação para pessoas diversas, é a realização de ações de estímulo ao empreendedorismo inovador dentro de grandes empresas. A exemplo do caso mencionado pelo entrevistado que realizava eventos no Japão, ao apontar o fato de que “[...] *praticamente todas as grandes empresas japonesas têm seu programa de inovação, seja de corporate venture ou processos dentro da empresa para criar startups também ou conexão entre colaboradores*”. Dessa forma, cria-se uma cultura de troca em

diversas camadas de uma determinada organização, que pode se ampliar para além da mesma.

Do mesmo modo, o engajamento do poder público em ações de fomento ao empreendedorismo inovador, seja através de eventos, capacitações, incentivos fiscais, leis estratégicas ou editais de inovação, podem facilitar a entrada de novos empreendimentos no mercado. A exemplo da criação de um Fundo Municipal de Inovação, “*que tem condição de pelo menos já acenar com alguma possibilidade para os potenciais empreendedores*”, bem como incentivar o desenvolvimento econômico local, conforme mencionado pelo Entrevistado 2.

Ademais, a mudança do conceito de eventos “tradicionais” para um formato mais aberto e colaborativo, promovendo espaços de “fala” para pessoas diversas, pode ser um elemento cultural importante, sugerido pelo Entrevistado 4, para permitir que novas pessoas se encorajem a tirar ideias do papel ao verem outras iniciativas que estão sendo desenvolvidas dentro desse contexto, que não é o mercado “tradicional”. Afinal de contas, “[...] ouvir a história de outra pessoa pode abrir a imaginação ou revelar uma nova perspectiva” WENGER; TRAYNER; DELAAT, 2011, p. 19). Assim, cria-se a cultura de buscar uma audiência diversa para apoiar o processo de validação, bem como de co-criação com atores do ecossistema.

5.3.2 Características do ambiente

Para que mais pessoas se sintam confortáveis em expor suas ideias, algumas características do ambiente onde a iniciativa está inserida atuam como facilitadores. A começar pela informalidade, que apareceu como um elemento importante para ambientes de estímulo à inovação. O Entrevistado 6 comentou sobre a realização de um dos seus eventos em um espaço de coworking pequeno da sua região. Nele, “*as pessoas ficam todas juntas. Então, essa proximidade gera nas pessoas uma relação muito interessante*”, explicou. Ou seja, esses espaços com “ar” de informalidade e descontraídos foram mencionados como propulsores de novas conexões, pois deixam o público mais à vontade.

Além disso, elementos como a possibilidade de colaboração aberta a todos os membros da rede, sem restrições por audiência, apareceu como ponto relevante na geração de novas conexões. “*O Dazideia não julga, ele compartilha percepções de quem ta escutando*”, comentou o Entrevistado 6.

Wenger, Trayner e de Laat (2011, p. 1), ao tratarem em específico de redes que fomentam a aprendizagem, destacam que “este potencial para conexões espontâneas e serendipidade - e o potencial resultante para a exploração coletiva sem intenção ou design coletivo - é um aspecto chave do valor das redes”. Dessa forma, abre-se espaço para que novas interações aconteçam e, conseqüentemente, futuras relações sejam formadas.

Ainda dentro dessa dinâmica da colaboração, a organização e clareza dos objetivos de cada ação realizada, somada a elementos dinâmicos para estímulo à troca entre os membros da rede, aparecem como facilitadores. A exemplo da dinâmica de *feedback* realizada nos eventos da organização estudada, característica mencionada pelos entrevistados como relevante para a “quebra” de medos de julgamento por parte dos empreendedores, tornando-os mais vulneráveis e abertos a apresentar suas ideias de negócio. Ou seja, os momentos de *feedback* são considerados importantes para dar início a novas relações.

5.3.3 Características motivacionais

Afinal de contas, entre as motivações que levam uma pessoa a participar de uma rede, conforme apontou o presente estudo, está a possibilidade de ampliação do *networking*. Para os entrevistados, grande parte dos empreendedores que participaram dos eventos Dazideia iam em busca de “*conexão com outras pessoas que podem agregar, no sentido de capital intelectual, às ideias*”, afirmou o Entrevistado 7.

Além disso, proporcionar uma oportunidade de coleta de percepções para a etapa de validação de ideias de negócio apresenta-se como potencial motivador para que pessoas se engajem em uma rede. “*Eles precisam que outras pessoas vejam, até para validar seja a ideia, seja o protótipo, o MVP deles, né. Eles precisam dessa validação*”, afirmou o Entrevistado 2. Afinal, segundo Eftekhari e Bogers (2015, p. 574), “os empreendedores precisam desenvolver modelos de negócios que permitam fontes externas de conhecimento para fluir para o novo empreendimento”. Ou seja, nada mais é do que uma das maneiras de acelerar e potencializar tal processo.

Além disso, a ampliação das possibilidades de divulgação da iniciativa também se apresentou como um motivador apontado na pesquisa, em busca da primeira

venda (ou mais vendas) *“tanto para cliente, quanto para investidor”*, conforme mencionou o Entrevistado 1.

Finalmente, com o objetivo de ampliar o despertar empreendedor dos participantes da rede, sugere-se realizar ações que estimulem os participantes a darem os próximos passos na sua jornada, como a divulgação de casos de sucesso, compartilhamento de histórias inspiradoras, entre outras. Afinal de contas, conforme comentou o Entrevistado 6, a rede passa a ser uma oportunidade de descobertas e auto-análise. *“Porque para mim esse tipo de evento é uma descoberta do: eu sou ou não sou empreendedor? eu posso ou não posso ir adiante?”*, afirmou.

5.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com vistas a alcançar bons resultados relacionados aos aspectos do conhecimento promovido pela iniciativa, é necessário, primeiramente, ter clareza das habilidades que se busca desenvolver e/ou potencializar com a ação realizada. Algumas das habilidades que podem ser desenvolvidas, conforme sugere o estudo, são: gestão do tempo, objetividade, como dar e receber *feedback* construtivo, entre outras. Wenger, Trayner e de Laat (2011) afirmam que “o valor das redes como recursos de aprendizagem depende de um indivíduo para atuar como nó responsável e avaliar a relevância dos fluxos de informação para si e para a rede mais ampla”.

Além disso, a ação pode ser um estimulante prático ao desenvolvimento do conhecimento crítico por parte dos participantes da rede. Também, há um maior sustento dessa evolução a partir da recorrência das ações, conforme sugeriu o Entrevistado 6, *“as pessoas que vão no primeiro (evento) e depois no segundo tem outras perguntas, outra visão crítica, porque elas ouviram a tua visão crítica daquilo”*. Portanto, estimular os espaços de troca é essencial para que isso aconteça.

Além disso, a multidisciplinaridade dos participantes é um elemento que ajuda a trazer novos olhares para um mesmo problema ou solução proposta. Afinal, conforme sugerem Leyden, Link e Siegel (2014, p. 1157), “quanto maior a heterogeneidade dos laços sociais e dos conhecimentos e experiências anteriores, mais criativo será o empreendedor”. A diversidade em um processo inovador está associada tanto ao número de atores envolvidos, quanto ao grau em que seus conhecimentos, habilidades e comportamentos divergem (PARJANEN; HENNALA; KONSTI-LAAKSO, 2012, p. 363).

Ou seja, agregar participantes de diversas redes e instituições pode ajudar a alavancar a rede colaborativa, trazendo maiores benefícios e oportunidades, como bem exemplificou o Entrevistado 2: *“Porque a inovação e a comunicação acontecem independente dos atores verticalizados. Então, porque o aluno da Universidade A se relaciona com aluno da instituição B, que se relaciona com colegas da instituição C, e se estabelece essa rede.”*

A ampliação do vocabulário relacionado ao meio do empreendedorismo inovador também apareceu como um potencial conhecimento a ser desenvolvido pela iniciativa. Eventualmente, proporcionar elementos que aumentem a compreensão da linguagem do meio deste mercado pode trazer interesse de públicos diversos em compreender mais sobre o assunto.

Além disso, uma sugestão que pode auxiliar a ampliação das informações geradas em um encontro presencial, por exemplo, seria o “armazenamento” ou atualização das atividades compartilhadas em um ambiente virtual. Da mesma forma, uma outra opção para alcançar pessoas de diversas regiões, inclusive aquelas que ainda não possuem um ecossistema estruturado, seria a realização de ações colaborativas simultaneamente em várias cidades, conforme sugeriu o Entrevistado 3: *“você pode fazer, por exemplo, algum evento simultâneo em, sei lá, 6 cidades brasileiras um palestrante e, ao mesmo tempo, ter os pitches nas cidades com os catalisadores promovendo”*. Ou seja, fazer um melhor aproveitamento dos recursos digitais para as iniciativas, podendo-se, inclusive, realizar ações híbridas com públicos presenciais e online ao mesmo tempo.

Por fim, ainda com o intuito de troca de informações entre regionais, visando obter conhecimento das melhores práticas do mercado e trocar experiências, o Entrevistado 2 sugeriu a promoção de visitas técnicas promovidas entre participantes da rede. O intuito é estimular que a troca de conhecimento não se limite a região onde a rede está, mas que possa se expandir entre regionais, seja através de ferramentas virtuais ou através de atividades presenciais. Dessa forma, cria-se um fluxo compartilhado de boas práticas, informação e conexão na rede.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fase inicial do processo inovador, denominada *front end* da inovação (FEI), vem recebendo especial atenção de pesquisas recentes, porém ainda foi colocada pouca luz da literatura (TEZA *et al.*, 2015). No contexto atual do mercado, no qual a inovação aberta vem figurando um importante alicerce em processos inovadores, as colaborações de atores externos têm se apresentado como uma alternativa promissora de suporte ao FEI.

Por isso, os ecossistemas empreendedores do mundo inteiro vêm investindo em iniciativas para estimular esse processo inicial da inovação, com o intuito de diminuir, de certa forma, as incertezas presentes nessa fase. Nesse contexto, nasce em 2016 o Dazideia, estudo de caso da presente pesquisa. A iniciativa promoveu um evento colaborativo, realizado inicialmente em Florianópolis/SC e tornando-se posteriormente uma rede com atuação em diversas regiões do Brasil e expansão no Japão, no qual pessoas com ideias de novos negócios pudessem apresentá-las e recebessem *feedbacks* e comentários dos participantes presentes.

Identificou-se uma oportunidade para explorar as características que essas redes promotoras das colaborações e relações sociais devem ter, especialmente no contexto do estímulo ao empreendedorismo inovador, uma vez que muitas das iniciativas realizadas hoje no Brasil são modelos importados de outros países. Dessa forma, o objetivo geral da presente pesquisa foi propor diretrizes para redes colaborativas de estímulo à inovação, com base nos eventos realizados pelo Dazideia.

Com o intuito de atingir o objetivo geral do estudo, foram desenvolvidos objetivos específicos que deram suporte à construção da proposta aqui presente. A partir da compreensão da interface entre as temáticas de redes, colaborações e FEI, foi possível desenvolver o modelo analítico que deu suporte aos instrumentos de coletas utilizados na pesquisa. O primeiro deles, um *survey* aplicado aos participantes dos eventos, buscou identificar os motivadores que levaram os participantes a apresentar suas ideias em um espaço colaborativo, bem como analisar os resultados que as colaborações trouxeram para os participantes.

Como optou-se por realizar uma pesquisa sincrônica de abordagem mista (qualitativa e quantitativa) de cunho interpretativista (SACCOL, 2009), uma vez que tal abordagem ajuda a compreender questões complexas, inerentes ao contexto de pesquisa, a análise qualitativa foi feita através de entrevistas semiestruturadas com a

população dos organizadores Dazideia. Tal etapa contribuiu para o objetivo de sistematização dos componentes relevantes para o desenvolvimento de uma rede colaborativa a partir da visão dos organizadores Dazideia.

Uma vez que cada coleta mencionada acima foi realizada em sujeitos de pesquisa específicos, foi possível também consolidar as percepções de ambas as amostras estudadas, tanto os participantes quanto os organizadores, evidenciando elementos de divergência e convergência entre as percepções dentro de cada categoria analítica. Tal consolidação foi essencial para balizar a proposta de diretrizes para composição de uma rede colaborativa de estímulo ao empreendedorismo inovador, uma vez que combina experiências de ambos os públicos interessados - os participantes e os organizadores da rede.

O estudo evidenciou que ambientes com elevado grau de capital social tendem a desenvolver redes consolidadas de troca social (NIETO; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, 2016). Vale lembrar que analisando pelo lado da literatura de gestão, as organizações já estabelecidas possuem recursos e a oportunidade de errar e aprender com as próprias decisões tomadas. Porém, as iniciativas em estágio embrionário, em sua maioria, não possuem o conhecimento necessário para traçar planos de sucesso e se permitir “gastar” recursos que, às vezes, nem estão disponíveis. Por isso, arranjos promotores das colaborações para a inovação podem ser um importante apoio, em especial às iniciativas em estágios de ideação e validação.

Dentro da literatura de redes, especificamente, a análise das motivações dos participantes da rede Dazideia adiciona-se a uma área de pesquisa raramente explorada dentro de estudos dessa temática, segundo Engel, Kaandorp e Elfring (2017). Também para Burström *et al.* (2018, p. 51), “faltam estudos empíricos que expliquem a formação de vínculos e o comportamento da rede nos estágios iniciais do desenvolvimento do empreendimento”. O que amplia as possibilidades para trabalhos futuros.

Ademais, ainda com relação aos participantes dos eventos, sugere-se uma análise mais profunda de como iniciativas como Dazideia podem alavancar o despertar empreendedor dos atores que fazem parte da rede. Conforme mencionou um dos entrevistados, “*porque para mim esse tipo de evento é uma descoberta do: eu sou ou não sou empreendedor? eu posso ou não posso ir adiante?*”. Portanto, há uma oportunidade de explorar o papel das redes no estímulo para que os participantes se sintam encorajados a dar continuidade na iniciativa.

A pesquisa contribui para estudos dentro das temáticas de redes, especialmente voltadas para as colaborações que apoiam o *front end* da inovação. No entanto, o estudo limitou-se à compreensão das redes no contexto do empreendedorismo inovador, o que pode abrir a possibilidade para análise em outros contextos.

Sabe-se também que a metodologia de estudo de caso possui suas limitações, como a subjetividade da pesquisadora e a replicabilidade em outros contextos. Por outro lado, a vantagem da análise qualitativa realizada neste estudo está sob os aspectos da captação de sentimentos e opiniões dos entrevistados (DI FATTA; CAPUTO; DOMINICI, 2018). Além disso, a pesquisa se destaca de muitos estudos sobre redes sociais, em especial, que geralmente tratam de análises quantitativas e grandes amostras (BARALDI *et al.*, 2019).

Ainda dentro das limitações da pesquisa, encontra-se a técnica de coleta escolhida, não probabilística por conveniência. Embora acredite-se que a amostra por conveniência não introduziu viés em relação à população total, sendo que os resultados obtidos podem ser uma boa imagem do universo estudado, sugere-se que a pesquisa seja aplicada em outros contextos, utilizando-se técnicas probabilísticas. Ademais, o tamanho da amostra também foi um limitante, resultados de um grupo pequeno de pessoas que reflete apenas um conjunto do contexto estudado. Havendo, dessa forma, necessidade de expansão do estudo.

Do ponto de vista prático, o estudo produziu um guia para que redes colaborativas de estímulo à inovação, principalmente na etapa inicial do processo inovador, possam compreender características essenciais da rede para que gere resultados relevantes para seus participantes e, potencialmente, a região onde está inserida. As informações exploradas na pesquisa também contribuem para possíveis melhorias da metodologia Dazideia em si.

Sugere-se como estudos futuros análise de um dos contextos que, inclusive, surgiu como uma oportunidade de avanço da metodologia Dazideia, o dos ambientes virtuais. Ainda não é claro de que maneira seria possível transferir experiências que são apresentadas como pontos de sucesso de uma rede colaborativa como Dazideia para ambientes virtuais. Além disso, Alvedalen e Boschma (2017) mencionam que há um potencial de pesquisa acerca do assunto, explorando se ecossistemas empreendedores com vínculos não locais apresentam uma maior dinâmica empresarial.

Além disso, uma temática que também pode ser explorada é a realização de ações híbridas dentro deste contexto, ou seja, que congreguem encontros presenciais e online. Devido ao momento pandêmico instaurado durante a realização do presente estudo, ações híbridas vêm tomando espaço no mercado e podem ser um contexto relevante para pesquisas futuras dentro da temática de redes e colaborações.

Finalmente, observando-se os aspectos ligados às relações sociais, Di Fatta, Caputo e Dominici (2018, p. 601) sugerem “[...] a necessidade de investigar a qualidade das relações dentro do ecossistema para melhor compreender a dinâmica de compartilhamento de conhecimento para a inovação”. Dessa forma, sugere-se a exploração mais profunda da formação de vínculos sociais entre os participantes dentro do contexto estudado, uma vez que apareceu como uma categoria de difícil análise na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALVEDALEN, J.; BOSCHMA, R. A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda. **European Planning Studies**, v. 25. n. 6, p. 887-903. 2017.
- BARALDI, E. *et al.* Start-ups and networks: interactive perspectives and a research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 58-67, 2019.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Ed. da UFSC, 5. ed. Florianópolis, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BENDAVID, Y.; BOURGAULT, M. A living laboratory for managing the front-end phase of innovation adoption: the case of RFID implementation. **International Journal of Project Organisation and Management**, v. 2, n. 1, p. 84–108, 2010.
- BRENTANI, U., and S. E. REID. The fuzzy front-end of discontinuous innovation: Insights for research and management. **Journal of Product Innovation Management**, 29(1), 70-87, (2012).
- BERTELS, H. M. J.; KLEINSCHMIDT, E. J.; KOEN, P. A. Communities of practice versus organizational climate: Which one matters more to dispersed collaboration in the front end of innovation? **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 5, p. 757–772, 2011.
- BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília: 183º da Independência e 116º da República [2004]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 04 abr. 2021.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Sucupira**. Brasília: Ministério da Educação, 2021. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.xhtml>. Acesso em: 03 set. 2021.
- BRITO, S. de; LEITÃO, J. Mapping and defining entrepreneurial ecosystems: a systematic literature review. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 19, n. 1, p. 21-42, 2020.
- BURSTRÖM, T.; HARRI, J.; WILSON, T. L. Nascent entrepreneurs managing in networks: equivocality, multiplexity and tie formation. **Journal of Enterprising Culture**, v. 26, n. 1, p. 51-83, 2018.
- CHESBROUGH, H. W. **Open innovation**: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press, 2003.

CORDEIRO, A. M. *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev. Col. Bras. Cir.**, v.34, n.6, p. 428-431, 2007.

DAZIDEIA. Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://dazideia.com/>. Acesso em: 03 set. 2021.

DI FATTA, D.; CAPUTO, F.; DOMINICI, G. A relational view of start-up firms inside an incubator: the case of the ARCA consortium. **European Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 4, p. 601-619, 2018.

DODGSON, M. Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: social networks, Schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730-1795). **Industrial and Corporate Change**, v. 20, n. 4, p. 1119-1151, ago., 2011.

EFTEKHARI, N.; BOGERS, M. Open for entrepreneurship: how open innovation can foster new venture creation. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, p. 574-584, 2015.

ELERUD-TRYDE, A.; HOOGE, S. Beyond the generation of ideas: Virtual idea campaigns to spur creativity and innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 3, p. 290–302, 2014.

ENGEL, Y.; KAANDORP, M.; ELFRING, T. Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 1, p. 35-51, 2017.

FERREIRA, Camila; LEMOS, Dannyela da Cunha. **Colaborações para a inovação: como criar iniciativas em rede para estimular o empreendedorismo inovador.** Florianópolis, 2021. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/12y1UNSPtL4bI92R8PpTrwaJXcaU9D_M/view. *E-book*.

GAMA, F.; FRISHAMMAR, J.; PARIDA, V. Idea generation and open innovation in SMEs: when does market-based collaboration pay off most? **Creativity and Innovation Management**, v. 28, p. 113-123, 2019.

GRANOVETTER, M.S. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**, v. 78, p. 1360–1380, 1973.

GUPTA, S.; MALTZ, E. Interdependency, dynamism, and variety (IDV) network modeling to explain knowledge diffusion at the fuzzy front-end of innovation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 11, p. 2434-2442, 2015.

GOOGLE Acadêmico. Google, 2021. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

HILDRETH, P.; KLIMBE, C. **Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice.** Hershey: IGI Global, 2003.

HINDLE, K. How community context affects entrepreneurial process: a diagnostic framework. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 7-8, p. 599-647, 2010.

HUGGINS, R.; THOMPSON, P. Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. **Small Business Economics**, v. 45, p. 103-128, 2015.

IBGE. **Pesquisa de inovação PINTEC**: 2017. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101706>. Acesso em: 12 set. 2020.

JIAO, H. *et al.* Building entrepreneurs' innovativeness through knowledge management: the mediating effect of entrepreneurial alertness. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 26, n. 5, 2014.

JÖRGENSEN, J. H. *et al.* Managing inter-firm collaboration in the fuzzy front-end: Structure as a two-edged sword. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 1, p. 145–163, 2011.

KEINZ, P.; PRUEGL, R. A User Community-Based Approach to Leveraging Technological Competences: An Exploratory Case Study of a Technology Start-Up from MIT. **Creativity And Innovation Management**, v. 19, n. 3, p. 269–289, 2010.

KHURANA, A.; ROSENTHAL, S. R. Towards holistic “front ends” in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 15, n. 1, p. 57-74, 1998.

KLINE, S. J.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. **Revista Brasileira de Inovação**. Campinas (SP), v. 14, n. 1, p. 9-48, jan./jun. 2015.

KOEN, P. *et al.* Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”. **Research Technology Management**. v. 44, n. 2, p. 46–55, 2001.

KOEN, P.; BERTELS, H. M. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Managing the frontend of innovation - Part II: Results from a three-year study. **Research Technology Management**, v. 57, n. 3, p. 25–35, maio/jun. 2014.

LAU, A. *et al.* Applying the paradigm of Open Innovation to enhance early Collaborative Product Potential Analysis. Germany, **Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.**, 2016.

LAUZIKAS, Mindaugas; DAILYDAITE, Simona. Impacts of social capital on transformation from efficiency to innovation-driven business. **Journal of Business Economics and Management**. v. 16, p. 37-51. 2015.

LEYDEN, D. P.; LINK, A. N.; SIEGEL, D. S. A theoretical analysis of the role of social networks in entrepreneurship. **Research Policy**, v. 43, n. 7, p. 1157-1163, 2014.

MATINHEIKKI, J. *et al.* Managing inter-organizational networks for value creation in the front-end of projects. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1226–1241, 2016.

MCGRATH, H. *et al.* A relational lifecycle model of the emergence of network capability in new ventures. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 5, p. 521-545, 2017.

MORTATI, Marzia; CRUICKSHANK, Leon. NETS: A design tool for activating social networks. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 18, p. 509-523. 2012.

SAWHNEY, Mohanbir; VERONA, Gianmario; PRANDELLI, Emanuela. Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation, 4. ed. **Journal of Interactive Marketing**, v.19, p. 4-17, 2005.

NIETO, M.; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, N. Social capital effects on the discovery and exploitation of entrepreneurial opportunities. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, p. 507-530, 2016.

OECD; FINEP. Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Finep, 2005.

PARJANEN, S.; HENNALA, L.; KONSTI-LAAKSO, S. Brokerage functions in a virtual idea generation platform: Possibilities for collective creativity? **Innovation-organization & Management**, v. 14, n. 3, p. 363–374, 2012.

PATELI, A.; LIOUKAS, S. How functional involvement affects the transformation of external knowledge into innovation outcomes. **R & D Management**, v. 49, n. 2, SI, p. 224–238, mar. 2019.

PITZ, T. G.; WHITE, R.; ZOLLER, T. Entrepreneurial ecosystems and social network centrality: the power of regional dealmakers. **Small Business Economics**, v. 56, p. 1273-1286, 2021.

ROSSANO-RIVERO, S.; WAKKEE, I. Academic entrepreneurship in the context of education: the role of the networking behaviour of academics. **Journal of Science and Technology Policy Management**, v. 10, n. 4, p. 951-974, 2019.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SAKELLARIOU, E.; KARANTINO, K.; GOFFIN, K. Telling tales{''}: Stories, metaphors and tacit knowledge at the fuzzy front-end of NPD. **Creativity And Innovation Management**, v. 26, n. 4, p. 353–369, 2017.

SANTOS, Carla Maria Lopes da Silva Afonso dos. **Estatística Descritiva - manual de auto-aprendizagem**. 3. ed. Sílabo, Lisboa, 2018.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHWEITZER, F.; GABRIEL, I. Action at the front end of innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 6, 2012.

SCHOONMAKER, M.; CARAYANNIS, E.; RAU, P. The role of marketing activities in the fuzzy front end of innovation: a study of the biotech industry. **The Journal of Technology Transfer**, v. 38, p. 850–872, 2013.

SHU, R.; REN, S.; ZHENG, Y. Building networks into discovery: the link between entrepreneur network capability and entrepreneurial opportunity discovery. **Journal of Business Research**, v. 85, p. 197-208, 2018.

SMITH, P. G., REINERTSEN, D. G. **Developing products in half the time**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

SPIGEL, B.; HARRISON, R. Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, p. 151-168, 2018.

STOKES, Donald E. **O quadrante de Pasteur**. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

TAKAHASHI, M.; INDULSKA, M.; STEEN, J. Collaborative Research Project Networks: Knowledge Transfer at the Fuzzy Front End of Innovation. **Project Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 36–52, 2018.

TAKEY, S.; CARVALHO, M. M. Fuzzy front end of systemic innovations: A conceptual framework based on a systematic literature review. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 111, p. 97-109, 2016.

TEZA, P. *et al.* Modelos de front end da inovação: similaridades, diferenças e perspectivas de pesquisa. **Production**, v. 25, n. 4, p. 851–863, 2015.

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

WENGER, E.; TAYNER, B.; LAAT, M DE. **Promoting and assessing value creation in communities and networks**: a conceptual framework. Amsterdam: Ruud de Moor Centrum, 2011.

XU, Y. Entrepreneurial social capital and cognitive model of innovation. **Management Research Review**, v. 34, p. 910-926, 2011.

YAO, F. Insights into social network theory and entrepreneurship. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT AND SERVICE SCIENCE, 2011, Wuhan. **Anais [...]**. Wuhan: 2011, p. 1-4.

ZALI, M. R.; BASTIAN, B.; QURESHI, M. S. Promoting innovation in the MENA region: The role of social norms and individual factors in entrepreneurial networks. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 11, p. 413-426, 2013.

ZHU, H. *et al.* How Does Online Interaction Affect Idea Quality? The Effect of Feedback in Firm-Internal Idea Competitions. **Journal Of Product Innovation Management**, v. 36, n. 1, p. 24–40, jan. 2019.

ANEXO A – E-BOOK

**COLABORAÇÕES PARA A INOVAÇÃO**

COMO CRIAR INICIATIVAS EM REDE PARA ESTIMULAR O
EMPREENDEDORISMO INOVADOR

AUTORAS

CAMILA FERREIRA
DANNYELA DA CUNHA LEMOS

EDIÇÃO, DIAGRAMAÇÃO E PROJETO GRÁFICO

AUGUSTO FAUST PERON

REVISÃO

GIOVANNI SANTORO JUNIOR

FLORIANÓPOLIS, PRIMEIRA EDIÇÃO, 2021



SUMÁRIO



RESUMO EXECUTIVO

Este ebook apresenta um guia para orientar a criação ou remodelação de redes colaborativas de estímulo à inovação. Embora haja uma amplitude de possibilidades de aplicação, o público-alvo são potenciais redes de eventos de estímulo ao empreendedorismo inovador, em especial no ecossistema de startups.

O guia é resultado da Dissertação de Mestrado Profissional em Administração da autora Camilla Ferreira, orientada pela Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos.

A fase inicial do processo inovador vem recebendo especial atenção de pesquisas recentes. No contexto atual do mercado, no qual a inovação aberta vem figurando um importante alicerce em processos inovadores, as colaborações de atores externos têm se apresentado como uma alternativa promissora de suporte aos estágios embrionários de um empreendimento inovador.

Por isso, os ecossistemas empreendedores do mundo inteiro vêm investindo em iniciativas para apoiar esse processo inicial da inovação, com o intuito de diminuir, de certa forma, as incertezas presentes nessa fase. Nesse contexto, nasce em 2016 o Dazideia, estudo de caso que foi base para a proposta do presente guia. Identificou-se uma oportunidade para explorar as características que essas redes promotoras das colaborações e relações sociais devem ter, especialmente no contexto de promoção do empreendedorismo inovador, uma vez que muitas das iniciativas realizadas hoje no Brasil são modelos importados de outros países.

Por meio de um estudo de caso exploratório, a pesquisa propõe, a partir das perspectivas dos organizadores da rede bem como dos participantes, uma orientação de criação ou remodelação de redes colaborativas de estímulo à inovação. Através da consolidação das percepções de ambos os públicos estudados, foi possível identificar os principais aspectos relacionados à estrutura da rede, perfil do coordenador, facilitadores das relações sociais, bem como elementos voltados à gestão do conhecimento gerado na rede.

Evidenciou-se que o empreendedorismo inovador não é um fato que depende apenas de indivíduos buscando solucionar um problema de mercado. Existem diversos elementos que proporcionam um ambiente favorável ao desenvolvimento de soluções inovadoras.

A começar pela estrutura da rede ao qual esse indivíduo está inserido, na qual o guia discorre sobre elementos relacionados à coordenação dos atores, bem como mecanismos de comunicação. Já o coordenador da rede apareceu como um elemento fundamental para que a rede nasça, tenha vida e se expanda para além da sua própria rede de contatos. Por isso, a pesquisa apontou as principais características do perfil do coordenador.

Além disso, também são necessários elementos facilitadores das relações humanas. Dentre os elementos apontados pelo estudo, encontram-se aspectos culturais, características do ambiente onde a iniciativa está inserida, bem como potenciais motivadores que levam uma pessoa a participar de uma rede desta natureza. Finalmente, o guia também apresenta elementos relacionados à gestão do conhecimento.

Evidenciam-se, assim, aspectos fundamentais, recomendando-se possíveis contextos de aplicações. Ainda, a pesquisa contribui para o avanço do campo teórico das temáticas trabalhadas que, do ponto de vista acadêmico, ainda possuem possibilidades para trabalhos futuros.

As autoras podem disponibilizar o estudo completo via e-mail, basta entrar em contato pelos endereços disponibilizados ao final deste ebook. Boa leitura!

O PROCESSO DE INOVAÇÃO

Estudos sobre inovação vêm trazendo novas perspectivas e elementos que podem contribuir com tal processo, especialmente sua etapa inicial (Takey; Carvalho, 2016; Schweitzer; Gabriel, 2012; Gama; Frishammar; Parida, 2019). A exploração do assunto tem como um dos propulsores o fato de que a inovação é a principal fonte de crescimento econômico (Tidd et al., 2008). Além disso, a inovação está diretamente ligada com a satisfação de uma necessidade, segundo o economista Schumpeter (1982). Por isso, é importante apoiar as atividades de geração de ideias, por exemplo, em necessidades identificadas no mercado.

Segundo a divisão do Manual de Oslo (OECD, 2015), novos empreendimentos inovadores podem gerar os seguintes resultados: um produto (bem ou serviço), um processo, um novo método de marketing, ou mesmo um método organizacional novo (ou significativamente melhorado). Em outras palavras, a inovação pode ter diversas facetas e gerar novidades internas nas organizações ou ao mercado como um todo.

No Brasil, o principal obstáculo que as empresas encontram no processo de inovação são os riscos econômicos excessivos, dado que representa mais de 80% das empresas que participaram da Pesquisa de Inovação - Pintec, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE do período 2015 a 2017. Esse obstáculo, somado aos elevados custos da inovação (segundo colocado no ranking da pesquisa), relaciona-se com o fato de que o processo de inovação, em especial sua etapa inicial, é marcado pelas incertezas.

Smith e Reinertsen (1991) apresentam três estágios do processo de inovação:



FUZZY FRONT END

(que chamaremos de "Front End da Inovação" – FEI)



DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

(do inglês *New Product Development* - NPD)



COMERCIALIZAÇÃO

A fase inicial do processo inovador - **FEI**, que compreende atividades precedentes ao projeto da solução propriamente dita (Koen et al., 2001), vem recebendo especial atenção de pesquisas recentes, porém ainda foi colocada pouca luz da literatura (Teza et al., 2015).

Nos estágios iniciais do processo (ideação e desenvolvimento de conceito), as empresas usam técnicas de pesquisa de mercado, como grupos focais, pesquisas com clientes e técnicas quantitativas como análise conjunta para criar, testar e refinar novos conceitos de produtos (Sawhney et al., 2005).

Koen et al. (2001) desenvolveram uma estrutura holística para o front end chamada "New Concept Development" (NCD), um modelo em formato circular, que divide o FEI em 3 áreas, nas quais as ideias fluem, circulam e iteram. Tal modelo trata de conceitos-chave (Koen; Bertels; Kleinschmidt, 2014):

- ✓ **Oportunidade:** é descrita pelos autores como uma lacuna de negócios ou tecnologia que existe entre a situação atual e um futuro imaginado;
- ✓ **Ideia:** consiste na forma embrionária de um novo produto ou serviço;
- ✓ **Conceito:** quando já existe um produto ou serviço bem definido, com características e principais benefícios claros já percebidos pelos clientes.

No contexto atual do mercado, a inovação aberta, que "significa que ideias valiosas podem vir de dentro ou de fora da empresa e podem ir ao mercado de dentro ou de fora da empresa" (Chesbrough, 2003, p. 43), vem figurando um importante alicerce em processos inovadores. Dessa forma, as colaborações de atores externos têm se apresentado como uma alternativa promissora de suporte ao FEI.

7

AS REDES COLABORATIVAS COMO PROPULSORAS DA INOVAÇÃO

No que diz respeito às colaborações, Tidd et al. (2008) mencionam que empresas colaboraram por diversas razões, tais como **redução de custos** tecnológicos, do **risco** de desenvolvimento ou do **tempo gasto** para desenvolver e comercializar novos produtos; visando **alavancar economias de escala**; ou mesmo para promoção de **aprendizagem compartilhada**.

Esse último resultado é geralmente alavancado pelo chamado modelo de rede, que é dinâmico e se apresenta como uma estratégia. O conceito de **redes de inovação** é atualmente popular por oferecer mais benefícios de desenvolvimento interno e aparentemente poucas desvantagens de colaboração (Tidd et al., 2008, p. 327).

Schweitzer e Gabriel (2012) concluíram em seu estudo que a qualidade das colaborações podem figurar efeitos promissores de sucesso da etapa inicial, tais como **criatividade, eficiência, redução de incertezas técnicas**.

Por isso, os ecossistemas empreendedores do mundo inteiro vêm investindo em iniciativas para apoiar esse processo inicial da inovação, com o intuito de diminuir, de certa forma, as incertezas presentes nessa fase. Afinal de contas, explorando o atual contexto do empreendedorismo inovador,

[...] uma startup não nasce do vácuo, mas surge de um contexto específico de conexões sociais, econômicas e técnicas. Da mesma forma, uma startup não pode se desenvolver no vácuo, mas deve estabelecer e usar algumas conexões de rede para se desenvolver e crescer. (Baraldi et al., 2019)

Além disso, investem em iniciativas que proporcionem relações sociais nos processos de ideação e validação de ideias, visto que ambientes com elevado grau de capital social tendem a desenvolver redes consolidadas de troca social (Nieto & Gonzalez-Alvarez, 2016). Porém, faltam estudos empíricos que explorem tanto a formação de vínculos entre os participantes, bem como o comportamento da rede nos estágios embrionários de um empreendimento inovador (Burstrom et al., 2018).

Vale mencionar que o objetivo de um trabalho em rede é buscar

[...] otimizar a conectividade entre as pessoas. É para aumentar a extensão e densidade da rede, fortalecendo as conexões existentes, permitindo novas conexões e obtendo uma resposta rápida. É para aumentar o potencial da rede para dar origem a conexões inesperadas (Wenger et al., 2011, p. 12).

Algumas características da inovação aberta podem promover a criação de novos empreendimentos e a sobrevivência das startups no mercado, tais como (Eftekhar e Bogers, 2015):

- Colaboração do ecossistema;
- O envolvimento do usuário;
- O ambiente aberto.

Alguns autores sugerem que organizações que não fazem parte de redes podem estar desperdiçando oportunidades propícias ao processo inovador (Zali et al., 2013), visto que muitos dos dados e informações necessárias para desenvolver uma solução inovadora estão no mercado, ou seja, fora das paredes da empresa.



O DAZIDEIA

O Dazideia, estudo de caso da presente pesquisa, nasceu em 2016, em Florianópolis/SC, como uma iniciativa que promoveu um evento colaborativo, inspirado em eventos de pitch que os idealizadores, Camila Ferreira e Giovanni Santoro Junior, participaram no grande ecossistema de inovação do mundo, o Vale do Silício e São Francisco, nos Estados Unidos.

No começo, surgiu como um encontro para que pessoas com ideias de novos negócios pudessem apresentá-las em formato de pitch (um tipo de apresentação curta e concisa, muito comum no meio das startups) e receber feedbacks, comentários dos participantes presentes, uma audiência diversa.

Com o sucesso do evento na região, em 2017 a iniciativa começou a crescer através da rede de organizadores, nomeados de Catalisadores Dazideia, que realizavam os eventos, utilizando a metodologia consolidada do Dazideia Meetup, nas suas regiões. Além dos organizadores locais, o Dazideia possuía uma ampla rede de apoiadores, parceiros e alguns patrocinadores que deram suporte financeiro à iniciativa por alguns períodos. Toda a estrutura do evento buscava apoiar a validação, bem como divulgação, dos empreendimentos inovadores, uma das etapas mais importantes para que os apresentadores pudessem ajustar sua apresentação, obter insights que pudessem auxiliar na melhoria da proposta de negócio ou até mesmo mudá-la completamente.



+ de **100**
eventos



quase **800**
pitchers



aprox. **4000**
participantes



+ de **20** cidades
em 2 países



Até 2020, mais de 100 eventos foram realizados com apresentação de quase 800 pitches de iniciativas inovadoras e participação de quase 4000 pessoas. Presentes em mais de 20 cidades em 2 países (Brasil e começando a expansão no Japão), a rede não parava de crescer. Porém, como o principal valor do evento eram as conexões e metodologia presencial, em 2020 com o início da pandemia do novo coronavírus (COVID-19), todos os eventos foram pausados e a rede perdeu força.

Apesar disso, a presente pesquisa apresenta-se como uma contribuição da iniciativa para redes de fomento ao empreendedorismo inovador, uma vez que o estudo teve como objetivo geral propor diretrizes para redes colaborativas de estímulo à inovação.

O presente eBook apresenta os resultados da Dissertação de Mestrado Profissional em Administração da autora Camila Ferreira, orientada pela Profa. Dra. Dannyela da Cunha Lemos.

13

DETALHAMENTO DO ESTUDO

A partir da compreensão da interface entre as temáticas de redes, colaborações e FEI foi possível desenvolver o modelo analítico que deu suporte aos instrumentos de coletas utilizados na pesquisa. O primeiro deles, um **survey aplicado aos participantes dos eventos**, os chamados *pitchers*, buscou identificar os motivadores que levaram os participantes a apresentarem suas ideias em um espaço colaborativo, bem como analisar os resultados que as colaborações trouxeram para os participantes.

Optou-se por analisar a amostra do período de 2018 e 2019, determinada para garantir a qualidade do estudo, pois contém elementos com todas as características que figuram na população. Assim sendo, o universo das iniciativas em estágios de ideação e validação, respectivamente, representam 68 e 92 nesse período, totalizando 160 empreendimentos. Vale ressaltar que optou-se pela técnica não probabilística por conveniência.

Como resultado, obteve-se um total de **33 respostas do survey** enviado, o que representa 20% da amostra. **Os respondentes distribuem-se em 12 cidades Brasileiras**, que são as seguintes: Blumenau/SC, Brasília/DF, Caxias do Sul/RS, Criciúma/SC, Curitiba/PR, Florianópolis/SC, Joinville/SC, Lages/SC, Manaus/AM, Rio de Janeiro/RJ, São José/SC e São Paulo/SP.



15



A segunda etapa da pesquisa consistiu em entrevistas com os organizadores dos eventos. Dos 28 organizadores, que tinham ao menos realizado um evento na sua região, um total de **11 foram entrevistados**, representando 39% da amostra. Os respondentes estavam distribuídos **em 10 cidades diferentes** e foram responsáveis pela organização de um total de 44 eventos, são elas:

Belém/PA, Blumenau/SC, Criciúma/SC, Nagoya (Japão), Caxias do Sul/RS, Florianópolis/SC, Itajaí/SC, São José/SC, Lages/SC, Curitiba/PR.

Uma vez que cada coleta mencionada acima foi realizada em sujeitos de pesquisa específicos, foi possível também consolidar as percepções de ambas as amostras estudadas, tanto os participantes quanto os organizadores, evidenciando **elementos de divergência e convergência entre as percepções** dentro de cada categoria analítica.

16



GUIA PARA REDES COLABORATIVAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO

A partir dos resultados da análise realizada, a pesquisa propõe um guia com vistas a orientar a **criação ou remodelação de redes colaborativas de estímulo à inovação**. Evidenciam-se a seguir aspectos fundamentais de uma rede desta natureza, trazendo recomendações de possíveis aplicações que podem gerar resultados relevantes para aqueles que fazem parte da rede.

A autora divide o conteúdo do guia nas seguintes seções:

1

ESTRUTURA DA REDE

- a. Coordenação dos atores
- b. Mecanismos de comunicação

2

PERFIL DO COORDENADOR

3

FACILITADORES DAS RELAÇÕES SOCIAIS

- a. Elementos culturais
- b. Características do ambiente
- c. Características motivacionais

4

GESTÃO DO CONHECIMENTO

ESTRUTURA DA REDE

Percebe-se que o empreendedorismo inovador não é um fato que depende apenas de indivíduos buscando solucionar um problema de mercado. Existem diversos elementos que proporcionam um ambiente favorável ao desenvolvimento de soluções inovadoras. A começar pela estrutura da rede ao qual esse indivíduo está inserido.

COORDENAÇÃO DOS ATORES

Um dos aspectos revelados na pesquisa é a necessidade de **coordenação entre atores da rede**, bem como a integração **com atores externos** que sejam **complementares**. Não só são necessárias pessoas que estejam dispostas a dar início a rede e começar o movimento em sua região, como também é preciso integrar, desde o início, com agentes e outras iniciativas que possam apoiar essa construção, sem que haja concorrência entre eventos de diversos setores, por exemplo.

A pesquisa também evidenciou que o tipo de rede estudada não cresce e se estabelece de maneira isolada, mas, sim, a partir do apoio de uma **rede de parceiros**. Portanto, a articulação com atores do ecossistema, estabelecendo relações que possam proporcionar recursos, ações ou até mesmo benefícios que suportem o desenvolvimento de empreendimentos inovadores se faz necessária.

Alguns dos recursos mais citados na pesquisa foram:

- Instituições e iniciativas educacionais de suporte (promovendo programas ou capacitações voltadas ao empreendedorismo inovador);
- Incubadoras e Aceleradoras;
- Espaços físicos que sejam propícios às colaborações por sua natureza e que possam proporcionar apoio de mídia, tais como espaços de coworking, centros de inovação e associações empresariais;

Além disso, uma maneira de alavancar mais resultados para iniciativas inovadoras que participam da rede é a **coordenação com atores que buscam novas ideias para adicionar ao seu portfólio, investir ou adquirir**, como investidores e grandes empresas.

Porém, o estudo evidenciou que há um desafio de se estabelecer essas coordenações em regiões onde esse tipo de movimento ainda é incipiente. Por outro lado, conforme sugerido na pesquisa, **ampliando o alcance da rede no meio digital**, elimina-se a barreira geográfica e a rede passa a ser coordenada através de uma visão macro do seu alcance. Estudos ainda se fazem necessários para avaliar a eficácia dos elementos traçados na presente pesquisa em um âmbito digital, mas é válido evidenciar tal formato cada vez mais comum de coordenação.

19

MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO

Não só a coordenação dos parceiros pode ser explorada amplamente de maneira **digital**, como também a **conexão dos membros da rede** após a realização de alguma ação específica, como um evento. O estudo apontou para a necessidade de se haver uma maneira de facilitar a comunicação constante entre os membros da rede para que novos laços sociais possam ser estabelecidos.

Ou seja, há uma oportunidade de **ampliação do alcance dos empreendimentos** que encontram nas redes colaborativas uma maneira de expor suas ideias, coletar **feedback**, amadurecer a solução proposta. Por isso, uma proposta de **rede híbrida** pode ser uma saída interessante, na qual os participantes se conhecem em um ambiente presencial, mas é possível dar continuidade ou mesmo expandir as relações entre os participantes da rede em um meio digital.

A divulgação do tipo de iniciativa que faz parte da rede se faz necessária, bem como os entrevistados sugeriram a organização das mesmas por **área temática**, o que facilitaria a busca por parte dos interessados em tópicos específicos, agregando pessoas com interesses mútuos.

Outras formas de expandir a divulgação seria através das mídias, realizando iniciativas integradas a outras ações do ecossistema, ou mesmo agregando as regionais da rede em um só ambiente de troca simultâneo, seja ele presencial ou digital.

Esses mesmos mecanismos podem também ser o meio de **compartilhamento de resultados** alcançados não só pela rede, bem como suas iniciativas e membros que fazem parte, conforme sugeriu o Entrevistado 1, *"contando histórias dos participantes que inspirem"*. Dessa forma, ajuda a engajar e re-engajar participantes na rede.

Quando a gente trabalha essa questão de desenvolvimento do território, desenvolvimento do ecossistema, desenvolvimento local, através da geração de ideias, através da troca, eu acho que outras pessoas também podem se sentir chamadas por isso né, de estar trabalhando para o desenvolvimento local. É isso que eu enxergo no Dazideia, que serve para isso, para desenvolver onde a gente está inserido.

Entrevistado 5.

Além disso, outra forma de ampliação da **comunicação é através da rede de apoiadores e parceiros**, que podem ser explorados como oportunidades de divulgação das ações.

Nota-se que a estrutura da rede pode conter diversos elementos que são capazes de ampliar sua atuação e resultados. Mas, tudo isso só é possível se existirem **pessoas dispostas e engajadas com o desenvolvimento da rede**. Por isso, a próxima seção visa caracterizar alguns elementos do perfil, do que chamamos aqui, do potencial coordenador da rede.

20

PERFIL DO COORDENADOR

O coordenador da rede apareceu como um elemento fundamental para que a rede nasça, tenha vida e se expanda para além da sua própria rede de contatos. “Precisa de alguém para liderar”, afirmou o Entrevistado 8. Portanto, algumas são as características elencadas pelos entrevistados:

- 1 **Perfil de liderança;**
- 2 **Visão conectada à economia colaborativa;**
- 3 Capacidade de **estimular e incentivar a participação** dos seus contatos nas atividades da rede;
- 4 Possuir uma **ampla rede de contatos dentro do seu ecossistema;**
- 5 **Atuação como uma ponte entre pessoas**, facilitando a formação de vínculos entre membros da rede, conectando pessoas.



21

Além dessas características, outras habilidades e conhecimentos podem ser adicionais a esse perfil, são eles:

- ✓ Capacidade de **atuar como mentor** para guiar a jornada de aspirantes a empreendedores que buscassem na rede uma maneira de compreender possíveis caminhos a serem tomados e as possibilidades a serem exploradas.
- ✓ **Conhecimento sobre o processo de empreendedorismo inovador**, tipo de conhecimento mencionado por Spigel e Harrison (2018) como essencial dentro do contexto de ecossistemas empreendedores.
- ✓ Entendimento da **linguagem** utilizada nesse mercado, uma vez que o contexto alvo das diretrizes é o ecossistema de *startups*, que adotou jargões internacionais como vocabulário comum do mercado.

Em suma, o coordenador deve possuir minimamente perfil de liderança, voltado à economia colaborativa, ser um conector de pessoas, engajando novos atores na rede e possuindo uma ampla rede de contatos no ecossistema, bem como deve entender do cenário do empreendedorismo inovador e a linguagem utilizada, além de, possivelmente, possuir habilidades de mentoria. Além de tais características do perfil do coordenador, também são necessários elementos facilitadores das relações humanas, que serão apresentados na próxima seção.

22

FACILITADORES DAS RELAÇÕES SOCIAIS

Um dos primeiros elementos facilitadores das relações humanas que vale reforçar na presente seção é o **coordenador da rede**, conforme mencionado anteriormente, atuando como uma ponte entre pessoas.

Além disso, a **composição do ecossistema impacta** diretamente no tipo de relações sociais desenvolvidas em uma dada rede. Ou seja, a **maturidade do ecossistema** ao qual a rede faz parte se apresenta como um elemento facilitador das relações sociais, pois quanto mais desenvolvido estiver o ecossistema, há uma rede coordenada de atores que se apoiam, trocam experiências, e estão dispostos a compartilhar e colaborar, a exemplo da cidade de Florianópolis/SC, citada pelo Entrevistado 8 como referência e *benchmark* de ações para outras regiões.

ELEMENTOS CULTURAIS

Outra característica que, somada à composição do ecossistema, pode impactar positivamente no fomento às relações, ajudando a espalhar o conceito de inovação para pessoas diversas, é a realização de ações de fomento ao empreendedorismo inovador dentro de **grandes empresas**. A exemplo do caso mencionado pelo entrevistado que realizava eventos no Japão, ao apontar o fato de que:

“[...] praticamente todas as grandes empresas japonesas têm seu programa de inovação, seja de corporate venture ou processos dentro da empresa para criar startups também ou conexão entre colaboradores.”

Dessa forma, cria-se uma cultura de troca em **diversas camadas de uma determinada organização**, que pode se ampliar para além da mesma.

23

Do mesmo modo, o **engajamento do poder público** em ações de fomento ao empreendedorismo inovador, seja através de eventos, capacitações, incentivos fiscais, leis estratégicas ou editais de inovação, podem facilitar a entrada de novos empreendimentos no mercado. A exemplo da criação de um Fundo Municipal de Inovação, “que tem condição de pelo menos já acenar com alguma possibilidade para os potenciais empreendedores”, bem como incentivar o desenvolvimento econômico local, conforme mencionado pelo Entrevistado 2.

Ademais, a mudança do conceito de eventos “tradicionais” para um formato mais aberto e colaborativo, **promovendo espaços de “fala” para pessoas diversas**, pode ser um elemento cultural importante, sugerido pelo Entrevistado 4, para permitir que novas pessoas se encorajem a tirar ideias do papel ao verem outras iniciativas que estão sendo desenvolvidas dentro desse contexto, que não é o mercado “tradicional”. Assim, cria-se a cultura de validação com uma audiência diversa, de cocriação com atores do ecossistema.

CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE

Para que mais pessoas se sintam confortáveis em expor suas ideias, algumas características do ambiente onde a iniciativa é realizada atuam como facilitadores, são elas:

- 1 **Informalidade** - mencionado como um elemento importante para ambientes de fomento à inovação.
- 2 **Colaboração aberta a todos os membros da rede**, sem restrições por audiência, apareceu como ponto relevante na geração de novas conexões.
- 3 **Organização e clareza dos objetivos** de cada ação realizada, somada a **elementos dinâmicos para fomento à troca** entre os membros da rede, aparecem como facilitadores, a exemplo de momentos de feedback.

“O Dazideia não julga, ele compartilha percepções de quem tá escutando”, comentou o Entrevistado 6.

24

CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONAIS

Entre as motivações que levam uma pessoa a participar de uma rede como Dazideia, encontram-se:



A possibilidade de **ampliação do networking**. Para os entrevistados, grande parte dos empreendedores que participaram dos eventos Dazideia iam em busca de “*conexão com outras pessoas que podem agregar, no sentido de capital intelectual, às ideias*”, afirmou o Entrevistado 7.



A oportunidade de coleta de percepções para a etapa de **validação de ideias de negócio**. “*Eles precisam que outras pessoas vejam, até para validar seja a ideia, seja o protótipo, o MVP deles, né. Eles precisam dessa validação*”, afirmou o Entrevistado 2.



A **ampliação das possibilidades de divulgação** do empreendimento, em busca da primeira venda (ou mais vendas) “*tanto para cliente, quanto para investidor*”, conforme mencionou o Entrevistado 1.



Com o objetivo de **ampliar o despertar empreendedor** dos participantes da rede, sugere-se realizar **ações que estimulem os participantes a darem os próximos passos** na sua jornada, como a divulgação de casos de sucesso, compartilhamento de histórias inspiradoras, entre outras.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com vistas a alcançar bons resultados relacionados aos aspectos do conhecimento promovido pela iniciativa, é necessário, primeiramente, ter **clareza das habilidades que se busca desenvolver e/ou potencializar** com a ação realizada. Algumas das habilidades que podem ser desenvolvidas, conforme sugere o estudo, são:

- Gestão do tempo (caso haja dinâmica de apresentação);
- Como dar e receber **feedback** construtivo, entre outras.

Além disso, a ação pode ser um estimulante prático ao **desenvolvimento do conhecimento crítico** por parte dos participantes da rede. Também, há um maior sustento dessa evolução a partir da recorrência das ações, conforme sugeriu o Entrevistado 6, “*as pessoas que vão no primeiro [evento] e depois no segundo tem outras perguntas, outra visão crítica, porque elas ouviram a tua visão crítica daquilo*”.

Além disso, a **multidisciplinaridade** dos participantes é um elemento que ajuda a trazer novos olhares para um mesmo problema ou solução proposta. Agregar participantes de diversas redes e instituições pode ajudar a alavancar a rede colaborativa, trazendo maiores benefícios e oportunidades, como bem exemplificou o Entrevistado 2:

“

Porque a inovação e a comunicação acontecem independente dos atores verticalizados. Então, porque o aluno da Universidade A se relaciona com o aluno da instituição B, que se relaciona com colegas da instituição C, e se estabelece essa rede.

”

A **ampliação do vocabulário relacionado ao meio do empreendedorismo inovador** também apareceu como um potencial conhecimento a ser desenvolvido pela iniciativa.

Além disso, uma sugestão que pode auxiliar a **ampliação das informações geradas em um encontro presencial**, por exemplo, seria o “armazenamento” ou atualização das atividades compartilhadas em um **ambiente virtual**.

Da mesma forma, uma outra opção para alcançar pessoas de diversas regiões, inclusive aquelas que ainda não possuem um ecossistema estruturado, seria a realização de **ações colaborativas simultaneamente em várias cidades**, conforme sugeriu o Entrevistado 3: “*you pode fazer, por exemplo, algum evento simultâneo em, sei lá, 6 cidades brasileiras um palestrante e, ao mesmo tempo, ter os pitches nas cidades com os catalisadores promovendo*”.

Ou seja, fazer um melhor **aproveitamento dos recursos digitais** para as iniciativas, podendo-se, inclusive, realizar **ações híbridas com públicos presenciais e online** ao mesmo tempo.

Por fim, ainda com o intuito de **troca de informações entre regionais**, visando obter conhecimento das melhores práticas do mercado e trocar experiências, o Entrevistado 2 sugeriu a promoção de **visitas técnicas** promovidas entre participantes da rede. O intuito é estimular que a troca de conhecimento não se limite a região onde a rede está localizada, mas que possa se expandir entre regionais, seja através de ferramentas virtuais ou através de atividades presenciais. Dessa forma, cria-se um fluxo compartilhado de boas práticas, informação e conexão na rede.



27



Por fim, é importante mencionar que as diretrizes aqui propostas possuem uma amplitude de possibilidades de aplicação, visto que diversos segmentos hoje buscam desenvolver iniciativas visando oferecer ambientes mais propícios à inovação. Porém, propõe-se que o guia seja aplicadas a eventos de natureza similar ao Dazideia, uma vez que a pesquisa o teve como embasamento. Portanto, **o público-alvo são potenciais redes de eventos de estímulo ao empreendedorismo inovador, em especial no ecossistema de startups**.

Alguns dos outros contextos mencionados pelos entrevistados da pesquisa, que podem ser extrapolados, são: iniciativas do poder público, instituições educacionais - desde ensino médio a universidades, grandes empresas que busquem desenvolver programas de intraempreendedorismo ou mesmo inovação aberta, bem como dentro de grandes eventos de diversos segmentos. Enfim, existe uma gama de possibilidades, uma vez que, conforme afirmou o Entrevistado 11, “*acho que sendo orientado para essa questão de você apresentar ideias, para verificar se tem viabilidade assim de mercado, eu acho que faz muito sentido*”.

28

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que ambientes com elevado grau de capital social tendem a desenvolver redes consolidadas de troca social (Nieto & Gonzalez-Alvarez, 2016). Dentro da literatura de redes, especificamente, a análise das motivações dos participantes da rede Dazideia adiciona-se a uma área de pesquisa raramente explorada dentro de estudos dessa temática (Engel et al., 2017). Também para Burström et al. (2018), "faltam estudos empíricos que expliquem a formação de vínculos e o comportamento da rede nos estágios iniciais do desenvolvimento do empreendimento". O que amplia as possibilidades para trabalhos futuros.

Com relação aos participantes dos eventos, sugere-se uma análise mais profunda de como iniciativas como Dazideia podem alavancar o despertar empreendedor dos atores que fazem parte da rede. Portanto, há uma oportunidade de explorar o papel das redes no estímulo para que os participantes se sintam encorajados a dar continuidade na iniciativa.

A pesquisa contribui para estudos dentro das temáticas de redes, especialmente voltadas para as colaborações que apoiam o front end da inovação. No entanto, o estudo limitou-se à compreensão das redes no contexto do empreendedorismo inovador, o que pode abrir a possibilidade para análise em outros contextos.

Um dos contextos sugeridos é dos ambientes virtuais. Ainda não é claro de que maneira seria possível transferir experiências que são apresentadas como pontos de sucesso de uma rede colaborativa como Dazideia para ambientes virtuais. Além disso, uma temática que também pode ser explorada é a realização de ações híbridas dentro deste contexto, ou seja, que congreguem encontros presenciais e online.

Demais, observando-se os aspectos ligados às relações sociais, ainda é necessário um aprofundamento do entendimento da qualidade das relações dentro do ecossistema para que seja possível explorar a dinâmica de troca de conhecimento para a inovação (Di Fatta et al., 2018).

Finalmente, é importante salientar que só foi possível elaborar o presente guia pois diversos foram os atores que contribuíram para a pesquisa, desde os participantes dos eventos e, em especial, os organizadores Dazideia, que desde sempre contribuíram para o fomento dos seus ecossistemas inovadores locais, como também agora contribuem com esse guia que pode apoiar entusiastas na formação de redes em diversas outras regiões e contextos.

A TODOS, NOSSO MUITO OBRIGADA!

SOBRE AS AUTORAS



CAMILA FERREIRA

Gestora dos serviços educacionais da VanHack, empresa global de recrutamento de profissionais de TI. Cofundadora de rede colaborativa de estímulo à inovação, Dazideia. Possui atuação em gestão de verticais de negócios de base tecnológica, marketing, inteligência de mercado e facilitação de workshops e cursos sobre pitch e startups. Mestre em Administração (ESAG/UDESC), com especializações em Gestão de Pessoas e Processos (Faculdade Cesusc e Universidade Estácio de Sá) e graduação em Secretariado Executivo (UFSC).



DANNYELA DA CUNHA LEMOS

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Departamento de Administração Empresarial da Universidade do Estado de Santa Catarina UDESC/ESAG e do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da ESAG, no mestrado profissional. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Dimensões e Processos Organizacionais – Strategos.

31

REFERÊNCIAS

- ALVEDALEN, J.; BOSCHMA, R. A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda. *European Planning Studies*, v. 25, n. 6, p. 887-903, 2017.
- BARALDI, E. et al. Start-ups and networks: interactive perspectives and a research agenda. *Industrial Marketing Management*, v. 80, p. 58-67, 2019.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília: 183ª da Independência e 116ª da República [2004]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acesso em: 04 abr 2021.
- BURSTRÖM, T.; HARRI, J.; WILSON, T. L. Nascent entrepreneurs managing in networks: equivocality, multiplexity and tie formation. *Journal of Enterprising Culture*, v. 26, n. 1, p. 51-83, 2018.
- CHESBROUGH, H. W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2003.
- DI FATTA, D.; CAPUTO, F.; DOMINICI, G. A relational view of start-up firms inside an incubator: the case of the ARCA consortium. *European Journal of Innovation Management*, v. 21, n. 4, p. 601-619, 2018.
- EFTEKHARI, N.; & BOGERS, M. Open for entrepreneurship: how open innovation can foster new venture creation. *Creativity and Innovation Management*, v. 24, p. 574-584, 2015.
- ENGEL, Y.; KAANDORP, M.; ELFRING, T. Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty. *Journal of Business Venturing*, v. 32, n. 1, p. 35-51, 2017.
- GAMA, F.; FRISHAMMAR, J.; PARIDA, V. Idea generation and open innovation in SMEs: when does market-based collaboration pay off most? *Creativity and Innovation Management*, v. 28, p. 113-123, 2019.
- KOEN, P. et al. Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end”. *Research Technology Management*, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.
- KOEN, P.; BERTELS, H. M. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Managing the frontend of innovation - Part II: Results from a three-year study. *Research Technology Management*, v. 57, n. 3, p. 25-35, mai./jun. 2014.
- NIETO, M.; GONZÁLEZ-ÁLVAREZ, N. Social capital effects on the discovery and exploitation of entrepreneurial opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 12, p. 507-530, 2016.

32

REFERÊNCIAS

- OECD; FINEP. Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Finep, 2005.
- PESQUISA de inovação PINTEC 2017. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE**, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101706>. Acesso em: 12 set. 2020.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.
- SAWHNEY, M.; VERONA, G.; PRANDELLI, E. Collaborating to create: the Internet as a platform for customer engagement in product innovation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 4, p. 4 - 17, 2005.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCHWEITZER, F.; GABRIEL, I. Action at the front end of innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 6, 2012.
- SMITH, P. G., REINERTSEN, D. G. **Developing products in half the time**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.
- SPIGEL, B.; HARRISON, R. Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, p. 151-168, 2018.
- TAKEY, S.; CARVALHO, M. M. Fuzzy front end of systemic innovations: A conceptual framework based on a systematic literature review. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 111, p. 97-109, 2016.
- TEZA, P. *et al.* Modelos de front end da inovação: similaridades, diferenças e perspectivas de pesquisa. **Production**, v. 25, n. 4, p. 851-863, 2015.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Kookman, 2008.
- WENGER, E.; TAYNER, B.; LAAT, M DE. **Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework**. Amsterdam: Ruud de Moor Centrum, 2011.
- ZALI, M. R.; BASTIAN, B.; QURESHI, M. S. Promoting innovation in the MENA region: The role of social norms and individual factors in entrepreneurial networks. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 11, p. 413 - 426, 2013.