



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIA CONTÁBEIS - FACC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E**  
**TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO – PROFNIT**

**PAULO MÁRCIO PINHEIRO MACEDO**

**PRODUTOS TÉCNICO-TECNOLÓGICOS: DISSERTAÇÃO**  
**EMPRESAS PÚBLICAS E *STARTUPS*:**  
**UM PANORAMA SOBRE POLÍTICAS, LEGISLAÇÃO E PARCERIAS ENTRE**  
***STARTUPS* E EMPRESAS PÚBLICAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Cuiabá

2023



**PAULO MÁRCIO PINHEIRO MACEDO**

**EMPRESAS PÚBLICAS E *STARTUPS*:  
UM PANORAMA SOBRE POLÍTICAS, LEGISLAÇÃO E PARCERIAS ENTRE  
*STARTUPS* E EMPRESAS PÚBLICAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT – Ponto Focal Universidade Federal de Mato Grosso.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos de Souza Maia

Cuiabá

2023

### Dados Internacionais de Catalogação na Fonte.

M141e Macedo, Paulo Márcio Pinheiro.  
EMPRESAS PÚBLICAS E STARTUPS: UM PANORAMA SOBRE  
POLÍTICAS, LEGISLAÇÃO E PARCERIAS ENTRE STARTUPS E  
EMPRESAS PÚBLICAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO [recurso  
eletrônico] / Paulo Márcio Pinheiro Macedo. -- Dados eletrônicos (1  
arquivo : 136 f., il. color., pdf). -- 2023.

Orientador: João Carlos de Souza Maia.

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Mato  
Grosso, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e  
Transferência de Tecnologia para a Inovação, Cuiabá, 2023.

Modo de acesso: World Wide Web: <https://ri.ufmt.br>.

Inclui bibliografia.

1. Parcerias Estratégicas. 2. Compras Públicas. 3. Inovação. 4. Lei  
das Estatais. 5. Gestão Pública. I. Maia, João Carlos de Souza,  
*orientador*. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Permitida a reprodução parcial ou total, desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E  
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO - PROFNIT - PF CUIABA

FOLHA DE APROVAÇÃO

TÍTULO: EMPRESAS PÚBLICAS E STARTUPS: UM PANORAMA SOBRE POLÍTICAS,  
LEGISLAÇÃO E PARCERIAS ENTRE STARTUPS E EMPRESAS PÚBLICAS

AUTOR (A): MESTRANDO PAULO MARCIO PINHEIRO MACEDO

Dissertação defendida e aprovada em 05 de maio de 2023.

COMPOSIÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. João Carlos de Souza Maia** (Presidente da Banca /Docente Interno ao Ponto Focal / Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT) CPF: 109.xxx.xxx-xx

**Prof. Dr. Josiel Maimone de Figueiredo** (Docente Interno ao Ponto Focal / Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT) CPF: 568.xxx.xxx-xx

**Prof. Dr. Robson Gomes de Melo** (Membro externo Setor Profissional / Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT) CPF: 001.xxx.xxx-xx

**Profa. Dra. Jaqueline da Silva Albino** (Docente Interna ao Ponto Focal / Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT) CPF: 256.xxx.xxx-xx

**Prof. Dr. Augusto Cesar Barreto Rocha** (Docente Externo ao Ponto Focal / Universidade Federal do Amazonas-UFAM) CPF: 406.xxx.xxx-xx

Cuiabá, 05 de maio de 2023



Documento assinado eletronicamente por **JOAO CARLOS DE SOUZA MAIA, Docente da Universidade Federal de Mato Grosso**, em 29/06/2023, às 19:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

MESTRADO - Folha de Aprovação 5932640 SEI 23108.033451/2023-25 / pg. 1



Documento assinado eletronicamente por **JOSIEL MAIMONE DE FIGUEIREDO, Docente da Universidade Federal de Mato Grosso**, em 29/06/2023, às 20:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufmt.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufmt.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5932640** e o código CRC **EBD46F13**.

Referência: Processo nº 23108.033451/2023-25

SEI nº 5932640

## AGRADECIMENTOS

**Aos meus pais**, à minha esposa e ao meu filho pelo apoio nas horas dedicadas ao estudo.

Ao meu orientador pelo suporte e apoio para realização deste trabalho.

**Aos meus colegas** e professores pela colaboração, apoio, suporte e troca de experiências.

À Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação pelo apoio dispensado em forma de tempo a ser dedicado ao estudo e capacitação.

À FORTEC - Associação Fórum Nacional de Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia, que é a proponente do PROFNIT à CAPES, por manter este programa importante para a comunidade científica e de inovação no Brasil e a Universidade Federal de Mato Grosso.

MACEDO, Paulo Márcio Pinheiro. **Empresas Públicas e Startups: Um Panorama sobre Políticas, Legislação e Parcerias entre Startups e Empresas Públicas de Tecnologia da Informação.** 2023 (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2023.

## RESUMO

A busca por inovações, que tragam melhores condições para bem atender ao cidadão e contribuam a uma gestão pública eficiente, torna-se uma necessidade cada vez mais constante no mundo globalizado. Nessa conjuntura, a academia e o empreendedorismo passam, como nunca, a ser parceiros fundamentais aos governos com o escopo de prestarem serviços com excelência e darem as respostas esperadas à sociedade. As *startups* são potenciais atores que podem ser utilizadas para promover inovação aos serviços disponibilizados pelo Estado ao cidadão. Este trabalho objetivou evidenciar as principais dificuldades que as legislações em vigor portam quanto à contratação por parte do poder público, mais especificamente as empresas públicas, visando efetivar parcerias com *startups* no sentido de proporcionar o desenvolvimento de diferentes setores no âmbito do estado. A pesquisa também analisou as oportunidades estabelecidas pelas novas legislações surgidas para inovar e aprimorar os mecanismos de contratação, assim, adequando-os à realidade do mercado, bem como propôs um processo para que empresas estatais possam aproveitar as oportunidades trazidas pela Lei 13.303/2016, desse modo, celebrando parcerias estratégicas com *startups* que atuam com o foco em problemas da Administração pública, as *govtechs*.

**Palavras-Chave:** Parcerias Estratégicas; Compras Públicas; Inovação; Lei das Estatais; Gestão Pública.

MACEDO, Paulo Márcio Pinheiro. Public Companies and Startups: An Overview of Policies, Legislation and Partnerships between Startups and Public Information Technology Companies. 2023. (Masters's Degree in Intellectual Property and Technology Transfer for Innovation) - Federal University of Mato Grosso, Cuiabá, 2023.

### ABSTRACT

The search for innovations, which bring better conditions to better serve the citizen and contribute to an efficient public management, becomes an increasingly constant need in the globalized world. At this juncture, academia and entrepreneurship become, as never before, key partners for governments with the aim of providing services with excellence and giving the expected responses to society. Startups are potential actors that can be used to promote innovation in the services provided by the State to citizens. This work aimed to highlight the main challenges that the legislation in force has regarding contracting by the public power, more specifically public companies, aiming to establish partnerships with startups in order to provide the development of different sectors within the state. The research also analyzed the opportunities established by the new legislation that emerged to innovate and improve contracting mechanisms, thus adapting them to the reality of the market, as well as proposing a process for state-owned companies to take advantage of the opportunities brought by Law 13.303/2016, thus, celebrating strategic alliances with startups that work with a focus on public administration problems, the govtechs.

**Keywords:** Strategic Partnerships; Public Purchases; Innovation. State Law; Public administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Foco de atuação das <i>govtechs</i> brasileiras	24
Figura 2 - Matriz de validação/amarração	45
Figura 3 - Principais problemas para contratação de <i>startups</i> em Mato Grosso, segundo dados levantados pelo autor entre 2019 a 2022	46
Figura 4 – Instrumentos legais que regulamentam o processo de parceria estratégica pela Lei 13.303 na MTI	55
Figura 5 - Mecanismos de escolha do parceiro	60
Figura 6 - Processo proposto para celebração de parceria estratégica pela Lei 13.303/2016	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais critérios e parâmetros a serem utilizados nas etapas de filtragem no método do funil de inovação	31
Quadro 2 - Iniciativas que trabalham a integração de govtechs com o setor público	39
Quadro 3 - Artigos publicados em sites Selecionados nas Pesquisas para o Termo: empresas públicas e <i>startups</i>	40
Quadro 4 - Artigos e trabalhos acadêmicos - busca no google scholar pelos termos: “empresas públicas e <i>startups</i> ” e “ contratação de startups na administração pública”	41
Quadro 5 - Leis e decretos federais relevantes ao tema	43
Quadro 6 - Leis e decretos federais relevantes ao tema	43
Quadro 7 - Publicações de Decretos ou Leis referentes a Inovação em Mato Grosso	50
Quadro 8 - Principais oportunidades trazidas pelas novas legislações	52

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>FAPEMAT</b>	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso
<b>MTI</b>	Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação
<b>P&amp;DI</b>	Pesquisa, desenvolvimento e inovação
<b>PROFNIT</b>	Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
<b>SECITECI</b>	Secretaria Estadual de Ciência Tecnologia e Inovação de Mato Grosso
<b>SEPLAG</b>	Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão de Mato Grosso
<b>UNEMAT</b>	Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso
<b>UFMT</b>	Universidade Federal de Mato Grosso
<b>UFR</b>	Universidade Federal de Rondonópolis
<b>PI</b>	Propriedade Intelectual
<b>PGE</b>	Procuradoria Geral do Estado
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>ETEC</b>	Encomenda tecnológica
<b>TRL</b>	Nível de Maturidade Tecnológica

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA</b>	<b>15</b>
3.1 A importância deste trabalho para as políticas governamentais	15
3.2 Aderência ao PROFNIT	16
3.3 Impacto	17
3.4 Aplicabilidade	17
3.5 Inovação	18
3.6 Complexidade	18
<b>4 OBJETIVOS</b>	<b>20</b>
4.1 OBJETIVO GERAL	20
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
5.1 INOVAÇÃO	22
5.2 STARTUPS E GOVTECHS	23
5.3 LEI DAS ESTATAIS	24
5.4 COMPRAS PÚBLICAS	27
<b>5.4.1 Contratação pública de inovação</b>	<b>29</b>
5.5 CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E SELEÇÃO	30
5.6 POLÍTICAS PÚBLICAS	33
5.7 PARCERIAS ESTRATÉGICAS PELA LEI 13.303/2016	34
5.8 EMPRESA MATO-GROSSENSE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	35
<b>6 METODOLOGIA</b>	<b>39</b>
6.1 modelos processuais em uso no Brasil	39
6.2 revisão bibliográfica	40
6.3 legislações que tratam do tema	43
6.4 proposta de normas e legislação	44
6.5 modelo processual	44
<b>7 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>46</b>
7.1 Proposição de Adequações Legais e Processuais para oportunizar parcerias com Startups pela MTI como modelo para outras empresas públicas	54
<b>8 IMPACTOS</b>	<b>68</b>
<b>9 CONCLUSÃO</b>	<b>69</b>
<b>10 PERSPECTIVAS FUTURAS</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO A</b>	<b>134</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho teve como motivação analisar e propor, por meio da Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação, mecanismos que possam utilizar as novas legislações que possibilitem que o Estado seja um agente mais relevante no estabelecimento de novas empresas de tecnologia que atuem oferecendo produtos inovadores com foco em problemas de governo.

Atualmente os instrumentos disponíveis na legislação a nível estadual, não tem se mostrado suficientes para estimular os órgãos estaduais a buscar soluções inovadoras por meios legais igualmente inovadores.

Com tal implemento, esses mecanismos propostos por este trabalho, poderiam auxiliar essas empresas mediante parcerias com empresas públicas, a realizarem as primeiras vendas e *cases* de sucesso, consolidando e oportunizando, em estágio inicial, que elas se estabeleçam no mercado, à medida que se proporcione a criação de empregos, dessa maneira, movimentando-se a economia local e fortalecendo o ecossistema de inovação em Mato Grosso.

Os objetivos deste trabalho são: propor instrumentos, processo e diretrizes para estabelecimento de parcerias entre *startups* que atuam focalizadas em soluções para governos e empresas públicas de tecnologia da informação (TI), com vistas ao desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores para a Administração pública de Mato Grosso. Também, desenvolver um modelo processual para formalização e estabelecimento de parcerias entre empresas públicas de Tecnologia da Informação (TI) e *startups* que atuam como *govtechs*.

## 2 INTRODUÇÃO

As ciências sociais, mais especificamente a área da administração pública, passam hoje por uma transformação sem precedentes. Os novos desafios trazidos à tona pela pandemia que tem assolado o mundo obrigaram governantes de todas as esferas institucionais e seus gestores a buscarem formas mais eficientes e eficazes de assistir e atender à população. Anteriormente, não houve um movimento na busca de transformação digital no Brasil tão forte como nos últimos dois anos.

Com a incessante evolução das tecnologias, o Governo Eletrônico foi substituído pelo Governo Digital. Com o objetivo de modernizar a administração do Estado Brasileiro, o governo digital, através da TI, reconstrói processos e utiliza dados disponíveis para otimizar e transformar os serviços públicos aos olhos do cidadão, além de reduzir a burocracia.(TCU, 2023)

O conceito de governo digital, que pode ser compreendido como um conjunto de estratégias e ações que visa disponibilizar serviços *online* para o cidadão e melhorar a relação entre o Poder Público e a sociedade, tem sido um termo recorrente na Administração pública, tanto em esfera federal quanto estadual. A esse respeito, uma das metas do atual governo estadual de Mato Grosso é devolver ao cidadão melhores serviços como contrapartida à alta carga tributária cobrada e resgatar a confiança da população do estado (MATO GROSSO, 2019).

Nesse cenário, a busca por inovações que tragam melhor condição de bem atender ao cidadão e contribuam com uma gestão pública eficiente torna-se uma necessidade. Para tanto, a academia e o empreendedorismo passam a ser parceiros necessários aos governos em busca de prestar serviços com excelência e dar a resposta esperada à sociedade, dessa maneira, melhorando a qualidade dos serviços prestados na saúde, educação, segurança pública e cuidados aos cidadãos.

Nesse contexto, as *startups*, entendidas como pequenas empresas ou grupo de pessoas que buscam resolver um problema por meio de tecnologia e inovação, propõem-se a criar soluções que possam ser escaláveis ou replicáveis (FARINA, 2017), com isso, impactando a sociedade ou área de negócios à qual a solução se destina. São atores potenciais que podem ser utilizados para promover inovação aos serviços prestados pelo Estado ao cidadão. Devido ao seu viés inovador, há

facilidade de se ajustar a situações de pouca previsibilidade, mais facilmente flexíveis a cenários desafiadores e com pouca capacidade de propor mudanças.

Dentro do ecossistema de *startups*, existem áreas de atuação que se focalizam em soluções específicas a determinado nicho de mercado que são desenvolvidas por elas, por exemplo, existem *startups* voltadas a prover soluções ou produtos para área financeira (*fintechs*), outras se centram em soluções para o agronegócio, conhecidas como “*agrotechs*”, e existem também as “*govtechs*”, que são *startups* que têm como propósito resolver problemas da gestão pública, auxiliando na economia de recursos públicos ou, ainda, aprimorando serviços prestados pela Administração pública mediante soluções tecnológicas. São inúmeras as possibilidades de transformação que as tecnologias desenvolvidas no setor privado podem promover se adotadas pelos governos.

No âmbito da Empresa Pública de Tecnologia de Informação do Governo de Mato Grosso, a MTI, há lacuna normativa que viabilize e sustente, juridicamente, uma associação mais forte entre a inovação por meio de *startups*. Essa é uma lacuna que está associada também às demais empresas públicas do governo de Mato Grosso, como EMPAER, MT Gás, MT PAR e Desenvolve MT. Essas empresas públicas demonstram quão abrangente seria a aplicabilidade de um processo proposto para parcerias entre empresas públicas e *govtechs*, somado às diretrizes ao estabelecimento de políticas públicas voltadas a fomentar tais parcerias. Posto isso, um questionamento emerge: o arcabouço jurídico e normativo no estado de Mato Grosso possibilita a realização de parcerias entre as empresas públicas e as *govtechs*?

No âmbito nacional, a nova Lei das estatais, Lei 13.303/2016 (BRASIL, 2016), estabelece, em seu Art. 28, §3, inciso II, a possibilidade de empresas públicas realizarem parcerias estratégicas com a iniciativa privada na disponibilização conjunta de novos produtos ou serviços. O Marco Legal das Startups (BRASIL, 2021) e nova Lei Geral de Aquisições (BRASIL, 2021), Lei 14.133/2021, que está sendo implantada por um processo de transição para substituir a Lei 8.666/1993 (BRASIL, 1993), caminham nessa direção.

A nova Lei Geral de Aquisições, por exemplo, traz muitas inovações, sendo um destaque muito importante a questão de como se realiza o tratamento de riscos em contratos e aquisições públicas. A questão do risco era um limitador para que

órgãos públicos pudessem investir em produtos inovadores ou contratassem *startups* com produtos ainda em fase inicial de vendas, ou nível de maturidade tecnológica (TRL) ainda em fases não comerciais. Projetos de inovação e desenvolvimento, naturalmente, possuem riscos, atrasos, necessitam mais investimentos e até, eventualmente, podem não dar certo. Em cenários como esse, existia, até então, um sério risco para o gestor público ser responsabilizado ou mesmo penalizado por órgãos de controle. Desse modo, a nova lei aborda essa questão e oferece um dispositivo que favorece a contratação de *startups* especificamente.

Apesar disso, existe uma lacuna normativa e dificuldade de trabalhar com *startups* que operam em condições administrativas diferenciadas quando a questão se refere a termos legais para contratação com o poder público, pois, conforme investigações feitas sobre o tema, ainda existem dificuldades de contratação (OLIVEIRA, 2019; RIBEIRO NETO, 2020).

A falta de comprovação de qualificação técnica, os riscos envolvidos na produção da inovação, terminam por fragilizar esse tipo de empresa em processos de contratação pública convencionais em detrimento de outras já estabelecidas.

As empresas públicas poderiam atuar como fomentadoras, inclusive, investindo em projetos com *startups*, mas, nessa situação, como regularizar orçamentária e legalmente tal investimento por parte das estatais? Como definir um contrato que garanta parte dos direitos de propriedade dos produtos? E, por fim, como regulamentar a disponibilização para venda do produto gerado ao mercado, com isso, visando, efetivamente, fazer com que a inovação gere receitas para os criadores (*startups* e empresas públicas) e valor e resultado aos potenciais clientes desse novo produto inovador?

Diante desse cenário, este trabalho buscou entender, levando-se em consideração a legislação em vigor, o estado da arte da participação das *startups* e sua relação com o governo e propor diretrizes para políticas públicas voltadas à promoção de parcerias com as Empresas Públicas de Tecnologia da Informação, para tanto, propondo um modelo processual que seja sustentável juridicamente.

### 3 JUSTIFICATIVA

#### 3.1 A IMPORTÂNCIA DESTE TRABALHO PARA AS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS

A Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação (MTI) tem passado por um período de reposicionamento na forma de prestação dos seus serviços, motivada por um questionamento do atual Governador, sobre sua relevância e capacidade de cumprir seu objeto social. A busca pelo aumento de sua eficiência operacional, modernização da forma de prestação de serviços, e dado o cenário ocasionado pela pandemia e a necessidade contínua de buscar novas tecnologias visando oferecer melhores serviços, um dos caminhos que precisa ser explorado é celebrar parcerias com as *startups* na disponibilização de produtos/serviços inovadores que venham atender a demandas e problemas da Administração pública.

Para distinguir *startups* de empresas tradicionais, constata-se que uma *startup* difere de uma empresa tradicional em vários aspectos, incluindo seu modelo de negócio, abordagem de crescimento, cultura organizacional e ambiente operacional. *Startups* geralmente são caracterizadas por seu foco em inovação e disrupção. Elas buscam desenvolver soluções tecnológicas ou modelos de negócio inovadores que possam trazer mudanças significativas para um setor específico. Em contraste, empresas tradicionais tendem a operar dentro de modelos estabelecidos e podem ter menos foco na inovação disruptiva.

Outro ponto importante é que *startups* têm como objetivo crescer rapidamente e escalar suas operações em um curto período de tempo. Elas geralmente estão em busca de um modelo de negócio escalável, que permita expansão rápida e eficiente, muitas vezes por meio do uso de tecnologia. Por outro lado, empresas tradicionais podem ter um crescimento mais lento e um escopo de operações mais limitado.

*Startups* também operam em um ambiente de maior risco e incerteza em comparação com empresas tradicionais estabelecidas. Elas enfrentam desafios como incerteza de mercado, financiamento limitado e concorrência acirrada. Ao contrário disso, as empresas tradicionais podem ter uma base de clientes estabelecida, recursos financeiros mais estáveis e um histórico comprovado.

Também se destaca que *Startups* geralmente dependem de fontes de financiamento diferentes das empresas tradicionais. Elas podem buscar investidores

de risco, capital de risco, *crowdfunding* ou programas de aceleração para obter recursos financeiros para impulsionar seu crescimento. Empresas tradicionais, por outro lado, podem recorrer a empréstimos bancários, fluxo de receita estável e financiamento interno para suas operações.

Atualmente, a política pública para esta área, embora necessária, ainda encontra-se incipiente, tanto na esfera organizacional como no âmbito do estado de Mato Grosso, voltada a fomentar a construção de tais parcerias. Por isso, é necessário que seja proposto e futuramente instituído um processo, com forte respaldo jurídico, que sustente a realização de contratos comerciais/empresariais entre *startups* e empresas públicas, bem como a formalização de mecanismos jurídicos que normalizem e regulem uma possível comercialização desses produtos/serviços criados e a questão dos registros de direitos de propriedade intelectual compartilhada, inclusive, com previsão e definição de um mecanismo legal para pagamento e gestão de PI.

Outro ponto necessário é a propositura de mecanismos que venham viabilizar a previsão legal para que sejam realizados investimentos em projetos de desenvolvimento de produtos (PD&I) de forma conjunta, de modo que a empresa pública possa vir a atuar como fomentadora de projetos, assim, tornando-se investidora ou sócia de *startups* em projetos inovadores.

Nas reuniões bimestrais ordinárias com empresas coirmãs que pertencem a ABEP TIC, Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação, existe o compartilhamento sistemático deste desafio entre os associados, inclusive, nos grupos de trabalhos (GTDs) específicos; e isso demonstra que existe a mesma problemática entre os diversos associados, restando evidente, desse modo, que a execução desta pesquisa pode contribuir também a essas outras instituições.

### 3.2 ADERÊNCIA AO PROFNIT

Este trabalho tem aderência ao programa PROFNIT, focalizado nos produtos: elaboração de normas e ou marcos regulatórios. Projetos, políticas institucionais ou públicas, elaboração de artigos originais e publicações tecnológicas.

Os produtos a serem entregues serão:

Proposta de Regulamentação de Licitações e Contratos para o MTI.  
Proposta de Instrução Normativa que possa ajudar na regulamentação do processo de parcerias estratégicas.  
Modelo processual para formalização e estabelecimento de parcerias entre empresas públicas de TI e *startups*.  
Dissertação.  
Modelo Canvas.  
Matriz Swot.

### 3.3 IMPACTO

Existe o interesse da Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação (MTI) em se tornar um agente ativo de indução e fomento no ecossistema de inovação do estado de Mato Grosso.

Com a promulgação da Lei 13.303/2016, surgiu a possibilidade de empresas públicas desenvolverem parcerias estratégicas com empresas privadas. A MTI, utilizando dessa possibilidade, instituiu um processo para formalização de parcerias estratégicas, todavia não previu a possibilidade, inicialmente, de criar dispositivos e mecanismos para também poder celebrar parcerias com *startups* e a cocriação de novos produtos com esse tipo de empresa.

Este trabalho impactará diretamente na demanda levantada, propondo mecanismos, ajustes nos dispositivos legais que regulamentam o processo de contratação e celebração de parcerias estratégicas, propondo um processo ou procedimento para que este seja instituído e formalizado na MTI. Com isso, almejando contribuir, diretamente, quanto aos objetivos estratégicos da empresa em se tornar um agente ativo no ambiente de inovação do estado de Mato Grosso.

### 3.4 APLICABILIDADE

A aplicabilidade da produção do trabalho é extremamente relevante, inclusive, já iniciada no âmbito da MTI, pois atende, diretamente, a uma demanda definida como estratégica para o futuro da empresa.

A sua abrangência alcança, de imediato, a MTI, mas tem como abrangência

potencial alcançar as demais empresas públicas do governo de Mato Grosso, que se tem inspirado no processo da MTI, que foi pioneira em utilizar a Lei 13.303/2016 no estado de Mato Grosso.

Quanto à replicabilidade, há grande potencial que possa ser replicada tanto em empresas públicas de outras áreas como em empresas públicas de TI de outros estados e municípios, dada a similaridade das legislações e processos aos quais estão submetidas.

A MTI tem compartilhado sua experiência em utilizar os mecanismos da Lei 13.303/2016 com várias empresas irmãs no Brasil, como EMPREL, PROCERGS, PRODEMGE, CODATA, CELEPAR, dentre outras.

### 3.5 INOVAÇÃO

A proposta apresentada pode ser considerada como alto teor inovativo, pois parte do pressuposto da criação e proposição de mecanismos que são inéditos não só no âmbito de Mato Grosso, porém pode abranger todas as esferas da Administração pública.

Propõe, nesse sentido, a cooperação entre entes no estado como a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECITECI) e MTI, como parte do processo para seleção de projetos e soluções inovadoras, dessa forma, abrindo a oportunidade de realizar a celebração de parcerias com *startups* usando o processo proposto.

Possibilita a contratação de soluções inovadoras com foco em negócios de governo, viabilizando a exploração comercial conjunta e, eventualmente, o compartilhamento de direitos de PI entre setor estatal e privado.

O processo de parcerias e os produtos que a MTI já tem disponibilizados em seu portfólio, atualmente, já são inovadores e reconhecidos por outras empresas públicas e muitos fabricantes e fornecedores no Brasil.

### 3.6 COMPLEXIDADE

Este trabalho é o resultado da combinação de conhecimentos preestabelecidos e estáveis nos diferentes atores, sendo eles: área de inovação e

parcerias da MTI, assessoria jurídica, Procuradoria Geral do Estado, área de contratos e aquisições da empresa com aprovação da diretoria e conselho de administração, podendo ser considerado de média complexidade por se tratar de mecanismos já em evidência.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Propor diretrizes para políticas públicas voltadas à promoção de parcerias com as empresas públicas de tecnologia da informação indicando um modelo processual que seja sustentável juridicamente.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar um modelo processual para formalização e estabelecimento de parcerias entre empresas públicas de tecnologia da informação (TI) e *startups* que atuam como *govtechs*.

Sugerir critérios de filtragem e priorização de oportunidades de negócio.

Propor um regulamento para formalização de parcerias estratégicas usando a MTI como modelo.

Citar as principais oportunidades trazidas pelas novas legislações que possam ser exploradas por empresas públicas em parcerias com *startups*.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

O empreendedorismo vem se consolidando como cultura no Brasil (BARROS, et al, 2013). Muitos jovens têm idealizado novos negócios e empreendimentos aos quais se convencionou chamar de *startups*.

As empresas *startups* surgem em ambientes que incentivam a prática do empreendedorismo, pois o modelo de negócio aplicado como estratégia para uma *startup* almeja o desenvolvimento de produtos capazes de causar uma ruptura de inovação, impactando na renovação ou reinvenção de serviços e processos das demais empresas no mercado (LIBRELON, 2014).

O Estado, por sua vez, pode atuar como um agente econômico relevante, para tanto, desempenhando um papel importante tanto na sua intervenção direta na economia, através de investimentos públicos e empresas estatais, quanto intervindo indiretamente, mediante políticas fiscais, monetárias e industriais. Dessa forma, ele pode ajudar a melhorar a alocação dos recursos realizada pelo mercado, não restando somente como responsável por garantir segurança material a todos os indivíduos ou preocupado somente com metas sociais (ANTUNES, 2014).

Alguns governos estaduais ou municipais, já há vários anos, vêm fomentando políticas voltadas ao desenvolvimento tecnológico, com isso, buscando alavancar o desenvolvimento regional, são exemplos o Porto Digital de Recife e o Parque Tecnológico Sapiens em Florianópolis.

Este ambiente que agrega políticas governamentais de fomento, somadas a empresas, empreendedores e academia, a tripla hélice da inovação, tem propiciado a consolidação de polos de desenvolvimento regionalizados com o crescimento de todo um ecossistema de inovação ao seu redor.

Um exemplo é a cidade de Recife/PE, e seu Porto Digital. A maioria dos empreendimentos no Porto Digital nasceu de projetos despontados de Universidades pernambucanas. Resultando na implantação de políticas públicas em parceria com a iniciativa privada, universidades e órgãos de fomento. Estes projetos e empreendimentos gerados no Porto Digital já lhe renderam 95 prêmios e reconhecimentos, além de 79 projetos ligados à inovação aprovados.(SILVA, et al, 2023)

## 5.1 INOVAÇÃO

Inovação, conforme o Decreto 5.798 (BRASIL, 2006), que regulamenta a concessão de incentivos fiscais a atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, estabelece, em seu Art. 2º, inciso I, que inovação tecnológica é a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado.

Esse conceito foi observado neste trabalho em especial, pois dá um norte sobre o que é “a” inovação conforme analisada e discutida nos resultados e nos entregáveis a serem apresentados, também, é a que melhor se ajusta aos objetivos estratégicos da MTI, além de conferir um forte respaldo legal por ser estabelecido em uma legislação federal.

Em 1990, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou a primeira edição do Manual de Oslo contendo Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, com o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados.

Em sua terceira edição, publicada em 2005, o Manual de Oslo agregou atualizações cuja definição de inovação alcançou uma forma mais abrangente, compatível como as inovações são percebidas no início do século 21. Em 2018, foi lançada a quarta edição do Manual de Oslo, então, atualizando alguns de seus conceitos.

Conforme o manual, as empresas engajam-se em inovações em virtude de inúmeras razões. Seus objetivos podem envolver produtos, mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizado e de implementação de mudanças (OSLO, 2005).

Na atualidade, a inovação e o conhecimento para os autores Melo *et al.* (2019) passaram a ser considerados como uma das principais fontes de crescimento e desenvolvimento econômico, tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil (GAGINI *et al.*, 2021a).

São denominadas “compras para inovação”, as aquisições governamentais direcionadas a adquirir bens e serviços inovadores, elas acontecem quando um órgão público define requisitos para comprar bens e serviços que ainda não existem no mercado, mas que possuem chance potencial de serem desenvolvidos. Essa estratégia de adquirir produtos potencialmente inovadores, pode promover às empresas fornecedoras, à sociedade e ao próprio Estado possíveis ganhos (CAMARGOS; MOREIRA, 2015).

## 5.2 STARTUPS E GOVTECHS

“Uma *startup* é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.” (RIES, 2011, p. 24)

Conforme a LC 182, Art. 4º (BRASIL, 2021b), são enquadradas como *startups* as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados.

De acordo com o Brazillab (2021), o termo *GovTech* é derivado de outros modelos que são tendências de mercado. Como, por exemplo, *fintech* (combinação do setor financeiro com novas tecnologias) e *edutech* (soluções disruptivas no setor da educação). Extrai-se daí um conceito básico de que as *govtechs* promovem a transformação por meio da união entre tecnologia e demandas governamentais (MACEDO, 2022b).

A jornada que percorre tais tipos de empresa, quando enxergam um problema como oportunidade para solução inovadora até a efetiva disponibilização de um produto ao mercado, é cercada de incertezas. Muitos são os projetos que não conseguem chegar a materializar um produto viável e escalável.

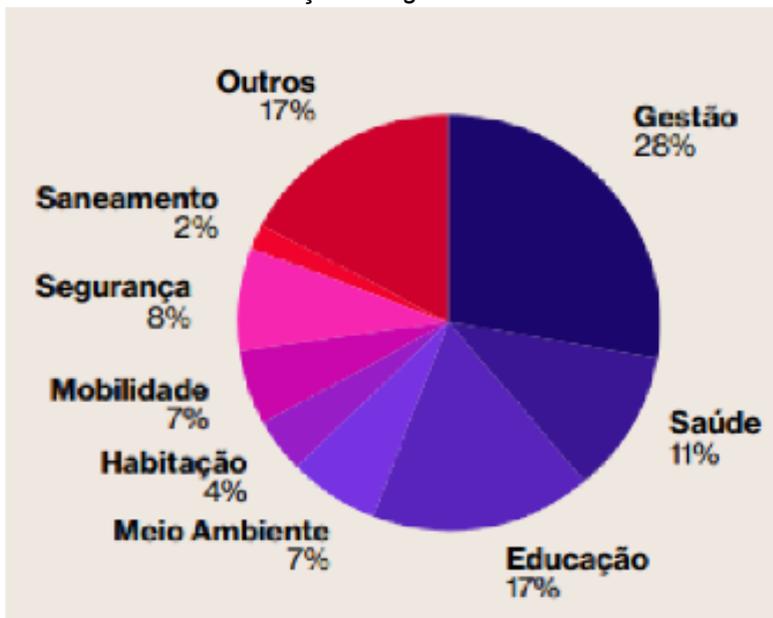
As *startups* estão imersas em um ambiente de alto risco e incertezas. Além disso, a inovação é mais estimulada e existe maior incentivo para arriscar ao testar possibilidades, ajustando o produto ou serviço da melhor forma. Geralmente a *startup* não possui um modelo de negócios consolidado porque ainda se encontra na fase de teste, ficando difícil saber se será algo que realmente funcionará (BARRETO, 2019).

As *govtechs* encontram grandes obstáculos nos complexos mecanismos de

contratação pelo poder público, e isso devido às legislações até então em vigor que não favoreciam esse modelo de negócios e ofertas de soluções.

Oliveira (2021b), visando compreender o segmento de *startups*, referenciou dados de pesquisa (FIGURA 1) e conseguiu identificar as principais áreas de atuação das *govtechs* brasileiras, com predominância para gestão, educação e saúde, como se vê a seguir.

FIGURA 1 - Foco de atuação das *govtechs* brasileiras



Fonte: Oliveira (2021b *apud* DOMINGUEZ, 2021, p. 20)

Legislações mais atuais têm oportunizado aos governos aproximarem-se desse ecossistema na procura de soluções inovadoras aos problemas da Administração pública.

### 5.3 LEI DAS ESTATAIS

O princípio da eficiência administrativa é norma expressa no Art. 37, *caput*, da Constituição Federal (CF) de 1988, no sentido de que a eficiência afilia-se, inicialmente, ao postulado utilitarista de criação de um arranjo que permita a geração da maior utilidade (“gerar mais benefícios”) com o mesmo espectro de recursos (“com os recursos disponíveis”) (BARRETO, 2019).

Após os escândalos que permearam algumas grandes empresas públicas, sendo a Petrobras a principal, o governo federal sancionou, em 30 de junho de

2016, a Lei 13.303, que trata especificamente de empresas públicas e sociedades de economia mista, com o condão de estabelecer regras muito claras e direcionadas que tenham muito mais sentido exatamente para esse tipo de entidade.

Ressalta-se que, embora a estatal goze desse novo regime de contratação com mais flexibilidade, por força dos valores e princípios constitucionais da livre concorrência e da livre-iniciativa, conforme Art. 170 da CF (BRASIL, 1988), o administrador público das estatais não se deve descuidar dos princípios basilares regentes da Administração pública, Art. 37 (BRASIL, 1988), tanto direta quanto indireta, da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e da probidade administrativa.

Para serem competitivas, as empresas estatais precisam realizar contratações semelhantes às de qualquer outra empresa privada que opere no mesmo mercado, de modo a firmarem contratações vantajosas, em qualidade e preço, contratos eficientes, com agilidade e rapidez.

O prejuízo à competitividade das estatais pode ser verificado nas contratações diretamente ligadas às atividades empresariais descritas no objeto social da estatal, qualificadas comumente como “atividades-fim”.

As estatais operavam anteriormente a 2016 pautadas pela Lei 8.666/1993, como regra geral para contratos e licitações, uma Lei que foi construída para a Administração Direta e Indireta, um regime jurídico muito diferente de uma empresa.

Para que se alcance maior eficiência, é necessário que se estabeleçam processos de contratação mais flexíveis, menos rigorosos para as estatais, dessa forma, visando evitar a produção de resultados indesejáveis e, até mesmo, obstruindo o natural funcionamento da empresa.

A Lei das Estatais (BRASIL, 2016) trouxe a essas empresas uma alteração inovadora, na medida em que promove ao direito administrativo uma nova espécie de contratação direta, diferenciando-se das conhecidas dispensa e inexigibilidade, prevendo a “*não observância*” das regras licitatórias.

Segundo a doutrina de Justen Filho (2016), ante essa destoante característica, tem-se nova hipótese de contratação direta, permissiva do afastamento não somente da fase externa, competitiva da licitação, mas também das exigências burocráticas atinentes à fase interna dos processos de contratação, quando pertinente.

No entanto, mesmo quando se afaste a incidência das regras licitatórias relacionadas às fases interna ou externa da licitação, a estatal, ente da Administração pública indireta, também submetida aos preceitos de direito público, estará impelida a estabelecer procedimentos de tomada de decisão, controle e transparência.

Como destacado por Torres *et al.* (2018), tal permissivo legal de celebração de parceria comercial em exceção à observância integral das regras licitatórias não busca suprimir os princípios e regras públicas dos quais se destaca o interesse público regente da existência mesma e da atuação da estatal, que, ao lado da impessoalidade e da moralidade, exigem que mecanismos de controles prévios e póstumos evitem e corrijam eventuais abusos de gestores públicos na formação de parcerias que atendam aos interesses particulares da parceira apenas e/ou dos gestores públicos e, assim, atentem contra os interesses da estatal. Sobre essa inovação legal, considerações do TCE/MT, exarada na Resolução de Consulta nº 2/2019, Tribunal Pleno, no âmbito do Processo nº 32.926-6/2018, por provocação da MTI, quanto à interpretação e à aplicação do Art. 28, §3º, da Lei 13.303/2016(BRASIL, 2016):

20. Quanto às referidas ressalvas, a Lei 13.303/16 inovou ao atualizar os limites para dispensa de licitação em razão do valor (artigo 29, I e II) e, no que concerne a esta Consulta, a Lei permitiu contratações diretas, sem necessidade de licitar, desde que relacionadas com os respectivos objetos sociais das empresas estatais (artigo 28, § 3º, I e II).

21. Tal ressalva se justifica para não prejudicar o exercício da capacidade competitiva das empresas estatais, uma vez que não concorrem em regime de equiparação com empresas privadas e, assim, não devem possuir privilégios nem desvantagens no exercício de atividade econômica.

22. Se assim não fosse, o procedimento burocrático e moroso da licitação comprometeria o dinamismo necessário ao regime de mercado. (TCE/MT - Consulta 02/2019 - Processo nº 32.926-6/2018) grifo nosso.

Embora o Art. 28 §3º, da Lei 13.303/2016(BRASIL, 2016) tenha aberto a possibilidade de parcerias estratégicas entre empresas públicas e empresas privadas, o administrador das estatais deve atentar-se que, conquanto goze desse novo regime de contratação mais flexível, por força dos princípios da livre concorrência e da livre-iniciativa, deve, por sua vez, manter observância aos princípios basilares constitucionais e administrativos desde sempre regentes da Administração pública.

Por fim, um processo robusto, embasado fortemente em legislação e regulamentação, deve ser implementado por cada estatal para amparar as parcerias geradas por esse instrumento.

#### 5.4 COMPRAS PÚBLICAS

O termo compras públicas refere-se às aquisições de bens e serviços realizadas pelos governos de todas as esferas de poder, incluindo compras, contratação, *leasing* ou qualquer outro meio contratual que envolva fornecedores nas disposições dos serviços públicos. Dependendo da agenda de desenvolvimento adotada por um governo, seu poder de compra pode ser utilizado como ferramenta para a promoção de indústrias específicas, desenvolvimento científico e tecnológico, e promoção de bem-estar social, entre outros objetivos (RIBEIRO; JUNIOR, 2019).

A nova Lei de Licitações vem ganhando destaque como Novo Marco Legal sobre Licitações, pois atualiza a lei anterior que vigorava desde 1993 e unifica legislações visando otimizar os processos licitatórios do país, garantindo mais agilidade para a compra ou contratação de bens e serviços, ponto importantíssimo para o implemento de inovações no setor público. Destaca-se o apoio à busca por soluções ainda não disponíveis no mercado com maior facilidade, podendo ser utilizada tanto como um instrumento de implantação de políticas como um direcionador da inovação (GAGINI *et al.*, 2021a)

No Brasil, a regra prevista na Constituição Federal (BRASIL, 1988) é que a Administração pública deve realizar suas contratações mediante prévia licitação pública que assegure igualdade de condições aos competidores, garantindo seus princípios basilares: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A origem da palavra “licitação” vem do latim *licitatione*, que significa “arrematar em leilão. A licitação almeja a observância do princípio constitucional da isonomia e visa selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, assegurando oportunidade igual a todos os interessados.

Segundo Carvalho (2017), ele adota o conceito do jurista Justen Filho (2016):

A licitação é um procedimento administrativo disciplinado por lei e por um

ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos de seleção de proposta da contratação mais vantajosa, com observância do princípio da Isonomia, conduzido por um órgão dotado de competência específica (CARVALHO, 2017, p. 441).

A Nova Lei Geral de Aquisições (BRASIL, 2021a) apresenta cinco modalidades de licitação: pregão, concorrência, concurso, leilão e diálogo competitivo.

Oliveira (2021b) observa que, na nova modalidade de diálogo competitivo, que, por enquanto, segundo ele, só tem ocupado os debates teóricos, o arranjo procedimental das licitações é demasiado complexo para as *startups*.

Com isso, não se quer afirmar que a legislação proíbe, expressamente, a celebração de negócios jurídicos com essas empresas inovadoras. Na verdade, não existe nada nesse sentido. Mas as regras comuns impõem desafios, por vezes, intransponíveis a elas – a exemplo do que ocorre na fase de habilitação. E há de se convir: se a regra é licitar, por que não permitir que as *startups* concorram umas com as outras em grau de igualdade, a fim de se encontrar a proposta que melhor se adeque ao escopo lançado? Enquanto não houver condições formais e materiais de se implementar a medida sugerida, também não será possível exigir objetividade dos gestores públicos, nem participação do setor privado (OLIVEIRA, 2021b, p.74).

O Marco Legal das *Startups* cria modalidade licitatória especial que se adapta à dinâmica dos negócios inovadores, preocupando-se em alcançar o equilíbrio entre a compreensão e promoção das *startups* e o respeito à legalidade e aos critérios objetivos. O poder público indicará os problemas a serem solucionados e os objetivos primordiais, nesse sentido, delimitando o escopo de atuação do projeto inovador. As *startups*, por sua vez, apresentarão soluções, serviços ou processos específicos para determinado problema, encaminhando propostas detalhadas, as quais serão avaliadas mediante critérios que respeitem o caráter basilar desses negócios (potencial, maturação e viabilidade) (OLIVEIRA, 2021b).

Entende-se que o Estado, na posição de demandante de serviços e produtos, é uma força motriz da inovação por meio de uma política de compras e contratações (CAMARGOS; MOREIRA, 2015). Atualmente, por conta do crescimento do aparato estatal e da sua presença em praticamente todos os setores da sociedade, percebe-se que as compras públicas produzem um impacto social muito mais amplo do que se imaginava décadas atrás, e tal fato em razão do seu próprio gigantismo aliado à sua crescente influência dentro da sociedade brasileira (BARRETO, 2019).

#### 5.4.1 Contratação pública de inovação

Dentre as diversas movimentações legais surgidas nos últimos 20 anos, destaca-se a encomenda tecnológica, hipótese de dispensa de licitação, que permite a aquisição de produto ou serviço que exige P&DI para seu desenvolvimento (Art. 20, Lei 10.973/2004) (BRASIL, 2004) e o uso da compra pública como política de inovação.

A encomenda tecnológica constitui um modelo de contratação de inovação pelo lado da demanda, entretanto esta se baseia em um conjunto limitado de exemplos que não é representativo de grande parte das compras públicas; exemplos, geralmente, de alta tecnologia e apoiados por aquisições nos estágios iniciais de desenvolvimento (UYARRA; FLANAGAN, 2010 *apud* AZEVEDO, 2021) ou que ainda não foram desenvolvidos, constituindo um instrumento voltado para a resolução de problema da Administração pública por meio do desenvolvimento de uma solução em que há risco tecnológico (RAUEN; BARBOSA, 2019 *apud* AZEVEDO, 2021).

A contratação de inovação pode ser classificada do seguinte modo:

- *Pre-Commercial Procurements* (PCP) (compras pré-comerciais). É o primeiro instrumento mais adotado no Reino Unido e nos Estados Unidos, busca a compra de serviços de pesquisa e desenvolvimento (P&D) com o intuito de desenvolver uma solução ainda não existente no mercado.
- *Public Procurements of Innovation* (PPI) (compras públicas de inovação). Não requer esforço formal de P&D, pois apenas sua introdução no mercado ainda não foi feita ou está no início (AZEVEDO, 2021).

A primeira forma é amplamente adotada em compras militares. Um exemplo de sucesso recente foi a parceria da Embraer e a Força Aérea Brasileira no desenvolvimento do avião de transporte de carga KC-390.

A Encomenda Tecnológica, também conhecida como ETEC, pode ser caracterizada pelo estímulo à inovação nas empresas. Desse modo, órgãos e entidades da Administração pública poderão contratar diretamente ICT pública ou

privada, entidades de direito privado sem fins lucrativos ou empresas, isoladamente ou em consórcio, voltadas para atividades de pesquisa e de reconhecida capacitação tecnológica no setor, objetivando a realização de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação que envolva risco tecnológico, para solução de problema técnico específico ou obtenção de produto, serviço ou processo inovador (AEB, 2020).

A Agência Espacial Brasileira define o objeto da ETEC de acordo com os seguintes parâmetros:

- Aplicabilidade e Inserção na rota tecnológica de veículos lançadores.
- Risco e incerteza tecnológica (segundo Decreto Federal n.º 9.283/18).
- Falha no mercado nacional e internacional (inacessibilidade, instabilidade de fornecimento ou inexistência do produto para a aplicação necessária).
- Interesse de P&DI no setor industrial nacional (inserção no mercado global).
- Nível de maturidade tecnológica nacional (TRL do sistema e seus componentes).
- Criticidade do subsistema e de seus componentes (AEB, 2020).

## 5.5 CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E SELEÇÃO

Segundo Drucker (1986), a gestão precisa dar direção à instituição que administra. Nessa perspectiva, tem-se de considerar na missão da instituição, que é necessário definir seus objetivos e também organizar recursos para os resultados que a instituição venha a contribuir.

Nessa conjuntura, é fundamental a definição de parâmetros que auxiliem na escolha e priorização das melhores oportunidades de negócio para a organização, de modo a estabelecer o funil, tal qual a metodologia proposta por Clark e Wheelwright (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993), que criou o método que ficou conhecido como o funil da inovação.

Não é segredo que os critérios variam de organização para organização, e sua definição é determinante para a obtenção de maior possibilidade de sucesso. O objetivo de utilizar o funil é buscar a seleção de “ideias”; e, no caso discutido neste

trabalho, “oportunidades de negócio” com *startups* com maior chance de sucesso e que contribuam com o plano estratégico da própria organização.

Quando se trata de compras de inovação, por exemplo, a criticidade da priorização com melhor assertividade torna-se ainda mais necessária. A escolha dos critérios apropriados, portanto, são estratégicos para o sucesso do projeto.

Macedo *et al.* (2022) propõem, em seu estudo, o seguinte conjunto de critérios que pode ser utilizado, por uma organização, para definição de seu próprio conjunto e que seja mais aderente às características particulares e necessidades específicas que melhor componham os filtros para o funil de Clark e Wheelwright.

QUADRO 1 - Principais critérios e parâmetros a serem utilizados nas etapas de filtragem no método do funil de inovação

Critério	Definição
Alinhamento estratégico	Busca-se entender os objetivos gerais da organização e garantir que os projetos/ideias selecionados contribuam para alcançar as metas estratégicas definidas.
Capacidade tecnológica	Pode auxiliar na avaliação da organização sobre sua capacidade de absorver, usar, adaptar, gerar, desenvolver, transferir e difundir tecnologias.
Capacidade de comercialização	Pode ser utilizado no sentido de medir ou indicar a capacidade de gerar novas vendas por parte de um novo produto/ideia, ou também, utilizado com o viés de entender as condições de uma organização de colocar no mercado e distribuir conforme esperado um novo produto.
Conhecimento gerado	Indica a possibilidade do desenvolvimento de um projeto/ideia gerar conhecimento, expertise, <i>know-how</i> a uma organização caso seja desenvolvido e passe por todas as etapas do funil de inovação. Inclusive novas patentes, registro de software, ou qualquer outro mecanismo que busque preservar propriedade intelectual ou direitos reservados.
Prazo de execução	O tempo previsto de duração para execução de um projeto ou desenvolvimento de uma ideia de inovação, é um critério muito válido que pode contribuir pela seleção e priorização desse projeto/ideia.
Recuperação do investimento (ROI)	Uma análise sobre o valor financeiro a ser investido em um projeto ou o desenvolvimento de uma ideia, confrontado com a perspectiva de geração de receita, onde se calcula o retorno sobre o investimento (ROI), esse indicador deve ser sopesado pelos decisores e pode ser utilizado como um indicador que para o projeto analisado fica dentro de uma margem aceitável ou interessante para organização.
Análise de Risco	Gestão de riscos é uma competência que deve ser desenvolvida por toda organização, podem ser analisados os riscos financeiros, tecnológicos, humanos, sociais, logísticos, ambientais, temporais, operacionais, dentre outros. Enfim os riscos que fizerem maior sentido para a organização. Projetos/ideias que oferecerem menor risco dentro dos parâmetros selecionados pela organização podem receber maior atenção dos decisores.

Critério	Definição
Prazo ou <i>Time to Market</i>	Diferentemente do prazo de execução, o prazo ou <i>time to market</i> pode ser um fator decisório muito relevante. Um projeto/ideia que esteja direcionado ou vinculado a um marco temporal, só fará sentido se for realizado dentro daquele marco, perdendo completamente o sentido após ele. Por exemplo, o desenvolvimento de um produto que está dirigido a um determinado evento, perde totalmente seu apelo comercial, após aquele evento findo.
Escalabilidade	Analisa a possibilidade ou o grau de replicação ou aumento de produção em larga escala de um produto/ideia, caso esse seja o foco do projeto em análise.
Sinergia entre projetos	Se o projeto/ideia está alinhado ou complementa outros projetos/ideias também em desenvolvimento de maneira que poderá compartilhar recursos na sua execução, sejam humanos, financeiros, logísticos, operacionais, o que naturalmente pode gerar economia ou otimização de processos para a organização caso o projeto seja desenvolvido.
Concorrência Potencial	Busca entender o cenário da eventual concorrência que um novo produto gerado por um projeto/ideia selecionado pode enfrentar, o que certamente causará impacto em resultados financeiros ou de vendas futuras, bem como <i>market share</i> . Um projeto que irá enfrentar grande concorrência, mas que não possui grandes diferenciais de mercado pode eventualmente ser preterido em detrimento de outro projeto que praticamente não se identifica uma concorrência estabelecida.
Potencial de Geração de Valor	Valor é um conceito que envolve subjetividade, não é medido apenas em questões financeiras, mas determinado produto/projeto/ideia, pode trazer valor emocional, político, pode gerar influência em determinada área, valor intelectual, valor social, ambiental. Deste modo em primeiro lugar deve-se definir de qual conjunto de valores está se tratando, e assim utilizar esse critério focado no tipo de valor que mais importa ao momento e ao plano estratégico de uma organização.
Probabilidade de sucesso	Utilizando um conjunto de conhecimentos metodológicos, ou mesmo, empíricos, dados, pesquisas, a organização pode buscar entender o grau de possibilidade de sucesso de um projeto/ideia e se utilizar essa informação como um dos critérios decisórios.
Impacto na organização	Busca se medir o grau de impacto que a execução de um projeto/ideia terá na organização se for desenvolvido. Trará um desenvolvimento tecnológico? humano? Social? Financeiro? Enfim, os parâmetros para essa análise precisam ser definidos e estar alinhados aos instrumentos de governança estratégica da organização.
Grau de Inovação	Indica o grau de inovação que a ideia/projeto pode proporcionar, variando de nenhuma (0), baixa inovação (1), pouca inovação incremental (2), inovação incremental (3), inovação radical (4) e inovação disruptiva (5).
Transferência de Tecnologia	Avalia se para a execução desse projeto/ideia a organização deverá receber ou fornecer transferência de tecnologia. Sendo que o menor valor é a inexistência de transferência (0) variando a total transferência fornecida (5), o que gera receitas a organização, ou recebida, o que traz novos conhecimentos e ganhos de competências e <i>skills</i> à organização.

Fonte: Macedo *et al.* (2022, p.11).

## 5.6 POLÍTICAS PÚBLICAS

Políticas públicas podem ser conceituadas como ações e programas que são desenvolvidos por um ente da Administração pública de qualquer esfera (federal, estadual ou municipal), visando garantir e colocar em prática direitos que são previstos na Constituição Federal e em outras leis. São medidas e programas criados pelos governos dedicados a garantir o bem-estar da população.

A política pública é concebida como o conjunto de ações desencadeadas com vistas ao atendimento a determinados setores da sociedade civil. Essas ações podem ser desenvolvidas também em parceria(s) com organizações não governamentais e até com a iniciativa privada (MACÊDO, 2018). E podem basear-se em quatro elementos centrais: dependem do envolvimento do governo, da percepção de um problema, da definição de um objetivo e da configuração de um processo de ação (DEUBEL, 2006).

Quanto ao planejamento, à criação e à execução dessas políticas são frutos de um trabalho em conjunto dos três poderes do Estado: Legislativo, Executivo e Judiciário. A proposição delas pode partir do Poder Legislativo ou do Poder Executivo. O Legislativo cria as leis referentes a uma determinada política pública; e o Executivo é o responsável pelo planejamento e pela execução. O Judiciário, por sua vez, faz o controle da lei criada e confirma se ela é adequada para cumprir o objetivo.

Conforme Lowi (1972), através da máxima: “*policies determine politics*” (a política pública determina o jogo político), uma conhecida tipologia sobre políticas públicas, que podem assumir quatro formas:

**Políticas Regulatórias:** são as mais visíveis ao público, envolvem a burocracia estatal, políticos e grupos de interesses. Como exemplos de políticas regulatórias, pode-se citar a proibição de fumo em locais fechados, regras para publicar certos produtos, códigos de obras e de trânsito.

**Políticas Distributivas:** são as que não consideram a limitação dos recursos públicos buscando privilegiar não a sociedade como um todo, mas uma parcela da população. Nesse caso, pode-se citar a gratuidade de taxas para certos usuários do transporte público,

incentivos fiscais e emendas parlamentares ao orçamento para a realização de obras públicas.

Políticas Redistributivas: são as que alocam bens ou serviços a segmentos específicos da sociedade mediante recursos que são extraídos de outros grupos específicos. Como exemplo, a Reforma Agrária, bem como os sistemas previdenciário, trabalhista e tributário.

Políticas Constitutivas: são as que estabelecem as "regras do jogo", normas e procedimentos a partir das quais devem ser formuladas e implementadas outras políticas. Por exemplo, as regras de distribuição de competência entre os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), o sistema político eleitoral, e as regras de participação da sociedade civil nas decisões políticas.

## 5.7 PARCERIAS ESTRATÉGICAS PELA LEI 13.303/2016

A Lei das Estatais (BRASIL, 2016) é uma norma que foi sancionada no dia 30 de junho de 2016 e estabelece compromissos e responsabilidades para as estatais, diretrizes para governança e *compliance*. É considerada o marco regulatório para a atuação das estatais porque dispõe sobre o estatuto jurídico de qualquer empresa pública, sociedade de economia mista ou subsidiária que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens e prestação de serviços, mesmo que esteja sujeita ao regime de monopólio da União, ou seja, de serviços públicos. Essa lei proporcionou uma regulamentação já prevista na Constituição de 1998, mas que nunca havia sido efetivamente realizada, resolvendo, então, essa lacuna normativa que durava aproximadamente 20 anos.

Ou seja, a Lei 13.303/16 foi criada com a finalidade de definir regras mais claras e rígidas para empresas estatais no que diz respeito a compras, licitações e nomeação de diretores, presidentes e membros do conselho administrativo da empresa. Por este motivo, seu maior escopo é evitar casos de corrupção e qualquer tipo de interferência política em instituições dessa modalidade, por conseguinte, garantindo relações mais transparentes como a relação com os fornecedores e prestando contas à sociedade civil e a órgãos de fiscalização.

A inaplicabilidade da licitação foi introduzida pelo Art. 28, §3.º, da Lei

13.303/2016 (BRASIL, 2016), sendo dotada de características próprias e diferenciadas. As contratações praticadas pelas empresas estatais não são dotadas de características homogêneas, pois algumas delas envolvem atributos muito peculiares de modo que não se subordinem à determinação da obrigatoriedade da licitação (JUSTEN FILHO, 2016 *apud* AZEVEDO, 2021).

Com tal intuito, seu Art. 28, §3º, inciso II, afastou a incidência de regras de licitação pública para o processo de formação de parcerias estratégicas.

**Art. 28.** Os contratos com terceiros destinados à prestação de serviços às empresas públicas e às sociedades de economia mista, inclusive de engenharia e de publicidade, à aquisição e à locação de bens, à alienação de bens e ativos integrantes do respectivo patrimônio ou à execução de obras a serem integradas a esse patrimônio, bem como à implementação de ônus real sobre tais bens, serão precedidos de licitação nos termos desta Lei, ressalvadas as hipóteses previstas nos arts. 29 e 30.

**§ 3º** São as empresas públicas e as sociedades de economia mista dispensadas da observância dos dispositivos deste Capítulo nas seguintes situações:

II - Nos casos em que a escolha do parceiro esteja associada a suas características particulares, vinculada a oportunidades de negócio definidas e específicas, justificada a inviabilidade de procedimento competitivo (BRASIL, 2016).

O fenômeno jurídico das parcerias antecede a Lei das Estatais. Nesse sentido, o propósito original do dispositivo específico foi incrementar segurança e garantir flexibilidade para estatais formarem suas parcerias.

A MTI foi uma das primeiras empresas do país a adotar a Lei das Estatais (nº 13.303/2016) para formalização de parcerias nos casos em que a escolha do parceiro esteja associada às suas características particulares e vinculada a oportunidades de negócio definidas e específicas, conforme estabelecido pela legislação.

## 5.8 EMPRESA MATO-GROSSENSE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação (MTI) é uma empresa pública, criada, inicialmente, com a denominação de Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso (CEPROMAT). Em sua fundação foi criada como um departamento da então Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral do Estado de Mato Grosso, por meio da Lei 3.359, de 18 de

junho de 1973, com a finalidade de implantação e execução de serviços de processamento eletrônico de dados para entidades federais, estaduais, municipais e empresas públicas ou privadas.

Posteriormente, o Art. 39 da Lei 3.681, de 28 de novembro de 1975, autorizou a transformação do departamento “Centro de Processamento de Dados de Mato Grosso – CEPROMAT” em empresa pública com as mesmas finalidades iniciais. O Decreto Estadual nº 1.664, de 26 de dezembro de 1978, promoveu a transformação em empresa pública – com a efetiva instalação a partir de 1º/1/1979. Por força do disposto na Lei Complementar 566, de 20 de maio de 2015, que dispôs sobre a nova organização administrativa do Estado, o CEPROMAT (denominação à época) deixou de possuir vinculação direta com a vice-governadoria do Estado e passou a responder diretamente à Secretaria de Estado de Planejamento (SEPLAN).

Tal medida, disposta na referida Lei Complementar, contribuiu para que a MTI também buscasse uma melhor forma de prestação dos seus serviços dentro do estado, desse modo, visando propiciar uma atuação mais ágil, eficiente e apta a atender às expectativas sociais e de governo. A Lei Complementar 574, de 04 de fevereiro de 2016, alterou a denominação do Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso, que passou a ser denominado de Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação.

A MTI, desde 2019, vem passando por um profundo processo de mudança na sua forma de atuação, incorporando em seu planejamento estratégico a disponibilização de novos produtos a partir das parcerias estratégicas oportunizadas pela Lei 13.303/2016 (BRASIL, 2016).

Em precedência, a MTI, uma empresa pública, atuava de forma similar a um órgão da Administração indireta, como uma autarquia. Com a nova gestão, desde 2019, o direcionamento do Governo do Estado é de que a MTI procure uma atuação efetivamente como empresa, para tanto, estabelecendo metas e um plano para que se possa tornar independente do Tesouro do Estado.

Hoje a MTI já disponibiliza oito produtos/serviços em seu portfólio através de parcerias estratégicas e visa estender essa oportunidade ao ecossistema de *startups* para disponibilizar soluções inovadoras a problemas da Administração pública.

A MTI tem um orçamento anual de mais de 140 milhões de reais, com mais

de 70 milhões de reais de faturamento bruto. Conta atualmente com mais de 350 colaboradores em seus quadros, entre colaboradores efetivos, exclusivamente comissionados, terceiros e estagiários. Possui mais de 170 clientes, presta mais de 60 tipos de serviços de TIC, sustenta mais de 200 sistemas e presta mais de 20 mil atendimentos anuais<sup>1</sup>.

Fazer parcerias estratégicas com *startups* pode trazer uma série de vantagens para a Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação (MTI), uma empresa pública de tecnologia. Aqui estão algumas das vantagens mais significativas:

1. Inovação tecnológica: *Startups* são conhecidas por sua abordagem inovadora e capacidade de desenvolver soluções tecnológicas disruptivas. Ao estabelecer parcerias com essas empresas, a MTI pode aproveitar a expertise e a criatividade das startups para impulsionar sua própria inovação tecnológica. Isso pode resultar em novos produtos, serviços e processos que aumentam a eficiência, melhoram a qualidade e proporcionam uma vantagem competitiva para a MTI.

2. Acesso a talentos e habilidades especializadas: As *startups* geralmente têm equipes pequenas, porém altamente talentosas e especializadas em áreas específicas. Ao colaborar com essas empresas emergentes, a MTI pode ter acesso a talentos técnicos e criativos de alto nível, que podem trazer novas perspectivas e competências para a organização. Isso pode ajudar a MTI a enfrentar desafios complexos de tecnologia e desenvolver soluções inovadoras que beneficiam seus clientes e usuários finais.

3. Agilidade e velocidade de implementação: *Startups* são conhecidas por sua agilidade e capacidade de resposta rápida às mudanças do mercado. Ao estabelecer parcerias com startups, a MTI pode aproveitar essa agilidade para acelerar a implementação de projetos e soluções tecnológicas. Isso pode permitir que a MTI seja mais ágil em seus processos de desenvolvimento e implementação, fornecendo resultados mais rápidos e eficientes para seus clientes e parceiros.

4. Exploração de novos mercados e setores: As *startups* muitas vezes estão envolvidas em setores ou nichos específicos que podem estar fora do foco atual da MTI. Ao estabelecer parcerias com startups, a MTI pode explorar novos mercados, setores e áreas de aplicação de tecnologia. Isso pode ajudar a diversificar as ofertas

---

<sup>1</sup> Dados internos da MTI

de produtos e serviços da MTI e abrir novas oportunidades de negócios.

5. Aumento da cultura de inovação: Ao colaborar com *startups*, a MTI pode aproveitar a mentalidade empreendedora, a cultura de inovação e o ambiente ágil dessas empresas. Essa colaboração pode inspirar uma cultura de inovação interna dentro da MTI, encorajando os funcionários a pensar fora da caixa, experimentar novas abordagens e buscar soluções criativas para os desafios tecnológicos enfrentados pela organização.

No entanto, é importante que a MTI estabeleça parcerias com startups de forma estratégica, realizando uma avaliação cuidadosa das empresas com as quais deseja colaborar, garantindo alinhamento de objetivos e estabelecendo uma estrutura sólida de governança e comunicação para a parceria.

## 6 METODOLOGIA

A metodologia que foi utilizada para este estudo teve caráter exploratório (GIL, 2002), que tem a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

O levantamento da legislação, doutrina e documentos institucionais foi realizado por meio de sítios oficiais e publicações editoriais, detalhado da forma como se segue.

### 6.1 MODELOS PROCESSUAIS EM USO NO BRASIL

Pesquisa livre, pela ferramenta de busca no Google, sobre iniciativas governamentais, parques tecnológicos, forma de concorrências públicas a partir de editais, usando as seguintes expressões: “parcerias com govtechs”, “parcerias de governos com *govtechs*”, “*pitch gov*”, “porto digital”, “empresas públicas e *startups*” e “ecossistema *govtech*”.

Para contribuir com este trabalho, pela similaridade e relevância, foram selecionadas as seguintes iniciativas para maior aprofundamento, retratadas no quadro a seguir, com seus respectivos *links*.

QUADRO 2 - Iniciativas que trabalham a integração de *govtechs* com o setor público

1. Referencial da Pesquisa/Estado da Técnica	
Título do Artigo	Link
Pitch Gov	NEVES, Natalino das (2011)
Pitch Celepar	<a href="https://www.pitchcelepar.pr.gov.br/">https://www.pitchcelepar.pr.gov.br/</a>
Brazillab	<a href="https://brazillab.org.br/">https://brazillab.org.br/</a>
Govtech Brasil	<a href="https://govtechbrasil.org.br/">https://govtechbrasil.org.br/</a>
Pitch Gov. ES	<a href="https://labges.es.gov.br/pitch-gov-es">https://labges.es.gov.br/pitch-gov-es</a>

Ideia Gov – SP	<a href="https://ideiagov.sp.gov.br/">https://ideiagov.sp.gov.br/</a>
Pitch Gov - Santo André	<a href="https://www3.santoandre.sp.gov.br/pitchgov/">https://www3.santoandre.sp.gov.br/pitchgov/</a>
Porto Digital – Recife	<a href="https://www.portodigital.org/">https://www.portodigital.org/</a>

Fonte: elaboração própria (2022).

Foi realizado um estudo sobre as iniciativas e políticas públicas voltadas ao desenvolvimento tecnológico e oportunidades para *startups*, com isso, buscando entender os êxitos e possíveis dificuldades enfrentadas, objetivos e resultados já alcançados, os quais poderiam, eventualmente, servir como embasamento para o regulamento e o processo proposto neste trabalho.

## 6.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa adotou a técnica documental-bibliográfica, documental em razão da utilização de normas legais e informações oficiais disponibilizadas nos portais governamentais. Segundo Vergara (2016), esse tipo de pesquisa realiza-se em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou que estejam em posse de pessoas. A pesquisa é bibliográfica pela exploração dos estudos científicos disponíveis em plataformas reconhecidas, que, conforme pontuam Lakatos e Marconi (2010), refere-se àquela realizada a partir de material disponível.

Foram realizadas buscas no Google com a seguinte expressão: “empresas públicas e *startups*”. Sendo selecionados os seguintes artigos publicados em *sites* pela grande relevância com o trabalho:

QUADRO 3 - Artigos publicados em *sites* selecionados nas pesquisas para o termo: empresas públicas e *startups*

1. Referencial da Pesquisa	
Título do Artigo	Autor(es)
As Empresas Estatais e a Contratação de <i>Startups</i> e de Soluções Inovadoras: A Aderência das Normas.	BRAGAGNOLI, Renila. 05/08/2022 - <a href="https://inovecapacitacao.com.br/as-empresas-estatais-e-a-contratacao-de-startups-e-de-solucoes-inovadoras-a-aderencia-das-normas/">https://inovecapacitacao.com.br/as-empresas-estatais-e-a-contratacao-de-startups-e-de-solucoes-inovadoras-a-aderencia-das-normas/</a>

Estatais e Contratação de Startups : aderência das normas	BRAGAGNOLI, Renila. 14/06/2022 - <a href="https://www.conjur.com.br/2022-jun-14/renila-bragagnoli-estatais-contratacao-destartups">https://www.conjur.com.br/2022-jun-14/renila-bragagnoli-estatais-contratacao-destartups</a>
Contratação de startups pela gestão pública: o cenário atual	DOMINGUES, Guilherme. 22/05/2018 - <a href="https://brazillab.org.br/noticias/contratacao-de-startups-pela-gestao-publica-o-cenario-atual">https://brazillab.org.br/noticias/contratacao-de-startups-pela-gestao-publica-o-cenario-atual</a>
Nova lei das Startups: o que muda nas licitações agora?	STRASSBURGUER, Rodrigo. 08/06/2021 - <a href="https://www.direcaoconcursos.com.br/artigos/lei-startups">https://www.direcaoconcursos.com.br/artigos/lei-startups</a>

Fonte: elaboração própria (2022).

Foram também realizadas buscas mais específicas, no Google Scholar, visando encontrar artigos e trabalhos acadêmicos sobre o tema ou correlatos, com as seguintes expressões e resultados:

“empresas públicas e *startups*”. Tendo como resultado 27.400 ocorrências, restrito ao idioma português.

“contratação de *startups* na administração pública”. Tendo como resultado 8.170 ocorrências, restrito ao idioma português.

Após análise dos resultados e seleção de trabalhos e artigos pelos títulos, foi realizada a análise dos resumos e selecionados os seguintes artigos, descritos no QUADRO 4, para maior aprofundamento na leitura, com potencial para contribuir com os objetivos deste trabalho acadêmico.

QUADRO 4 - Artigos e trabalhos acadêmicos - busca no Google Scholar pelos termos: “empresas públicas e *startups*” e “contratação de startups na administração pública”

1. Referencial da Pesquisa/Estado da Técnica	
Título do Artigo	Autor(es)
Desafios na Contratação de Startups na Administração Pública	NETO, Rafael Ribeiro (2020)
Contratação de Startup em Empresa Pública	OLIVEIRA, Raquel Metaxa Rocha de (2019)
A absorção normativa da contratação de startups pela Administração Pública: desafios e perspectivas	OLIVEIRA, Vitor Cardoso de (2021)
Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamento voltados para Startups no Brasil	VARRICHIO, Poliana Carvalho (2016)
Políticas públicas de apoio a startups	MAO, Camila Shan Shan (2020)

Políticas públicas de fomento à ciência, tecnologia e inovação direcionadas para startups brasileiras de base tecnológica	LIBRELON, Diogo (2015)
A contribuição das políticas públicas para o desenvolvimento das startups	BRAZ, Miguel Martins (2016)
O Papel das Políticas Públicas 'start-Up Brasil' E 'inovativa Brasil' no Desenvolvimento de Startups Brasileiras	GRINGS, Lenise Gessí; RUFFONI, Janaina (2017)
Ao redor do Marco Legal das Startups	PINTO, Rodrigo de Abreu (2021)
A Participação Das Startups Nas Licitações Públicas E O Atual Arcabouço Legal À Luz Do Princípio Da Eficiência	BARRETO, Elisangela Cunha (2019)
Difusão e inovação em políticas públicas no Brasil: uma análise comparativa dos programas de incentivos a startups	RONCARATTI, LUANNA SANT'ANNA (2018)
Inovando na relação da administração pública com tecnologia: o MobiLab e a contratação de startups pela Prefeitura de São Paulo	SWIATEK, DANIELA COIMBRA (2019)
Startups Na Administração Pública: Estudo Sobre As Vantagens E Os Desafios Em Um Município Do Oeste Paulista	OLIVEIRA JUNIOR, Cristiano da Silva; FERREIRA, Jean Guilherme Batista; KATO-CRUZ, Erika Mayumi; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuhu (2021)
Contratação De Soluções Inovadoras De Startups Pelo Estado De Santa Catarina: Análise Da Adequação Da legislação Estadual	TEIXEIRA, Clarissa Stefani; ROSSES, José Pedro Oliveira; EUZEBIO, Alexandre Barroso (2022)
Contratação de soluções inovadoras pela administração pública: desafios e caminhos	Silva, Pedro Ivo Peixoto da (2019)
Govtechs e o futuro do governo: o ecossistema govtech no Brasil Novas tecnologias e novas parcerias público-privadas para melhorar os serviços públicos	DOMINGUEZ, Guilherme; GERBASI, Nathalie (2020)

Fonte: elaboração própria (2022).

Também foi pesquisado o banco de trabalhos de conclusão de cursos e artigos do PROFNIT, através do *site* profnit.org. Tendo sido analisados os títulos dos trabalhos e selecionados, para melhor análise, trabalhos que tenham alguma similaridade com os objetivos aqui elencados, e outro critério adotado foram trabalhos que referenciam e que se contextualizam no cenário tecnológico da realidade do Estado de Mato Grosso e do Governo do Estado. Tendo sido selecionados os trabalhos constantes no QUADRO 5. Foram selecionados quatro trabalhos:

QUADRO 5 - Leis e decretos federais relevantes ao tema

1. Referencial da Pesquisa/Estado da Técnica
PROFNIT
CONTRATAÇÃO PÚBLICA DE INOVAÇÃO: MODELOS JURÍDICOS, RECOMENDAÇÕES E BOAS PRÁTICAS
COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS DIGITAIS: INOVANDO COM O CIDADÃO
MODELAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE RECOMENDAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: PERSONALIZANDO O GOVERNO DIGITAL PARA O CIDADÃO DO ESTADO DE MATO GROSSO.
RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO: MODELO DE COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS DIGITAIS

Fonte: elaboração própria (2022).

Os trabalhos selecionados foram objetos de leitura para uma análise mais detida em busca de conteúdo que contribuísse para os resultados deste trabalho e servissem de fundamento conceitual/científico para consubstanciar a análise e corroborar os resultados efetivos gerados com o estudo.

### 6.3 LEGISLAÇÕES QUE TRATAM DO TEMA

As legislações são essenciais para se obter os resultados pretendidos, pois são fundamentais à elaboração de normas ou políticas que serão norteadores de entidades da Administração pública. As legislações em tela estabelecem parâmetros, abrem oportunidades específicas a serem exploradas ou delimitam até onde se pode ir ou o que é vedado a entes públicos.

Foram encontradas e definidas como base para esse trabalho as seguintes leis federais e decretos:

QUADRO 6 - Leis e decretos federais relevantes ao tema

1. Referencial da Pesquisa/Estado da Técnica
Legislação
Lei Federal nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Lei Federal nº 14.133 de 1º de abril de 2021. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Política Nacional de Inovação. Decreto publicado em 29/10/2020.
Decreto n. 10.534, de 28 de outubro de 2020. Estabelece a Política Nacional de Inovação (PNI) e dispõe sobre a sua governança.
Lei Federal nº 13.303/2016 de 30 de junho de 2016. Lei das Estatais.
Lei Complementar nº 182 de 1º de junho de 2021. Marco Legal das Startups.
Lei Estadual nº 10690/2018, dispõe sobre a Política Estadual de Estímulo, Incentivo e Promoção ao Desenvolvimento Local de Startups.

Fonte: Elaboração própria (2022).

#### 6.4 PROPOSTA DE NORMAS E LEGISLAÇÃO

Elaboração de propositura de alterações no Regulamento de Licitações e Contratos da Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação e também de uma instrução normativa que regulamente o estabelecimento de parcerias estratégicas entre a MTI e empresas privadas, entre elas *startups*, que fosse o respaldo jurídico para a formalização do modelo processual proposto.

Foi realizada a partir de uma colaboração entre os atores que atuam no processo de parcerias e a assessoria jurídica, visto que esses documentos transcendem a questão envolvida neste trabalho, abarcando muitos outros assuntos.

A partir do Regulamento de Aquisições e Contratos atual e da Instrução Normativa 001/2021 foram realizadas as propostas de mudança e atualização. Sendo que o autor deste trabalho atuou mais diretamente nas questões envolvendo as parcerias e buscando trazer as proposituras aos artigos diretamente ligados às parcerias, abrindo a possibilidade de *startups* estarem aptas a participar do processo.

Realizaram-se reuniões periódicas para discutir as proposituras e a redação final dos documentos, em que as propostas deveriam ser explicadas e defendidas a este grupo de trabalho para, posteriormente, constarem na redação final, passando, então, por um parecer jurídico da Procuradoria Geral do Estado, e, posteriormente, precisando da aprovação pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

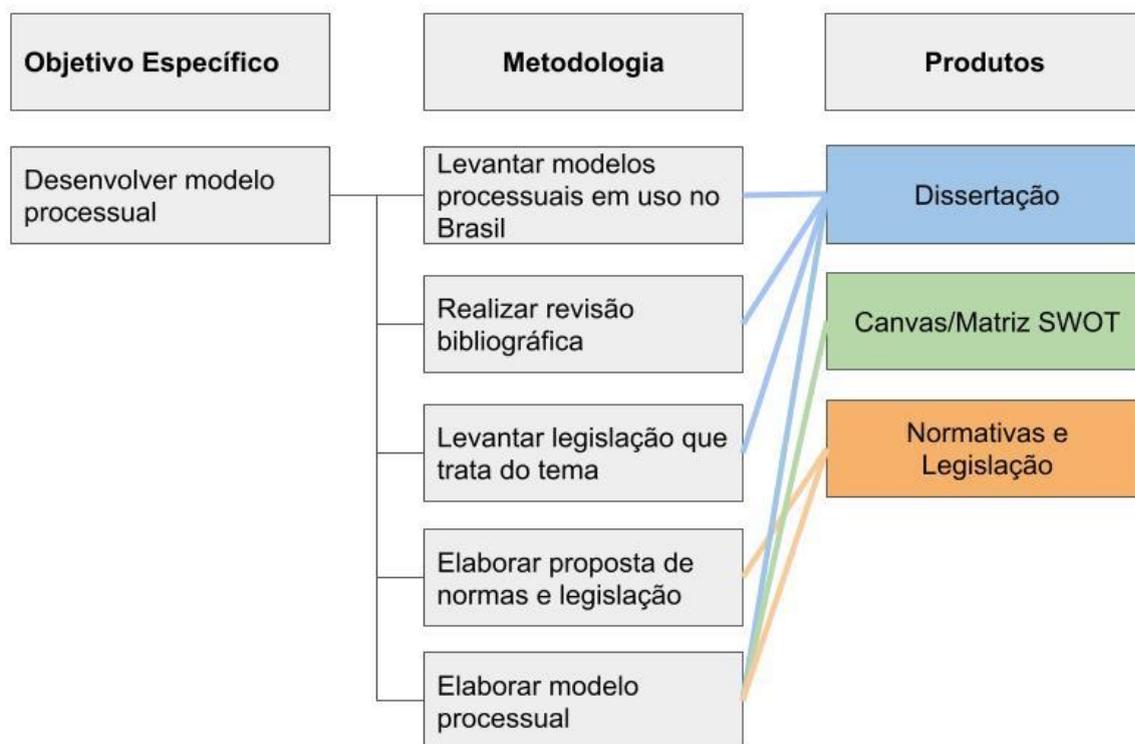
#### 6.5 MODELO PROCESSUAL

Para a elaboração do modelo processual a reger o processo de construção e

celebração de parcerias entre a MTI (empresa pública do governo de Mato Grosso), aqui neste trabalho utilizada como modelo para demais empresas públicas do governo, e empresas privadas, entre elas *startups* com foco de atuação em governo, foi utilizada a notação BPM para estabelecer e documentar os fluxos do processo, etapas e atores envolvidos com suas respectivas responsabilidades no processo.

O processo poderá ser mapeado e documentado a partir da redação final do novo Regulamento de Licitações e Contratos e Regulamento de Parcerias Estratégicas, formulado pelo grupo de trabalho, para posteriormente ser instituído na MTI pela Diretoria Executiva.

FIGURA 2 - Matriz de validação/amarração



Fonte: elaboração própria (2022)

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A FIGURA 3 traz um resumo dos principais problemas detectados nesta pesquisa e que necessitam ser trabalhados pelo Estado para que as contratações ou parcerias com *startups* e projetos inovadores possam, de fato, acontecer de maneira mais consistente e com segurança jurídica.

Considerações importantes sobre os referidos problemas são abordados baseados na legislação em vigor, objeto dos levantamentos bibliográficos realizados.

FIGURA 3 - Principais problemas para contratação de *startups* em Mato Grosso, segundo dados levantados pelo autor entre 2019 a 2022



Fonte: elaboração própria (2022).

### POLÍTICAS

Diversos setores da Administração pública têm como base de análise das propostas apresentadas aquilo que regia e ainda persiste nas negociações do setor público com as *startups*, que é a Lei 8.666/93, a qual, segundo a Brazillab (2018), pode ser considerada como a mãe de todos os entraves para a contratação de *startups* com a gestão pública.

Ribeiro Neto (2020) destaca que os principais desafios para a contratação de *startups* pela Administração pública seriam o processo caro, burocrático, lento e muito arriscado devido à insegurança jurídica dos órgãos de controle sobre o processo de licitação tradicional.

A exigência eventual de garantias financeiras solicitadas por alguns editais de

processos licitatórios, também, tem-se mostrado como um fator limitante para contratação de *startups*, porque muitas delas não têm essa capacidade financeira.

## LEGISLAÇÃO

As principais dificuldades para a contratação de *startups* pelo poder público, segundo os levantamentos feitos no período de 2019 a 2022, são: legislação, burocracia, riscos, insegurança jurídica e clareza no objeto da solicitação.

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas instaladas no Brasil, segundo Silva e Czesluniak (2022), era a ausência de segurança jurídica frente aos investidores internacionais, que buscavam aportar seu capital, mas que muitas vezes desistiam de determinado negócio em razão desta insegurança.

A Nova Lei de Licitações (14.133/2021), no capítulo dos instrumentos auxiliares, estabelece a possibilidade a Administração pública abrir chamamento público para colher o interesse de entes da esfera privada que queiram conduzir estudos ou projetos que servirão de base à adoção de políticas inovadoras que contribuam à relevância pública. No Art. 81, §4º, prevê-se que a chamada pública poderá restringir às *startups* desde que a inovação tecnológica promova alto impacto nos interesses primordiais da Administração pública e, por decorrência, dos cidadãos (OLIVEIRA, 2021b).

A Lei Complementar 182/2021, que traz condições especiais para a contratação de *startups* pela Administração pública, tornou-se uma alternativa viável para resolver demandas públicas que exijam solução inovadora com emprego de tecnologia, além de estimular o ambiente de negócios, promovendo a inovação e desenvolvimento no setor produtivo por meio do uso do poder de compra do Estado.

Cita-se também a Lei Estadual nº 10690/2018, em vigor no estado de Mato Grosso, dispõe sobre a Política Estadual de Estímulo, Incentivo e Promoção ao Desenvolvimento Local de Startups no âmbito do governo estadual. Essa legislação tem como objetivo promover um ambiente favorável para o desenvolvimento e crescimento das startups, incentivando a inovação, o empreendedorismo e a geração de empregos no setor de tecnologia.

A lei estabelece diretrizes e medidas que visam impulsionar o ecossistema de startups no estado, fornecendo suporte e incentivos para o surgimento e a consolidação dessas empresas inovadoras. Alguns pontos relevantes da lei incluem:

Definição de startups: A lei estabelece uma definição clara do que é considerado uma startup, geralmente associada a empresas de base tecnológica com modelo de negócio inovador, escalável e de rápido crescimento. Como por exemplo:

- Fomento e apoio financeiro: A legislação prevê a criação de fundos de investimento, linhas de crédito e programas de incentivo financeiro específicos para startups. Essas medidas têm o objetivo de facilitar o acesso a capital e recursos financeiros, permitindo o crescimento e desenvolvimento das empresas.
- Infraestrutura e espaços de coworking: A lei incentiva a criação de ambientes de trabalho colaborativos, como espaços de coworking, incubadoras e aceleradoras de startups. Essas estruturas fornecem recursos compartilhados, networking e suporte empresarial, criando um ambiente propício para o desenvolvimento das empresas.
- Incentivos fiscais: A legislação prevê a possibilidade de concessão de benefícios fiscais e tributários para as startups, como isenção ou redução de impostos e taxas, visando diminuir os custos operacionais e estimular o empreendedorismo no setor.
- Parcerias com instituições de ensino e pesquisa: A lei incentiva a colaboração entre as startups e as instituições de ensino e pesquisa, buscando fortalecer a transferência de conhecimento, a capacitação técnica e a inovação tecnológica.

A Política Estadual de Estímulo, Incentivo e Promoção ao Desenvolvimento Local de Startups busca criar um ambiente favorável para o crescimento do setor de tecnologia e inovação em Mato Grosso, estimulando a criação de empregos qualificados, o desenvolvimento econômico e a atração de investimentos no estado. Essa lei demonstra o reconhecimento do potencial das startups e o compromisso do governo estadual em apoiar o empreendedorismo e a inovação tecnológica como motores do desenvolvimento local.

## INOVAÇÃO

O marco Legal da Inovação é um grande avanço para o reconhecimento da inovação como vetor de desenvolvimento econômico, social e ambiental, além de

incentivar a constituição de ambientes favoráveis ao exercício da atividade empresarial, bem como valorizar a segurança jurídica e de liberdade contratual (MCTI, 2022).

Em seu escopo normativo, o marco reconhece a importância das empresas como agentes centrais do impulso inovador no conceito do livre mercado e modernização da economia, bem como para fomentar o empreendedorismo inovador como meio de promoção da produtividade econômica brasileira.

Cada vez mais, as *startups* desempenham um papel fundamental para a economia do país, pois, além de gerarem empregos e oferecerem serviços e produtos inovadores, são capazes de trazer soluções para problemas reais de outras empresas e organizações – e da sociedade em geral. Com a meta de incentivar, inovar e formalizar, a Lei Complementar 182/2021 trouxe vida e foi responsável por originar a conceitualização das *startups*.

## VENDAS

As dificuldades para a contratação de *startups* pelo governo dão-se em função dos tipos diferentes de problemas, como a garantia jurídica, mercado, *marketing*, entre outros.

De acordo com site Gobacklog<sup>2</sup>, 60% das *startups* falham por problemas de *marketing* e isso impacta sensivelmente nos negócios.

Segundo Gustavo Paulillo, CEO do Agendor (2022), quatro características são fundamentais para colocar esse processo de forma de vendas dos produtos das *startups*: vendas na prática, implementação das vendas observando individualidades, definir um gerenciamento comercial e fazer um planejamento de vendas centrado no cliente.

## RESULTADOS

O quinto problema detectado neste trabalho (FIGURA 2) está relacionado aos resultados. Disponibilizar soluções inovadoras para o mercado que sejam capazes de produzir resultados e gerem valores às iniciativas de governo são os principais focos das *startups* dentro dessa visão de comércio.

---

<sup>2</sup> <https://www.gobacklog.com/blog/startups-falham-no-marketing/>

Segundo Kon (2021), o mercado para estas empresas, no Brasil, constitui uma força considerável e apresenta um potencial muito grande de consumidores para a alavancagem da geração de valor adicionado e geração de renda.

O QUADRO 7 sintetiza as principais publicações de decretos ou leis relacionadas à Inovação em Mato Grosso.

QUADRO 7 - Publicações de decretos ou leis referentes à inovação em Mato Grosso

Legislação/Normas
Decreto N.º 735 – 02/12/2020 – Incentivos a inovação e à pesquisa científica e tecnológica
Decreto N.º 1.200 – 16/01/2021 – Política de inovação em práticas públicas
Decreto N.º 793 – 28/12/2016 – Regras de governança para as empresas públicas
Instrução Normativa 001/2021 – MTI – Normatiza o processo de parcerias estratégicas na MTI
Decreto N.º 1.547 – 28/11/2022 – Estrutura Organizacional da SEPLAG/MT

Fonte: elaboração própria (2023).

A publicação no Diário Oficial de 03 de dezembro de 2020, edição n.º 27.890, página 6, do Decreto n.º 735, de 02 de dezembro de 2020, que Regulamenta a Lei Complementar Estadual n.º 297, de 7 de janeiro de 2008, dispõe sobre os incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, com isso, visando alcançar autonomia tecnológica, capacitação e desenvolvimento do Estado de Mato Grosso e dá outras providências (IOMAT, n.º 27.890, de 03 de dezembro de 2020, p. 6).

Este decreto, dentre outras coisas, instituiu o Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação de Mato Grosso - SECIT-MT, integrante do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Também, colocou como participantes desse sistema diversos órgãos do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, como a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso - FAPEMAT, Fundação Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação - SECITECI e a Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação - MTI.

Mais recentemente o Governo do Estado de Mato Grosso publicou o Decreto n.º 1200, em 16 de janeiro de 2021. Este novo decreto é muito importante, pois instituiu a Política de Inovação em Práticas Públicas no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, e dá outras providências (IOMAT, n.º 28.145, de 16 de dezembro de 2021, p. 1).

Em seu Art. 3º, o decreto estabelece que:

Art. 3º A Política de Inovação em Práticas Públicas tem como objetivo

desenvolver e sistematizar o ambiente propício à inovação no âmbito do Poder Executivo estadual, de modo a promover melhorias e efetivo ganho de qualidade ou desempenho da Administração Pública.

§ 1º São princípios e diretrizes da Política de Inovação em Práticas Públicas:

- I - participação social e geração de valor à sociedade;
- II - inovação aberta, simplificação, experimentação, colaboração, e métodos ágeis;
- III - acessibilidade, transformação e inclusão digital;
- IV - incentivo e sistematização do desenvolvimento de inovações em práticas públicas;
- V - intraempreendedorismo, meritocracia e empoderamento dos servidores públicos inovadores;
- VI - gestão dos riscos da inovação ou tecnológicos, da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia.

§ 2º Os 4 (quatro) eixos da Política de Inovação em Práticas Públicas são: a estrutura; a cultura organizacional, os processos e estratégias; e o ambiente jurídico; que favoreçam o desenvolvimento da inovação e do intraempreendedorismo na administração pública.

§ 3º São instrumentos da Política de Inovação em Práticas Públicas:

- I - plano estratégico de inovação em práticas públicas;
- II - premiação de projetos e servidores públicos por apresentação de ideias, inventos, trabalhos ou projetos de inovação em práticas públicas;
- III - laboratórios de inovação central e setoriais, convênio para pesquisa, desenvolvimento e inovação, e redes de conhecimento;
- IV - desafios de inovação aberta, apoio orçamentário e financeiro a projetos de inovação em práticas públicas, e encomendas tecnológicas;
- V - times de inovação em práticas públicas e transformação digital, trilhas de educação para inovação em práticas públicas e selo de "Servidor Inovador em Práticas Públicas".

Este decreto estabeleceu uma agregação importante às questões referentes à inovação, pois trouxe a previsibilidade ao gestor público de poder tratar as questões de riscos da inovação que são inerentes à experimentação, testes e implantação de projetos pilotos de inovação, para o Poder Executivo do Estado de Mato Grosso.

A movimentação realizada pelo Governo do Estado de Mato Grosso, com a publicação desses decretos, somadas ao Decreto n.º 793, de 28 de dezembro 2016, que dispõe sobre as regras de governança para as empresas públicas e sociedades de economia mista no âmbito do Poder Executivo, na forma do Art. 1º, §3º, da Lei Federal n.º 13.303, de 30 de junho de 2016, e dá outras providências (IOMAT, n.º 26.928, de 28 de dezembro de 2016, p. 14), proporcionou a possibilidade de empresas públicas do Governo de Mato Grosso celebrarem parcerias estratégicas, oportunizadas pela nova Lei das Estatais, a Lei 13.303/2016, de utilizarem do conceito de “inaplicabilidade” de licitação e formarem parcerias com empresas privadas, sendo as *startups* também candidatas a tornarem-se parceiras de empresas públicas.

Após entrar em *compliance* com a Lei das Estatais, conforme preconizado pelo Decreto 793/2016, fato este ocorrido em junho de 2018, a partir de 2019, a Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação (MTI) instituiu o processo para formalização de parcerias estratégicas pela Lei 13.303/2016, a Lei das Estatais (BRASIL, 2016), celebrando suas primeiras parcerias estratégicas com empresas privadas, tornando-se, portanto, a pioneira no estado e uma das primeiras no Brasil.

Em 2023, o modelo operado pela MTI tem amadurecido e se consolidado, tendo novas parcerias firmadas a cada ano, sendo atualmente oito os parceiros estratégicos da MTI.

Conquanto toda a inovação, os instrumentos internos da MTI, seu Regulamento de Licitações e Contratos e a Instrução Normativa 001/2021 (MTI, 2021) que regulamenta o processo de parcerias, não previu ou abriu espaço para a contratação de *startups*, empresas que têm características diferenciadas de outras empresas já consolidadas, gigantes da tecnologia ou multinacionais.

O ponto positivo em relação ao Estado de Mato Grosso é que se pode notar a movimentação do governo demonstrando interesse em trazer inovação aos seus processos e negócios a partir dos decretos e projetos iniciados ou promulgados nos últimos anos. Entendendo, assim, que mais alguns avanços em legislação e que a porta para as parcerias entre *startups* e a Administração pública, incluindo as empresas públicas, estará aberta para acontecerem.

Apesar dos desafios que a legislação trazia, deram-se, mesmo antes das inovações legais, iniciativas governamentais que já buscavam inserir a inovação e a comunidade de *startups* em soluções para atender às demandas das Administrações públicas.

O QUADRO 8 sintetiza as principais oportunidades trazidas pelas novas legislações tendo como foco o objeto deste trabalho.

QUADRO 8 - Principais oportunidades trazidas pelas novas legislações

Principais oportunidades trazidas pelas novas legislações
Art. 13º - LC 182/2021
Art. 81º - Lei 14.133/2021
Art. 28º, § 3º, I e II – Lei 13.303/2016

Fonte: elaboração própria (2023).

Observam-se oportunidades oferecidas pela LC 182/2021 (BRASIL, 2021b), o Marco Legal das Startups, como o capítulo IV, que trata do fomento à pesquisa, ao desenvolvimento e à inovação; capítulo V, que trata dos programas de ambiente regulatório experimental; e, principalmente, o Capítulo VI, que trata da contratação de soluções inovadoras pelo Estado. Exemplificado pelo seu Art. 13:

Art. 13. A administração pública poderá contratar pessoas físicas ou jurídicas, isoladamente ou em consórcio, para o teste de soluções inovadoras por elas desenvolvidas ou a ser desenvolvidas, com ou sem risco tecnológico, por meio de licitação na modalidade especial regida por esta Lei Complementar.

Em relação à promulgação da Lei 14.133/2021 (BRASIL 2021<sup>a</sup>), a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, ela editou muitas inovações e deu um prazo de dois anos para que todos os órgãos de todas as esferas da Administração pública possam adaptar-se ao seu contexto. Um exemplo é o Art. 81 da referida lei:

Art. 81. A Administração poderá solicitar à iniciativa privada, mediante procedimento aberto de manifestação de interesse a ser iniciado com a publicação de edital de chamamento público, a propositura e a realização de estudos, investigações, levantamentos e projetos de soluções inovadoras que contribuam com questões de relevância pública, na forma de regulamento.

Por fim, em 2016, com a promulgação da Lei 13.303 (BRASIL, 2016), Lei das Estatais, foi preenchida uma lacuna normativa de 20 anos, desde a promulgação da Constituição de 1988, que oferece oportunidades inovadoras através da figura das parcerias estratégicas de negócio.

A Lei 13.303/16 inovou ao atualizar os limites para dispensa de licitação em razão do valor (Art. 29, I e II) e, no que concerne a esta consulta, a lei permitiu contratações diretas, sem necessidade de licitar, desde que relacionadas com os respectivos objetos sociais das empresas estatais (Art. 28, §3º, I e II).

Art. 28. Os contratos com terceiros destinados à prestação de serviços às empresas públicas e às sociedades de economia mista, inclusive de engenharia e de publicidade, à aquisição e à locação de bens, à alienação de bens e ativos integrantes do respectivo patrimônio ou à execução de obras a serem integradas a esse patrimônio, bem como à implementação de ônus real sobre tais bens, serão precedidos de licitação nos termos desta Lei, ressalvadas as hipóteses previstas nos arts. 29 e 30. ([Vide Lei nº 14.002, de 2020](#))

§ 1º Aplicam-se às licitações das empresas públicas e das sociedades de economia mista as disposições constantes dos [arts. 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006](#).

§ 2º O convênio ou contrato de patrocínio celebrado com pessoas físicas ou jurídicas de que trata o § 3º do art. 27 observará, no que couber, as normas de licitação e contratos desta Lei.

§ 3º São as empresas públicas e as sociedades de economia mista dispensadas da observância dos dispositivos deste Capítulo nas seguintes situações:

I – comercialização, prestação ou execução, de forma direta, pelas empresas mencionadas no caput, de produtos, serviços ou obras especificamente relacionados com seus respectivos objetos sociais;

II – nos casos em que a escolha do parceiro esteja associada a suas características particulares, vinculada a oportunidades de negócio definidas e específicas, justificada a inviabilidade de procedimento competitivo (BRASIL, 2016).

Segundo a doutrina de Justen Filho (2016), ante essa destoante característica, tem-se nova hipótese de contratação direta, permissiva do afastamento não somente da fase externa, competitiva da licitação, mas também das exigências burocráticas atinentes à fase interna dos processos de contratação, quando pertinente, a que se chamaria “não observância” ou “inaplicabilidade” da licitação – jaz refletida na dimensão normativa, porquanto não se faria “necessário o procedimento reservado para a dispensa e a inexigibilidade”.

Essas três leis citadas, impactam diretamente a área de *startups* e de maneira especial as *govtechs*, trazendo inovações na legislação que geram boas oportunidades a serem exploradas.

A nova Lei de Licitações, a 14.133/21 (BRASIL, 2021a), encerra a defasagem da lei anterior que vigorava desde 1993 e unifica legislações, buscando otimizar os processos licitatórios do país, proporcionando maior agilidade para a compra ou contratação de bens e serviços. Destaca-se ainda da nova legislação, o apoio à busca por soluções ainda não disponíveis no mercado com maior facilidade, deste modo, as chamadas compras governamentais podem ser também compras para inovação; e essas aquisições propiciam oportunidades reais de ganhos tanto para o Estado, para as empresas e sociedade, pois, desta maneira, impulsiona e estimula o desenvolvimento em CT&I (GAGINI *et al.*, 2021a).

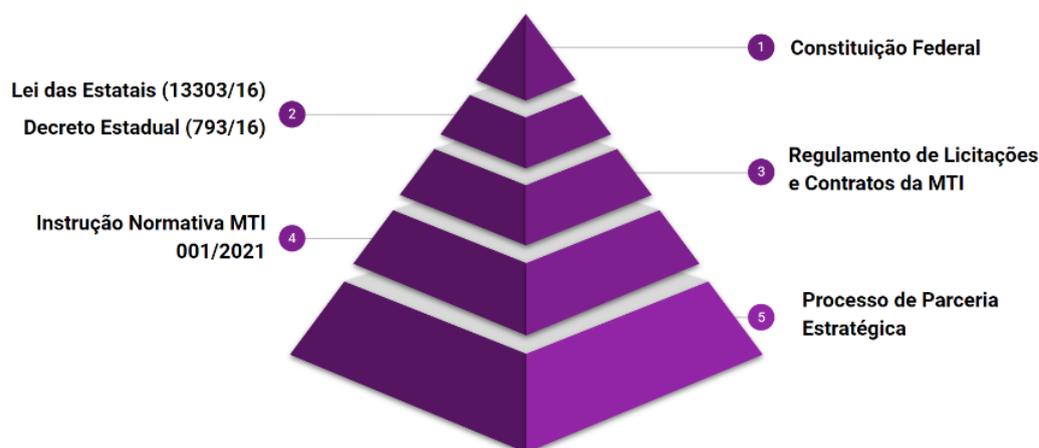
## 7.1 PROPOSIÇÃO DE ADEQUAÇÕES LEGAIS E PROCESSUAIS PARA OPORTUNIZAR PARCERIAS COM *STARTUPS* PELA MTI COMO MODELO PARA OUTRAS EMPRESAS PÚBLICAS

Pode-se observar que a MTI se preparou em seu arcabouço legal para utilizar os mecanismos previstos na Lei das Estatais (BRASIL, 2016), atualizando seus regulamentos internos e definindo o processo administrativo para celebração das parcerias estratégicas.

Na FIGURA 4, ilustra-se a hierarquia e o arcabouço legal que rege e regulamenta esse processo, tendo como base da pirâmide a Constituição Federal de 1998, que sustenta todo o processo.

FIGURA 4 – Instrumentos legais que regulamentam o processo de parceria estratégica pela Lei 13.303 na MTI

## Instrumentos legais na MTI



Fonte: elaboração própria (2023).

A legalidade da possibilidade das parcerias estratégicas oportunizadas pela Lei 13.303/2016 (BRASIL, 2016), já foi alvo de julgamentos tanto do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE/MT). O Tribunal de Contas da União (TCU), em iniciais análises das regras pertinentes às licitações e contratos das estatais, em face da novel legislação, assim, dispôs:

Ainda sob a ótica do TCU, a observância da Lei 8.666/1993 seria a regra mesmo na área finalística das estatais exploradoras de atividade econômica, e só poderia ser afastada em situações nas quais fosse demonstrada a existência de óbices negociais, com efetivo prejuízo às atividades da estatal, que impossibilitassem a realização de licitação. Ao revogar expressamente o art. 67 da Lei 9.478/1997, retirando do Decreto

2.745/1998, via de consequência, o seu pressuposto de validade jurídica, a Lei 13.303/2016 corrobora, em grande medida, o acerto das deliberações do TCU. No campo das licitações e contratos, a Lei das Estatais buscou consolidar, num único diploma legal, dispositivos da Lei 8.666/1993, da Lei do Pregão (Lei 10.520/2002) e do RDC (Lei nº 12.462/2011), extraindo-se a essência dessas três normas (TCU. Processo 55.967.389-2. Relator Ministro Vital do Rêgo Filho, DJ 13/07/2016).

O Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE/MT) também já teve uma primeira oportunidade de se pronunciar quanto a essa flexibilização das contratações pelas estatais:

Em outras palavras, as empresas estatais devem seguir as regras de licitação previstas na Lei nº 13.303/16, exceto naqueles atos relacionados a sua atividade produtiva ou comercial que estejam previstas em seus objetos sociais (TCE/MT, Processo nº 32.926/2018).

É relevante pontuar a doutrina do ministro do TCU, Benjamim Zymler, em “Considerações sobre o estatuto jurídico das empresas estatais” (ZYMLER, 2017), pela qual, nos contratos administrativos regidos pela Lei 13.303/16, ganham força os princípios da autonomia da vontade e da liberdade contratual, pois, considerando a própria razão de ser das empresas estatais, é razoável que a sua atuação esteja sujeita a um regime de maior flexibilidade frente às normas estatutárias comuns.

Com essas observações, ressalta-se que, embora a estatal goze desse novo regime de contratação com mais flexibilidade, por força dos valores e princípios constitucionais da livre concorrência e da livre-iniciativa, o administrador público das estatais não se deve descuidar dos princípios basilares regentes da Administração pública tanto direta quanto indireta, ou seja, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e probidade administrativa. E assim está contemplado no Regulamento de Licitações e Contratos da MTI:

Art. 31. As licitações realizadas e os contratos celebrados por empresas públicas e sociedades de economia mista destinam-se a assegurar a seleção da proposta mais vantajosa, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto, e a evitar operações em que se caracterize sobrepreço ou superfaturamento, devendo observar os princípios da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da eficiência, da probidade administrativa, da economicidade, do desenvolvimento nacional sustentável, da vinculação ao instrumento convocatório, da obtenção de competitividade e do julgamento objetivo.

Art. 68. Os contratos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas, pelo disposto nesta Lei e pelos preceitos de direito privado.

O parecer supracitado continua versando sobre o tema, fazendo importante observação:

Porquanto de natureza instrumental, mas em resguardo de princípios basilares da Administração Pública, os procedimentos de contratação a serem adotados pelas empresas públicas e sociedades de economia mista exploradoras de atividade econômica devem ser compatíveis com as características da atividade por elas desenvolvidas.

Nessa sentido, para se tornarem competitivas, as estatais precisam efetivar soluções de contratação semelhantes às de qualquer outra empresa privada atuante no mesmo mercado, de modo a firmarem contratações vantajosas, em qualidade e preço, e eficientes, com agilidade e rapidez.

Manifestação maior dessa pedra de toque da competitividade é encontrada naquelas contratações diretamente ligadas às atividades empresariais descritas no objeto social da estatal, qualificadas por doutrina e jurisprudência, comumente, como “atividades-fim”.

Para tanto, imprescindível se franquearem processos de contratação mais flexíveis, menos rigorosos para as estatais, visando evitar a produção de resultados indesejáveis e até mesmo a obstrução ao natural funcionamento da empresa, fatores usualmente atribuídos à aplicação do regime da Lei nº 8.666/93 (TCE/MT, Processo nº 32.926/2018).

Esse parecer ressalta que o Regulamento das Estatais, conquanto aparente adotar sistemática similar à da Lei Geral de Licitações e Contratos, revela profunda alteração inovadora, na medida em que acresce ao direito administrativo nova espécie de contratação direta, diferenciando-se das conhecidas dispensa e inexigibilidade, prevê a “não observância” das regras licitatórias, sob características distintas daquelas.

Conforme Justen Filho (2016), ante essa peculiar característica, tem-se nova hipótese de contratação direta, permissiva do afastamento não somente da fase externa, competitiva da licitação, mas também das exigências burocráticas atinentes à fase interna dos processos de contratação, quando pertinente.

Como mencionado, a distinção teórica entre o terceiro e novo tipo de contratação direta na Administração pública – a que se chamaria “não observância” ou “inaplicabilidade” da licitação – é refletida na dimensão normativa, porquanto não se faria “necessário o procedimento reservado para a dispensa e a inexigibilidade”, a traduzir a desnecessidade de um procedimento formal, destinado a documentar, a minúcias, as características do caso concreto.

É bom dizer, no entanto, que, mesmo quando se afaste a incidência das regras licitatórias relacionadas às fases interna ou externa da licitação, a estatal, ente da Administração pública indireta, também submetida aos preceitos de direito

público, estará impelida a estabelecer procedimentos de tomada de decisão, controle e transparência.

Como bem destacam Torres *et al.* (2018), tal permissivo legal de celebração de parceria comercial em exceção à observância integral das regras licitatórias não detém o condão de afastar a incidência do regime jurídico de direito público, de matiz constitucional originária, e sopesamentos com o direito privado arquitetados de modo geral e abstrato pelo próprio legislador ordinários, quando da edição da Lei 13.303/2016.

A lei federal e o RLC/MTI regulamentaram a possibilidade da contratação “direta”, sendo inaplicável a licitação na hipótese do Art. 28, §3º, II, da Lei 13.303/16 e Art. 6º, II, do RLC/MTI.

O RLC/MTI prevê, ainda, nos Arts. 7º e seguintes, que, nos casos de parcerias estratégicas, associadas à oportunidade de negócios, a escolha do parceiro poder-se-á dar através de procedimento de concorrência pública via edital ou divulgação pública.

A convocação pública está prevista para os "casos complexos, onde fica evidente a pluralidade de parceiros e a dificuldade de definição de parceria específica ou quando estrategicamente para a MTI seja oportuna a competição [...] a fim de definir a melhor proposta comercial para a empresa" (Art. 7º, § 2º).

Art. 7º A contratação direta a que se refere o inciso II do Art. 6º deverá ser precedida de divulgação pública ou de chamamento público.

§ 1º A MTI deverá realizar, como regra, divulgação pública sobre o objeto da parceria que dará devida publicidade, salvo decisão fundamentada e estratégica.

§ 2º Em casos complexos, onde fica evidente a pluralidade de parceiros e a dificuldade de definição de parceria específica ou quando estrategicamente para a MTI seja oportuna a competição deverá ser realizado chamamento público sobre o objeto da parceria a fim de definir a melhor proposta comercial para a empresa.

§ 3º O processo de divulgação pública ou chamamento público poderá ser dispensado, por recomendação da Diretoria Executiva da MTI e por decisão do seu Conselho de Administração, nos casos em que, em razão de aspectos concorrenciais, a oportunidade de negócio e o seu melhor resultado dependa do sigilo das negociações ou outra justificativa pertinente (MTI, 2023), grifo nosso.

O procedimento para a formalização de parcerias estratégicas veio com a Instrução Normativa n.º 001-2021-MTI (MTI, 2021), conforme dispõe em seu Art. 13:

Art. 13. O procedimento de formação de parceria estratégica será composto pelas seguintes fases de:

I - instauração: recebimento e/ou elaboração da documentação preliminar do modelo da oportunidade de negócio da parceria estratégica, demonstrando os atendimentos dos objetivos do art. 2º, diretrizes do art. 3º e requisitos do art. 5º e seguintes, segundo as origens do art. 4º;

II - seleção da parceira estratégica;

III - modelagem: elaboração da documentação definitiva do modelo da oportunidade de negócio da parceria estratégica, em conjunto entre a MTI e a parceira estratégica selecionada;

IV - parecer financeiro;

V - parecer jurídico;

VI - aprovação pela autoridade competente;

VII - celebração;

VIII - publicidade:

a) consulta pública prévia à sua formalização, para o recebimento e resposta de perguntas e sugestões do público amplo, independente do tipo de origem da parceria estratégica de que trata o art. 4º;

b) publicação posterior à sua formalização.

§ 1º O processo de parcerias estratégicas observará os princípios que regem a administração pública, quais sejam, da legalidade, da isonomia, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

§ 2º A fase de instauração conterá, no que couber:

I - edital de CPPE instituindo Comissão Especial de Seleção e com critérios de seleção da parceira estratégica associados às características particulares das potenciais parceiras estratégicas (art. 6º), conforme a complexidade do objeto preliminar da oportunidade de negócio;

II - parecer de conformidade jurídica do edital, homologado;

III - aprovação do edital pela autoridade competente;

IV - publicação resumida do edital no Diário Oficial do Estado de Mato Grosso e referencial da publicação integral no site oficial da MTI;

§ 3º A fase de seleção da parceira estratégica conterá:

I - prazo razoável para a apresentação da documentação pelas potenciais parceiras estratégicas, conforme a complexidade do objeto preliminar da oportunidade de negócio;

II - avaliação das propostas por Comissão Especial instituída pelo edital;

III - publicação da avaliação das propostas no site oficial da MTI;

IV - fases de eventuais recursos e contrarrazões, com prazos de 5 dias úteis cada;

VI - análise e julgamento dos recursos;

VII - decisão final da seleção da parceira estratégica;

VIII - homologação pela autoridade competente.

§ 4º A seleção da parceria estratégica é de competência da Diretoria Executiva, devendo respeitar a origem das parcerias estratégicas conforme previsto no art. 4º desta IN.

§ 5º O envio da documentação pelas potenciais parceiras estratégicas deverá ser realizado por meio eletrônico que contenha mecanismos garantidores da segurança e da inviolabilidade das informações.

§ 6º Em qualquer tipo de origem das parcerias estratégicas, as despesas próprias para elaboração e apresentação de projetos, levantamentos, investigações e estudos técnicos correrão às expensas exclusivas das empresas interessadas.

§ 7º A fase de seleção da parceira estratégica no âmbito da CPPE e a CIPE, quando previsto nos seus instrumentos convocatórios, e a MIPE poderão incluir a realização de testes e prova de conceito (MTI, 2021).

É importante frisar que para viabilizar a contratação de soluções inovadoras

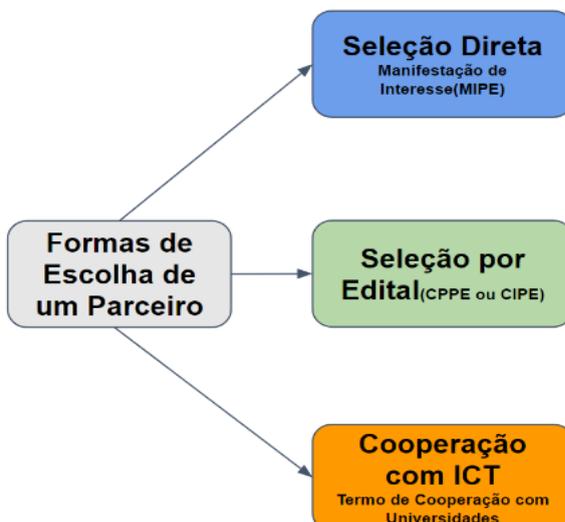
por licitação é necessário mudar a abordagem do que, talvez, seja o paradigma mais solidificado no instituto das contratações administrativas: a especificação do objeto (PEIXOTO, 2019).

No Art. 4º da Instrução Normativa 001/2021 (MTI, 2021), são estabelecidas as formas para que um processo de parceria possa ser iniciado no âmbito da MTI, e são: CPPE - Convocação Pública de Parceria Estratégica, através de um edital, um MIPE - Manifestação de Interesse de Parceria Estratégica, onde uma empresa privada propõe diretamente um negócio, e por fim, tem a figura do CIPE - Convocação Individual de Parceria Estratégica, em que a MTI propõe diretamente a uma empresa uma oportunidade de negócios.

## PROPOSTA DE MODELO PROCESSUAL FORMAS DE SELEÇÃO

Para oportunidades com *startups* é necessária uma adaptação, que enseja uma alteração na Instrução Normativa, para tanto, focalizando especificamente esse tipo de empresa. Deste modo, na FIGURA 5, detalham-se os mecanismos de escolha para *startups*, o principal ponto inovador na proposta de processo seria a inclusão da previsibilidade de se poder realizar termos de cooperação com ICTs; trazendo a academia para compor essa tripla hélice. Este modelo responde em parte o que foi determinado pela lei estadual 10690/2018

FIGURA 5 - Mecanismos de escolha do parceiro



Fonte: elaboração própria (2022).

## AJUSTES NOS INSTRUMENTOS LEGAIS

Outro ponto que não está adaptado à realidade atual e que não favorece a contratação de *startups* encontra-se na Instrução Normativa 001/2021 (MTI, 2021), em seus Arts. 5º e 6º, *in verbis*:

Art. 5º A MTI celebrará parceria estratégica, relevante comunhão estratégica de esforços público-privados para atuação em seu ramo de atividade, sempre que a escolha da parceira estratégica estiver, cumulativamente:

- I - associada a suas características particulares;
- II - vinculada a oportunidades de negócio definidas e específicas;
- III - vinculada a oportunidades de negócio que gerem efetivo valor agregado;
- IV - relacionada à atividade produtiva ou comercial prevista no objeto social da MTI;
- V - justificada pela inviabilidade de procedimento competitivo. Parágrafo único. A contratação para celebração de parceria estratégica deverá ser avaliada de acordo com as práticas do setor de atuação da MTI.

Art. 6º A associação da escolha da parceira estratégica a suas características particulares (art. 5º, inciso I) será demonstrada pela comprovação da sua superioridade comercial em comparação às demais empresas aptas que atuem no mesmo ramo de atividade, por meio da combinação, em especial, dos seguintes elementos:

I - capacidades:

- a) tecnológica: atestados de capacidade técnica, qualificação de equipe, certificados e outros documentos demonstrativos da capacidade tecnológica necessária à execução do objeto da parceria estratégica;
- b) operacional: comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da parceria estratégica, e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do seu objeto; e
- c) de investimento: balanços patrimoniais e financeiros, proposta de investimento e outros documentos demonstrativos da capacidade de investimento necessária à execução do objeto da parceria estratégica.

II - indicadores operacionais e financeiros da parceria estratégica, que podem ser comprovados com capital e apetite declarado para investir, em conjunto com a MTI, nas soluções para as demandas do Governo de Mato Grosso.

III - histórico de negócios jurídicos celebrados com a Administração Pública das esferas federais e estaduais, demonstrando capacidade certificada de atuar em ambiente corporativo, em especial, por:

- a) contratos administrativos e termos de parcerias públicas estabelecidos com a Administração Pública;
- b) relatório dos órgãos consumidores dos serviços;
- c) relatório de projetos de sucesso implantados.

IV - aporte de conhecimento da parceira estratégica, demonstrado, em especial, por:

- a) proposta de transferência de conhecimento ou tecnologia para a MTI;
- b) proposta de capacitação e/ou mentoring para a MTI.

V - definição específica e detalhada do objeto e dos ganhos esperados, que possa ser comprovada com os devidos documentos: a) plano de negócio resumido;

- b) mapa dos ganhos financeiros para a MTI.

VI - novas frentes de geração de valor, demonstrada, em especial, pela possibilidade de desenvolvimento de outras parcerias estratégicas com a MTI, considerando seu portfólio de serviços;

VII - expertise demonstrada, em especial, por:

- a) premiações;
- b) trabalhos realizados com sucesso na Administração Pública;
- c) certificados reconhecidos internacionalmente;
- d) certificados de qualificação técnica emitidos pelos fabricantes ou clientes;
- e) notório reconhecimento do mercado do ramo de atividade;
- f) relevância global no segmento de negócio associado à parceria estratégica;
- g) novas tecnologias específicas de interesse da MTI.

§ 1º Pelo atributo da aptidão das empresas atuantes no mesmo ramo de atividade a que se refere o caput, considera-se que a eventual impossibilidade, voluntária ou involuntária, temporária ou definitiva, de a empresa com maior superioridade comercial do ramo de atividade celebrar a parceria estratégica com a MTI, fundamentadamente, é fator relevante e determinante para fins da escolha da parceira estratégica, subsequente em superioridade comercial do ramo de atividade.

§ 2º O instrumento negocial da parceria estratégica poderá conter:

I - cláusula de remuneração variável vinculada ao desempenho da MTI e da parceria estratégica, com base em metas, padrões de qualidade, economia gerada, prazos de entregas e outros indicadores de resultado da parceria estratégica;

II - cláusula resolutiva de performance, por insuficiência injustificada de desempenho da MTI ou da parceira estratégica;

III - cláusula de matriz de risco, na forma do art. 56 do RLC/MTI

Quando se analisa esse texto regulatório do ponto de vista da busca de uma oportunidade de negócios com uma *startup*, percebe-se quão hostil a atual redação desta Instrução Normativa apresenta-se perante a possibilidade de formação de uma parceria, dadas as características específicas de uma empresa enquadrada como *startup*.

Conforme o Marco Legal das Startups:

Art. 4º São enquadradas como startups as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados {...] (BRASIL, 2021).

Uma *startup*, na maioria dos casos, não conseguiria atender os incisos I, II, III e VII do Art. 6º da IN 001/2021(MTI, 2021), pois uma empresa nascente, e com produto em desenvolvimento, não teria possibilidade de apresentar capacidade técnica, premiações, trabalhos reconhecidos na Administração pública, na maioria dos casos, essas empresas estão em busca da primeira venda a um ente do governo. Justamente o ponto que é mais interessante para tal tipo de empresa seria a parceria com uma empresa pública, a possibilidade de facilitar a sua contratação

para prestação de serviços no mercado público.

No Apêndice E deste trabalho, foi inclusa uma versão aprimorada de Instrução Normativa prevendo melhorias no processo de parcerias estratégicas vigente na MTI, mas com o cuidado de se incluírem mecanismos que possibilitem a participação de empresas que se enquadrem como *startups*, conforme o que define a LC n.º 182, de 1º de julho de 2021 (BRASIL, 2021), o Marco Legal das Startups.

Deste modo, destaca-se as inclusões do §2º do Art. 4º, do documento, bem como previsto no Art. 5º que assim expressam:

§ 2º. São contempladas pela presente Instrução Normativa as oportunidades de negócios oriundas de startups e do empreendedorismo inovador, em conformidade com a Lei Complementar Nº 182 de 1º de Julho de 2021, tendo em vista as características do modelo de negócio a que estão enquadradas.

Art. 5º. Na celebração de negócios jurídicos previstos nesta Instrução Normativa, os procedimentos ora estabelecidos e a respectiva sequência-padrão de suas etapas podem ser flexibilizados para atendimento dos princípios do interesse público, da celeridade e da eficiência, desde que, ao final, o Modelo de Negócio contemple todos os seus requisitos, seja atingida a finalidade pretendida e estejam presentes os pressupostos estabelecidos nesta normativa (Minuta de Instrução Normativa - Elaboração Própria).

Esse enunciado inclui as possibilidades previstas no Marco Legal das Startups (BRASIL, 2021b) no rol de oportunidades de negócio passíveis de serem celebradas parcerias com a MTI. Também, tomou-se o cuidado quando o documento avalia a documentação de capacidade técnica e operacional de uma empresa, uma das comprovações descritas para se comprovar uma inviabilidade competitiva, conforme preconizado pela Lei 13.303/2016 (BRASIL, 2016), em seu Art. 28, inciso II e §3º, de se diferenciar uma *startup* de empresas estabelecidas no mercado, pois as exigências comprobatórias seriam totalmente excludentes a este tipo de empresa. Deste modo foi inserido o §2º ao Art. 29: “§2º. Este artigo não se aplica às empresas que se enquadrem como startups, conforme critérios definidos na Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021” (Minuta de Instrução Normativa - Elaboração Própria).

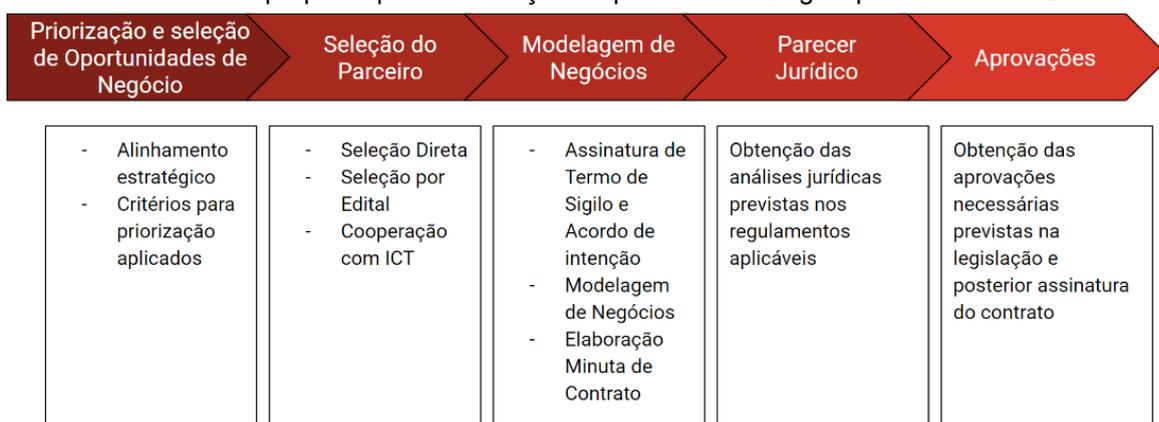
## PROPOSIÇÃO DE PROCESSO

Para um bom entendimento da propositura foi elaborado um passo a passo sequencial das etapas propostas para que seja implantado um processo que

contemple a possibilidade de uma empresa pública estabelecer uma parceria estratégica pela Lei 13.303/2016 (BRASIL, 2016), com uma empresa privada sendo ela *startup* ou não.

No Apêndice D deste trabalho, encontra-se o principal produto tecnológico proposto, que é um processo para realização de parcerias, que também abrange, com as demais ações, a possibilidade de se celebrar parcerias com *startups*, utilizando as competências regimentais da Unidade de Gestão Estratégica de Inovação e Parcerias da MTI. Na FIGURA 6, resume-se o processo proposto que aborda desde a priorização e seleção de oportunidades de negócio até as devidas aprovações previstas nas legislações em vigor.

FIGURA 6 - Processo proposto para celebração de parceria estratégica pela Lei 13.303/2016.



Fonte: Elaboração Própria (2022).

## ETAPA 01

A primeira etapa a ser realizada seria utilizar um critério de priorização e seleção de oportunidades de negócio que se encontram a mesa da organização. Seja por terem sido apresentadas por demandas internas da própria organização ou por serem tendências ou identificadas diretamente no mercado.

Foi apresentado o QUADRO 6, com uma propositura de critérios que poderão ser usados nessa etapa.

## ETAPA 02

Identificada e priorizada uma oportunidade de negócios por parte da organização, o próximo passo é identificar qual a forma de escolha do parceiro seja a mais apropriada para o provimento do serviço para a oportunidade de negócio em pauta.

Conforme já citado, são propostas três formas de escolha de um parceiro:

1. Seleção Direta: que pode ocorrer por uma proposta de parceria que uma empresa interessada tenha apresentado diretamente a organização, ou a própria organização identificou determinada empresa como a ideal com todos os critérios justificáveis previstos na regulamentação para enquadrar uma inviabilidade de competição.
2. Seleção por edital: quando não se identifica um parceiro de maneira clara com argumentação robusta, é necessário fazer um processo público com a publicação de um edital, onde se aponta objetivamente o objeto, as características técnicas do produto\serviço pretendido e quais os critérios objetivos serão usados para ranqueamento das empresas interessadas, no edital se define quantos serão selecionados, e o processo de parceria continua após a finalização da seleção pública. Os métodos de seleção podem ser inclusive concursos como Hackathons, competições, mas sempre se utilizando de um edital público.
3. Celebração de Termo de Cooperação Técnica com uma ICT: é possível também selecionar um parceiro para provimento de um novo produto para atender a uma oportunidade de negócio através de cooperação técnica com uma ICT. Neste ponto, antes de se formalizar uma parceria com o produto finalizado e pronto para comercializar, os termos sobre o desenvolvimento conjunto em cooperação devem ser estabelecidos em um termo de cooperação entre as entidades ICT e empresa pública.

Sobre a melhor estratégia para definir objeto e especificações técnicas, Peixoto (2019, p.18 ), afirma que:

A contratação de soluções inovadoras pela administração pública demanda uma mudança de paradigma: as especificações técnicas devem focar no problema a ser resolvido e nos resultados esperados, e não na solução previamente mapeada. A melhor solução para o problema deve ser avaliada no curso do certame, mediante critérios previamente definidos e julgamento justificado por comissão tecnicamente capacitada.

### ETAPA 03

Uma vez selecionado o parceiro, recomenda-se a assinatura de um termo de

sigilo e um acordo entre as partes para regulamentar o relacionamento entre os entes e melhor proteção legal ao processo de negociação que se iniciará.

#### ETAPA 04

Esta etapa compreende a fase de modelagem de negócios, cuja oportunidade de negócios resultante da parceria é moldada, descrita, especificada e precificada, deverão também ser definidas as responsabilidades de cada participante e as responsabilidades conjuntas. Se for o caso, deve-se descrever e detalhar os direitos à propriedade intelectual, exploratórios, questões sobre repasse ou transferência de tecnologia, registro de eventuais patentes ou direitos comerciais. Devem ser detalhadas também as questões comerciais, uma análise de riscos do negócio e os acordos de nível de serviço (SLA).

A Lei 13.303/2016 (BRASIL, 2016) conferiu às estatais a matriz de risco para ser usada nas contratações de soluções inovadora; e, conforme o inciso X do Art. 42, devendo constar as seguintes informações:

X – matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação, contendo, no mínimo, as seguintes informações:

a) listagem de possíveis eventos supervenientes à assinatura do contrato, impactantes no equilíbrio econômico-financeiro da avença, e previsão de eventual necessidade de prorrogação de termo aditivo quando de sua ocorrência;

b) estabelecimento preciso das frações do objeto em que haverá liberdade das contratadas para inovar em soluções metodológicas ou tecnológicas, em obrigações de resultado, em termos de modificação das soluções previamente delineadas no anteprojeto ou no projeto básico da licitação;

c) estabelecimento preciso das frações do objeto em que não haverá liberdade das contratadas para inovar em soluções metodológicas ou tecnológicas, em obrigações de meio, devendo haver obrigação de identidade entre a execução e a solução pré-definida no anteprojeto ou no projeto básico da licitação. A matriz de riscos deve ser a ferramenta jurídica que internaliza nas contratações públicas as incertezas inerentes às inovações. Como a única saída para afastar totalmente os riscos inerentes às soluções inovadoras é não contratá-las (e isso não nos parece uma opção), é necessário que a matriz de riscos seja utilizada para que haja adequada alocação de responsabilidades e aumente a segurança jurídica (BRASIL, 2016).

Nesta etapa, também deve ser elaborada, pelas partes, a minuta do contrato de parceria estratégica a ser formalizado entre as partes.

#### ETAPA 05

Finalizado e aprovado pelos entes o modelo de negócios e a minuta do contrato, como se trata de uma empresa pública em questão, sujeita às leis, como preconiza a Lei das Estatais (BRASIL, 2016), deve-se iniciar a fase de aprovações.

Usando como exemplo o Governo de Mato Grosso e a MTI, o modelo deve ser conforme regulamentado pelo governo, avaliado pela Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso, para emissão de um parecer jurídico. Caso aprovado, o modelo e o processo devem cumprir as recomendações e serem encaminhados para aprovação da Diretoria da MTI e, na sequência, em última instância, obter autorização do Conselho de Administração da Empresa.

#### ETAPA 06

Após a deliberação do Conselho de Administração, o contrato de parceria finalmente pode ser assinado entre as partes, e o novo produto\serviço disponibilizado no portfólio da empresa.

## 8 IMPACTOS

O principal valor que este trabalho pode gerar é a abertura quanto à possibilidade de que novas parcerias sejam construídas entre *startups* e empresas públicas, de uma maneira geral, no Brasil, mas com o foco em Mato Grosso, uma vez que a MTI, uma empresa pública de TI pertencente ao Governo do Estado de Mato Grosso, está sendo usada como um caso de estudo.

As *startups* com foco em governo, devido aos obstáculos legais, têm dificuldades de efetivamente entrar no mercado, esse é um ponto crucial para que essas empresas possam realmente se estabelecer. A primeira venda é sempre complicada, todavia, mediante uma parceria desse tipo, esse objetivo tornar-se-ia mais fácil de ser alcançado por essas empresas e, por conseguinte, entrarem no mercado, consolidarem-se, amadurecerem e crescerem.

Tal sucesso converge para um impacto econômico e social na região, pois, com novos negócios em crescimento, gera-se renda e empregos, aumenta-se a arrecadação de impostos, tudo que economicamente promove desenvolvimento econômico e social.

## 9 CONCLUSÃO

Grandes obstáculos jurídicos ainda são encontrados para a contratação das *govtechs* no Estado de Mato Grosso. As legislações até então em vigor não favoreciam esse modelo de negócios e ofertas de soluções. Deste modo, são necessários meios mais eficazes e modernos para as contratações de *startups* pelo setor público em Mato Grosso

Por sua vez, para se tornar competitivas, as empresas estatais precisam de meios mais eficazes para realizar contratações, como aqueles de qualquer outra empresa privada que opere no mesmo mercado, para manterem sua relevância, lucratividade, dessa forma, conseguindo contratações e negócios melhores em qualidade e preço, processos novos que sejam eficientes e possam desdobrar-se com agilidade e rapidez.

Legislações mais atuais têm oportunizado os governos a aproximarem-se do ecossistema de inovação em busca de soluções inovadoras no que tange a problemas da Administração pública.

Foi, então, contextualizado o cenário atual sobre o tema no Governo do Estado de Mato Grosso e pontuadas algumas das principais oportunidades trazidas pelas novas legislações que favorecem a ampliação substancial do relacionamento entre a Administração pública de todas as esferas de governo no Brasil, visto que o poder público, com seus recursos financeiros, é um agente de extrema importância para alavancar a criação de soluções inovadoras, o investimento em PD&I, por conseguinte, propiciando um impacto socioeconômico na região mediante o incremento da atividade econômica e geração de empregos.

O Estado de Mato Grosso necessita criar incentivos financeiros para alavancar a capacidade produtiva das startups em Mato Grosso como forma de cooperação com o setor público.

O setor público mato-grossense necessita criar políticas públicas para a formalização de parcerias estratégicas atendendo a Lei 13.303/2016;

Obviamente, não restam solucionadas todas as dificuldades que permeiam a contratação de *startups* pelo poder público, mas proposto um caminho entre outros possíveis para servir de norte para empresas públicas evoluírem seus processos internos na direção de estabelecer parcerias duradouras e sustentadas



juridicamente com as *govtechs*.

## 10 PERSPECTIVAS FUTURAS

A continuidade deste trabalho pode dar-se mediante análises de resultados que englobariam a aplicação e criação de processos, mecanismos e políticas fomentadas por governos, para tanto, utilizando-se de suas empresas públicas para incentivar o surgimento e crescimento de *startups* com foco em soluções para a Administração pública.

Alguns temas sugeridos:

Efetividade e índice de acerto das oportunidades de negócio selecionadas conforme os critérios e parâmetros escolhidos.

Estudo de caso de parcerias com *startups* realizadas por empresas públicas.

Análise de impacto socioeconômico de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento tecnológico e fomentadas por empresas públicas mediante parcerias estratégicas com *startups* e pequenas empresas locais.

## REFERÊNCIAS

AEB. **Encomenda Tecnológica (ETEC)**. Agência Espacial Brasileira, 24/07/2020.

Disponível em:

<https://www.gov.br/aeb/pt-br/programa-espacial-brasileiro/encomenda-tecnologica-etc>. Acesso em: 27 fev. 2023.

AGRIHUB. Disponível em: <https://agrihub.com.br/o-que-e/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

ANTUNES, Felipe da Silva. A Importância do Papel do Estado na Atividade Econômica. **A Economia em Revista**, v. 22, n. 1, jul. 2014.

AZEVEDO, Lauren de Almeida Barros. **Contratação Pública de Inovação: Modelos Jurídicos, Recomendações e Boas Práticas**. 2021. 203 fls. Dissertação de Mestrado Profnit, Ponto Focal UFMT, Cuiabá, 2021.

BARROS, Izabel Cristina Ferraz; MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama; ÁVILA, Lucas Veiga; BEURON, Thiago Antônio. **Atitude empreendedora na percepção de empreendedores individuais e sociais**. Revista de Contabilidade e Organizações. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v8i21.60067>

BRAGAGNOLI, Renila Lacerda. **Estatais e Contratação de Startups: Aderência das Normas**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-jun-14/renila-bragagnoli-estatais-contratacao-destartups>. Acesso em: 29 dez. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei Federal 10.973/2004, de 02 de dezembro de 2004**. Brasília: Planalto, 2004.

BRASIL. **Decreto 5.798 de 07 de junho de 2006**. Regulamenta Lei Nº 11.196 - Lei do Bem. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/Decreto/D5798.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5798.htm). Acesso em: 10 jan. 2023.

BRASIL. **Lei Federal 8.666/1993. Lei geral de Aquisições, 1993**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. **Lei Federal 13.303/2016. A Lei das Estatais, 2016**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. **Lei Federal 14.133/2021. Nova Lei Geral de Aquisições , 2021a**.

Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. **Marco Legal das Startups, 2021b**. Disponível em: <https://portalspedbrasil.com.br/forum/marco-legal-das-startups-projeto-de-lei-14619/>. Acesso em: 17 abril. 2021.

BARRETO, Elisângela Cunha. **A Participação das Startups nas Licitações Públicas e o Atual Arcabouço Legal do Princípio da Eficiência**. 2019. 52 fls. Monografia Especialização em Direito Administrativo e Gestão Pública - Centro Universitário de João Pessoa, João Pessoa, 2019.

BRAZILLAB. **O que é GovTech**. São Paulo: BrazilLab, 2018. Disponível em: <https://brazillab.org.br/noticias/o-que-e-govtech#>. Acesso em: 19 abr. 2021.

BRAZILLAB. **Contratação de startups pela gestão pública: o cenário atual**. Disponível em: <https://brazillab.org.br/noticias/contratacao-de-startups-pela-gestao-publica-o-cenario-atual>. Acesso em: 02 jan. 2023.

CAMARGOS, N. M; MOREIRA, M. F. Compras Para Inovação no Ministério da Saúde - no Discurso, Sim; na Licitação, Não. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n,3, p.126-144, set./dez. 2015.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 4. ed. Salvador: JusPODIVM, 2017.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: Free Press, 1993.

DEUBEL, Andre-Noel Roth. **Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación**. Bogotá, Colômbia: Ediciones Aurora, 2006.

DRUCKER, P. F. **Management**. New York: Truman Talley Book, 1986.

ESPÍRITO SANTO. **Decreto Nº 5203-R de 31 de agosto de 2022**. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=435916#:~:text=1%C2%BA%20Este%20Decreto%20institui%20o,como%20startups%2C%20nos%20termos%20Lei>. Acesso em: 02 jan. 2023.

FARINA, Diane Aparecida dos Reis Silva. **Estabelecimento de startups: proposta de framework cíclico para geração e refinamento de conceitos e estruturação da operação inicial de negócios inovadores**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO. **Conheça 8 polos tecnológicos no Brasil e sua importância para a inovação**. 26/10/2021. Disponível em: <https://www.fundacaotelefonicavivo.org.br/noticias/principais-polos-tecnologicos-brasil-inovacao/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

GAGINI, Débora Lopes; SILVA, Marlon Vinicius; MACEDO, Paulo Márcio Pinheiro; SOUZA, Vera Fernanda Moura. **O Diálogo da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos com a Política de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Cuiabá: PROFNIT - Ponto Focal UFMT, no prelo.

GAGINI, Débora Lopes; MACEDO, Paulo Márcio Pinheiro; FIGUEIREDO, Josiel Maimone de; DESIDÉRIO, Paulo Henrique Martins. **Aquisição e Transferência de Tecnologia para o Governo Digital: Um Estudo de Caso do Governo do Estado de Mato Grosso**. Cuiabá: PROFNIT - Ponto Focal UFMT, no prelo.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IDEIAGOV. Disponível em: <https://ideiagov.sp.gov.br/>. Acesso em: 02 jan. 2023.

IOMAT. **Imprensa Oficial do Estado de Mato Grosso**. Disponível em: <https://www.iomat.mt.gov.br/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

JUSTEN FILHO, Marçal (org.). **A contratação sem licitação nas empresas estatais**. In **Estatuto jurídico das empresas estatais: Lei 13.303/2016**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBRELON, Diogo. **Políticas Públicas de Fomento à Ciência, Tecnologia e Inovação direcionadas para Startups Brasileiras de Base Tecnológica**. 2014. 72 fls. TCC do Curso de Bacharel em Tecnologias da Informação e Comunicação - Universidade Federal de Santa Catarina – Campus Araranguá, 2014.

LOWI, T. Four systems of policy, politics, and choice. **Public administration review**, v. 32, n. 4, p. 298-310, 1972.

MACEDO, Paulo Márcio Pinheiro Macedo; FIGUEIREDO, Josiel Maimone de; DESIDÉRIO, Paulo Henrique Martins; MAIA, João Carlos. **Critérios e Parâmetros para Filtragem de Projetos no Modelo de Clark e Wheelwright**. Cuiabá: PROFNIT - Ponto Focal UFMT, 2022a.

MACEDO, Paulo Márcio Pinheiro. A Jornada de uma startup da identificação do problema a entrega de resultados - estudo de caso: Mais Resultados. **Brazilian Journals of Development**, 2022. <http://DOI:10.34117/bjdv8n3-292>

MACÊDO, Stephanie. **Políticas Públicas: o que são e para que existem**. Disponível em: <https://al.se.leg.br/politicas-publicas-o-que-sao-e-para-que-existem/>. Acesso em: 24 fev. 2023.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação**. Traduzido pela FINEP. 3. ed. Rio de Janeiro: OCDE, 2005. Disponível em: <https://goo.gl/2GRfu0>. Acesso em: 11 dez. 2022.

MATO GROSSO, **Discurso de Posse do Governador Mauro Mendes**. 2019. Disponível em: <http://www.mt.gov.br/-/11041135-mauro-mendes-e-otaviano-pivetta-assuem-governo-de-mato-grosso>. Acesso em: 02 nov. 2021.

MATO GROSSO, **Lei N.º 10.690, de 05 de março de 2018. Lei Estadual das Startups**. Disponível em: <https://www.al.mt.gov.br/storage/webdisco/leis/lei-10690-2018.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2023.

MELO, J. N.; SANTANA, J. R. de. SILVA, G. F. da. Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil: uma análise interregional por meio de indicadores. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 1, p. 76-90, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/4321/743>. Acesso em: 11 set. 2021.

MTI. **Instrução Normativa 001/2021, 2021**. Disponível em: [http://www.mti.mt.gov.br/documents/2458894/4899398/Instru%C3%A7%C3%A3o+Normativa+n%C2%BA+001\\_2021\\_MTI.pdf/81de64da-f9d8-12fa-b944-eea01f222626](http://www.mti.mt.gov.br/documents/2458894/4899398/Instru%C3%A7%C3%A3o+Normativa+n%C2%BA+001_2021_MTI.pdf/81de64da-f9d8-12fa-b944-eea01f222626). Acesso em: 06 jan. 2023.

MTI. **Regulamento de Licitações e Contratos, 2023**. Disponível em: <http://www.mti.mt.gov.br/documents/4240536/0/RLC+E+IN+ALTERADOS+-+2021+-+DOE+28.116+DE+03.11.2021.pdf/d41aa512-60bf-1b63-7e89-79c343adc7cd>. Acesso em: 06 jan. 2023.

OLIVEIRA, Raquel Metaxa Rocha de *et al.* **Contratação de Startup em Empresa Pública**. 2019. 67 fls. TCC do curso de Pós-graduação *latu sensu* em Governança de TI - UNICEUB, 2019, Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/13670/1/51600303.pdf>. Acesso em: 17 abril. 2021.

OLIVEIRA, Vitor Cardoso de. **A Absorção normativa da contratação de startups pela Administração Pública: Desafios e Perspectivas**. 2021. 86 fls. Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Direito - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

PEIXOTO, Pedro Ivo. **Contratação de soluções inovadoras pela Administração Pública: desafios e caminhos**. São Paulo SLC. ago. 2019.

PITCHCELEPAR. Disponível em: <https://www.pitchcelepar.pr.gov.br/>. Acesso em: 02 jan. 2023.

PITCH GOV.ES. Disponível em: <https://labges.es.gov.br/pitch-gov-es>. Acesso em: 02 jan. 2023.

PORTODIGITAL. Disponível em: <https://www.portodigital.org/>. Acesso em: 02 jan. 2023.

RIES, Eric. **The lean startup**. New York: Crown Publishing, 2011.

RIBEIRO JÚNIOR, C. G; E. I. **O Mercado de Compras Governamentais Brasileiro (2006-2017): Mensuração e Análise**. Brasília: Ipea, maio 2019. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9315/1/td\\_2476.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9315/1/td_2476.pdf). Acesso em: 15 de set. 2022.

RIBEIRO NETO, Rafael. **Desafios na Contratação de Startups na Administração Pública**. [s.l.]: IV Grupo de Pesquisa ITS RIO, 2020, Disponível em: [https://itsrio.org/wp-content/uploads/2020/10/Desafios-na-contrata%C3%A7%C3%A3o-de-startups\\_Rafael\\_Ribeiro\\_Neto.pdf](https://itsrio.org/wp-content/uploads/2020/10/Desafios-na-contrata%C3%A7%C3%A3o-de-startups_Rafael_Ribeiro_Neto.pdf). Acesso em: 17 abril. 2021.

SANTO ANDRÉ. Disponível em: <https://www3.santoandre.sp.gov.br/pitchgov/>. Acesso em: 02 jan. 2023.

SAPIENS PARQUE. Disponível em: <http://sapiensparque.sc.gov.br/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

SEBRAE/MT. Disponível em: <https://www.mt.sebrae.com.br/canal/83/o-que-e>. Acesso em: 03 jan. 2023.

SEPLAG/MT, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Mato Grosso. **Decreto 1.547 de 28 de dezembro de 2022**. Disponível em: [http://www.seplag.mt.gov.br/images/files/responsive/Decreto\\_n\\_1-547\\_de\\_28-11-22\\_-\\_SEPLAG.pdf](http://www.seplag.mt.gov.br/images/files/responsive/Decreto_n_1-547_de_28-11-22_-_SEPLAG.pdf). Acesso em: 03 jan. 2023.

SILVA, Anderson Diego Farias da; FERNANDES, Nelson da Cruz Monteiro; JÚNIOR, Fernando Gomes de Paiva. A Influência do Porto Digital na Representação do Desenvolvimento de Pernambuco. Revista Vianna Sapiens, 5(Especial), 25. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31994/rvs.v5iEspecial.142>.

SOFTPLAN. Disponível em: <https://www.softplan.com.br/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

STARTUP.SC. Disponível em: <https://www.startupsc.com.br/sapiens-parque-e-reconhecido-como-o-vale-do-silicio-de-santa-catarina/>. Acesso em: 03 jan. 2023.

TCU, Tribunal de Contas da União. **Fiscalização de tecnologia da informação**. Disponível em:

<<https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-de-tecnologia-da-informacao/atuacao/governo-digital/#:~:text=Fiscaliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20tecnologia%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o&text=Com%20o%20objetivo%20de%20modernizar,al%C3%A9m%20de%20reduzir%20a%20burocracia>>. Acesso em: 18/05/2023.

TORRES, Ronny Charles L. de; BARCELOS, Dawison. **Licitações e Contratos nas Empresas Estatais**. Salvador: Editora JusPodivm, 2018.

VEGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo, Atlas, 2016.

ZYMLER, Benjamin. Considerações sobre o estatuto jurídico das empresas estatais (Lei 13.303/2016). **Interesse Público**, Belo Horizonte, v. 19, n. 102, mar./abr. 2017. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/23658>. Acesso em: 06 jan. 2023.

## APÊNDICE A – MATRIZ FOFA (SWOT)

### MATRIZ SWOT (FOFA)

	AJUDA	ATRAPALHA
<b>INTERNA</b> <b>(Organização)</b>	<b>FORÇAS:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Conhecimento consolidado sobre as demandas estratégicas do governo de Mato Grosso.</li><li>2. Equipe técnica especializada em negócios de governo.</li><li>3. Facilidade de contratação por órgãos da administração pública.</li><li>4. Continuidade de negócios para os clientes.</li></ol>	<b>FRAQUEZAS:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Dificuldades de aumentar a força de trabalho quando necessário.</li><li>2. Baixa capacidade de inovação ou desenvolvimento de novos produtos por ter poucos recursos humanos e muita demanda de sistemas legados.</li><li>3. Capacidade de investimento limitada.</li></ol>
<b>EXTERNA</b> <b>(Ambiente)</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Explorar novos mercados através de produtos inovadores.</li><li>2. Disponibilizar novos produtos com investimento menor.</li><li>3. Parcerias estratégicas pela Lei 13.303/2016 e Novo Marco Legal das Startups.</li></ol>	<b>AMEAÇAS:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Obsolescência tecnológica.</li><li>2. Perder mercado para outros Players no principal cliente, Poder Executivo do Estado de Mato Grosso.</li><li>3. Não conseguir atender as demandas tecnológicas do governo(principal cliente).</li></ol>

## APÊNDICE B – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

### CANVAS

<b>Parcerias Chave:</b> 1. UNEMAT 2. SECITECI/MT 3. UFMT 4. IFMT	<b>Atividades Chave:</b> 1. Definição de Processo 2. Atualização de Regulamento de Licitações e Contratos 3. Celebração de Termos de cooperação	<b>Propostas de Valor:</b> 1. Novos produtos Disponibilizados 2. Novos conhecimentos gerados. 3. Novas empresas fomentadas no estado 4. Processo de parcerias aprimorado	<b>Relacionamento:</b> 1. Startups 2. Universidades 3. Órgãos públicos	<b>Segmentos de Clientes:</b> 1. Esfera Federal 2. Esfera Estadual 3. Esfera Municipal 4. Poderes
	<b>Recursos Chave:</b> 1. Analistas 2. Recursos de Contrapartida e investimento 3. Dados		<b>Canais:</b> 1. Equipe de negócios da MTI 2. Equipe de Negócios dos Parceiros	
<b>Estrutura de Custos:</b> 1. Não se aplica		<b>Fontes de Receita:</b> 1. Venda de Licenças 2. Taxa de Uso/Assinatura ou subscrição por período definido 3. Infraestrutura de TI em nuvem como serviço 4. Prestação de serviços técnicos especializados 5. Implantação e treinamento		



--	--

## APÊNDICE C – ARTIGO SUBMETIDO OU PUBLICADO

### CRITÉRIOS E PARÂMETROS PARA FILTRAGEM DE PROJETOS NO MODELO DE CLARK E WHELLWRIGHT

Paulo Márcio Pinheiro MACEDO<sup>3</sup>

Josiel Maimone de FIGUEIREDO<sup>4</sup>

Paulo Henrique Martins DESIDÉRIO<sup>5</sup>

João Carlos de Souza MAIA

#### RESUMO

O estudo proposto, busca analisar um dos maiores desafios no processo de gestão de inovação e transferência de tecnologia, que é melhor identificar os projetos ou ideias mais aptos a alcançar o sucesso e gerar resultados a uma organização, através de critérios e parâmetros de filtragem efetivos durante o processo de desenvolvimento, e que tem maior potencial de virar um produto viável e escalável, e que gere resultados positivos em relação ao plano estratégico de uma organização.

O modelo de Clark e Wheelwright(1993), que utiliza a figura de um funil, também conhecido como funil da inovação, é um dos modelos de gestão mais utilizados, destacando-se pela simplicidade de entendimento.

O modelo clássico, preconiza dois momento de filtragem a partir da boca do funil, sendo que a definição correta e assertiva dos critérios e os parâmetros que serão utilizados para seleção dos projetos/ideias, são imprescindíveis para se obter os melhores resultados de sucesso entre os projetos que avançam para próxima etapa no funil.

A proposição de critérios objetivos que possam ser utilizados e parametrizados por organizações de diversas áreas de atuação, é o principal objetivo deste trabalho.

Palavras-chave: Inovação, Gestão da Inovação, Modelos de Gestão, Transferência de Tecnologia, Critérios de Seleção.

#### CRITERIA AND PARAMETERS FOR FILTERING PROJECTS IN THE CLARK AND WHELLWRIGHT MODEL

---

<sup>3</sup> Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Analista de Tecnologia da Informação da Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação. Cuiabá, Mato Grosso, Brasil.

<sup>4</sup> Doutor em Ciências da Computação e Matemática Computacional pela Universidade de São Paulo, Brasil(2005)

Professor Titular da Universidade Federal de Mato Grosso

<sup>5</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil(2016)

Integrante de Grupo de Pesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie ,Professor Titular da Universidade Federal de Rondonópolis

## ABSTRACT

The proposed study seeks to analyze one of the biggest challenges in the process of managing innovation and technology transfer, which is to better identify the projects or ideas most apt to achieve success and generate results for an organization, through effective filtering criteria and parameters. during the development process, and which has the greatest potential to become a viable and scalable product, and which generates positive results in relation to an organization's strategic plan.

The Clark and Wheelwright (1993) model, which uses the figure of a funnel, also known as the innovation funnel, is one of the most used management models, standing out for its simplicity of understanding.

The classic model recommends two filtering moments from the mouth of the funnel, and the correct and assertive definition of the criteria and the parameters that will be used for the selection of projects/ideas are essential to obtain the best successful results among the projects that advance to the next stage in the funnel.

The proposal of objective criteria that can be used and parameterized by organizations from different areas of activity is the main objective of this work.

Keywords: Innovation, Innovation Management, Management Models, Technology Transfer, Selection Criteria.

Área tecnológica: Gestão da Inovação, Transferência de Tecnologia.

## INTRODUÇÃO

Segundo DRUCKER(1986), a gestão tem que dar direção à instituição que administra. Tem que pensar na missão da instituição, tem que definir seus objetivos e tem que organizar recursos para os resultados que a instituição tem a contribuir.

Segundo CERTO(2003), entre as habilidades administrativas para gestão, existem diversas habilidades necessárias, tais como: técnicas, humanas e conceituais.

As habilidades técnicas consistem na utilização de conhecimento especializado e precisão na execução de técnicas e procedimentos relativos ao trabalho, processos ou objetos. As humanas geram cooperação em meio à equipe que está sendo liberada. Finalmente, as conceituais consistem na capacidade de enxergar a empresa como um todo.

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) define a TT como uma negociação econômica e comercial que deve atender a determinados preceitos legais e promover o progresso da empresa receptora e o desenvolvimento econômico do País (FERNANDES et al, 2018).

A gestão da TT pode ser analisada sob duas óticas: a da demanda e a da oferta (DIAS et al 2013).

As organizações, quando definem sua estratégia e sua missão, propósitos e objetivos, terminam por optar por definir suas metas e ações voltadas ou para buscar atender a demandas específicas que são seu foco de atuação, ou de ofertar produtos ou serviços ao seu público alvo.

A gestão de P&D e a própria gestão da tecnologia em si, estão inseridas dentro do contexto da gestão técnica, que entre outras coisas busca compreender e gerenciar as mudanças trazidas pela evolução da tecnologia em todas as funções da Gestão.

Nesse contexto também se insere a gestão de transferência de tecnologia, que é um diferencial competitivo para as organizações. Sendo os diversos canais possíveis para realização de transferência de tecnologia, formas criativas de se trazer inovação tecnológica de diversos tipos para a organização, desenvolvendo know how e conhecimento, bem como novos produtos, podendo entre outras coisas otimizar os gastos e investimentos em desenvolvimento de projetos de ideias inovativas.

Segundo DIAS et al(2013), no Brasil, a TT ganhou espaço na agenda política a partir da promulgação da Lei de Inovação (BRASIL, 2004), que determina que qualquer Instituição Científica e Tecnológica (ICT) tenha seu próprio Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), ou em associação com outra ICT. Como resultado, uma das atribuições que lhes são conferidas é a administração das atividades de TT das instituições que representam.

Um dos maiores desafios no processo de gestão de inovação e transferência de tecnologia, é melhor identificar os projetos ou ideias através de critérios e parâmetros de filtragem efetivos durante o processo de desenvolvimento, que tem maior potencial de virar um produto viável e escalável, e assim, ser disponibilizado ao mercado, de maneira que tenha êxito, gerando resultados positivos em relação ao plano estratégico de uma organização.

Dentre os modelos de gestão mais utilizados, destaca-se pela simplicidade de entendimento o modelo de Clark e Wheelwright, que utiliza a figura de um funil, também conhecido como funil da inovação. Este modelo estabelece que dentre as várias possibilidades de desenvolvimento, poucas de fato alcançarão espaço no portfólio de produtos correntes de uma

organização (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014).

O modelo também estabelece entre suas três fases propostas, que serão abordadas mais a frente, dois momentos de se aplicar filtros aos projetos que adentram o funil, momentos que apontarão os projetos mais aptos a passarem para a próxima fase do funil proposto.

O desenvolvimento de um novo produto é um processo árduo que empresas passam para disponibilizar ao mercado de maneira comercial este produto.

Para as organizações que investem em PD&I, a assertividade na seleção dos projetos a receberem atenção e investimentos, não só minimizam riscos, como otimizam o uso dos recursos econômicos e humanos, em tempos de escassez, auxiliando diretamente no alcance de metas estabelecidas na estratégia da empresa, resultados efetivos e geração de valor para potenciais clientes e consumidores dos produtos/projetos em desenvolvimento.

A inovação tornou-se fator imperativo para a diferenciação de um produto, serviço ou organização, possibilitando a criação de condições favoráveis em um contexto de competitividade.(NEVES, 2011)

Deste modo, as estratégias e parâmetros adotados para filtragem dos projetos de PD&I em andamento em uma organização, entre as três etapas propostas no modelo do funil, passam a ser extremamente relevantes para obtenção de resultados efetivos.

Entre as muitas possibilidades, os gestores procuram reduzir ao máximo, o número de ideias possíveis e focar naquelas com maior chance de sucesso. Sendo que o Funil de Inovação, método objeto deste estudo, permite com que a empresa tenha um maior controle sobre cada etapa do projeto e as chances de assertividade sejam mais altas. (SANTOS et al, 2017)

Severino e Telles (2001) afirmam que o processo de seleção de projetos é um dos principais aspectos da gestão de PD&I e que a importância dada pelas organizações para gestão de projetos tem aumentado nos últimos anos devido às pressões de mercado, nessa direção, entender como um dos critérios essenciais para determinar quais projetos avançam de fase, aspectos que envolvem a gestão de transferência de tecnologia.

O artigo abordará as etapas para definição dos critérios e parâmetros que poderão ser adotados por uma organização, e também, alguns dos principais critérios e parâmetros que possam ser utilizados por uma organização nas três etapas do modelo de Clark e Wheelwright.

## METODOLOGIA

A metodologia adotada nessa abordagem é de uma revisão de uma revisão bibliográfica elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, monografias, dissertações, teses, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto material já escrito sobre o assunto da pesquisa.(PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54, em citação de SOUSA et al, 2021).

A revisão de obras publicadas sobre a teoria e conhecimento produzido sobre o tema, traz direcionamento ao trabalho de estudo e análise, e também contribuirá com a fundamentação e as discussões do tema.

Serão utilizados os documentos coletados em buscas na internet utilizando um encadeamento de palavras chave tanto na ferramenta Google, como no Google Acadêmico, por ser

ferramentas de fácil acesso, gratuitas e com grande número de resultados para os critérios de busca solicitados.

Inicialmente buscou-se os termos exatos “gestão de transferência de tecnologia”, obtendo-se mais de 278.000 resultados. Sendo selecionados para melhor análise devido a correlação com o tema deste artigo e estudo os seguintes artigos descritos no QUADRO 1:

Quadro 1 - Artigos Selecionados nas Pesquisas para o Termo: gestão de transferência de tecnologia

1. Referencial da Pesquisa/Estado da Técnica	
Título do Artigo	Autor(es)
Gestão de Transferência de Tecnologia na Inova Unicamp	DIAS, Alexandre Aparecido; PORTO, Geciane Silveira (2013)
Gestão de tecnologia em universidades: uma análise do patenteamento e dos fatores de dificuldade e de apoio à transferência de tecnologia no Estado de São Paulo	GARNICA, Leonardo Augusto; TORKOMIAN, Ana Lúcia Vitale (2009)
Práticas de Transferência de Tecnologia: uma análise multicaseos	FERNANDES, Renata Farias; ANTENOR, Mariana Chaves; ANDRADE, Juliana Santos; FILHO, Martônio Mendes Leitão Barros; ARAÚJO, André Luiz Carneiro de(2018)
Política de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia Nas Universidades: Uma Perspectiva do Nit da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	PIRES, E.A; QUINTELLA, M.A.T(2015)
Um Panorama do Desempenho em Inovação no Brasil e a Busca por Boas Práticas de Gestão na Transferência de Tecnologia (TT) nas Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT) do Brasil	BARBOSA, Antônio Marcos Aires; BARATA, Rodrigo; BRAGA, Emanuela de Alcântara Vasconcelos; ROCHA, Alberto Moreira da; ARAÚJO, André Luiz Carneiro de(2018)
A transferência de tecnologia universidade-empresa no contexto brasileiro: uma revisão de estudos científicos publicados entre os anos 2005 e 2009	CLOSS, Lisiane Quadrado; FERREIRA, Gabriela Cardozo(2012)
Gestão e Transferência de Tecnologia Entre Instituições de Ensino Superior Particulares e Empresas	FERREIRA, Heron Conrado do Carmo(2009)
Comparação entre o Método “Tira” de Transferência de Tecnologia e a Gestão dessa Transferência Realizada nas Universidades USP e Unicamp	DOMINGOS, Luis Wagner Santos; DOMINGOS, Luis André Santos; GARCIA, Rômulo; RIBEIRO, Socorro(2018)
Desafios Para o Processo de Transferência de Tecnologia na Universidade de Brasília	FERREIRA, Camila Lisdalia Dantas; GHESTI, Grace Ferreira; BRAGA, Patricia Regina Sobral(2017)

Foram utilizados também os termos “modelo de Clark e Wheelwright critérios de filtragem” por serem termos que permitem resultados bem amplos na área delimitada pelo estudo.

Observou-se que os resultados obtidos no Google Acadêmico eram mais precisos e robustos, de maneira que descartou-se o Google geral.

Para os termos pesquisados, o Google Acadêmico trouxe aproximadamente 500 resultados restringindo os resultados ao idioma Português, sendo que após detida análise e após leitura do título e dos abstracts, sendo selecionados 14 artigos e documentos para análise mais

aprofundada, são eles apresentados no quadro 2:

Quadro 2 - Artigos Selecionados nas Pesquisas para o Termo: modelo de Clark e Wheelwright critérios de filtragem

1. Referencial da Pesquisa/Estado da Técnica	
Título do Artigo	Autor(es)
Critérios de Avaliação e Seleção de Projetos Para o Programa de P&D da ANEEL	DAS NEVES, Natalino(2011)
Aplicação do Funil de Inovação em Empresas Criadoras de Software	SANTOS, Ismael Luis; FRANCISCO, Mayla Christine Vieira. (2017)
Caracterização Do Processo De Desenvolvimento De Produto De Empresas De Base Tecnológica Incubadas Da Grande Vitória - Es	GOMES, Pedro Osvaldo Beloti(2015)
O Funil de Inovação como Modelo para Priorizar e Executar Projetos de Tecnologia da Informação	SILVA, Francisco M. M.; SUN, Violeta; ALBUQUERQUE, João P.; PRADO, Edmir P. V.(2014)
Estratégia De Integração Entre Tecnologia E Produto: Identificação De Atividades Críticas No Processo De Inovação	CAETANO, Mauro; KURUMOTO, Juliana Sayuri; AMARAL, Daniel Capaldo(2012).
Gerenciamento Ágil No Processo De Desenvolvimento De Produtos Inovadores: Uma Análise Bibliográfica Sistemática	MICHELS, Everton; FERREIRA, Marcelo Gitirana Gomes(2013)
Portfólio No Desenvolvimento De Novos Produtos: Uma Análise Das Publicações Em Periódicos Nacionais	ANTUNES, Paulo Henrique; LOOS, Maurício Johnny; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick(2012)
Elementos táticos para o desenvolvimento de idéias e a geração de inovações tecnológicas	GOMES, Flávio Antônio Machado(2008)
Inovação Tecnológica Em Multinacionais Brasileiras: Estudo Multicaso Sobre Gestão Do Portfólio De Projetos De Novos Produtos	MATA, Rogério Souza da(2008)
Métodos de apoio à decisão em gestão de portfólio de projetos de inovação: uma revisão sistemática	ALBUQUERQUE, Rosana Vieira; SENNA, Valter de; FIGUEIREDO, Paulo Soares(2020)
Métodos Para Seleção De Projetos De Inovação Tecnológica: O Caso UTFPR	VIEIRA, Fabrício Diego(2015)
Seleção De Novas Tecnologias No Contexto Da Gestão Da Inovação Aberta: Uma Proposta De Modelo	RECHZIEGEL, Waldir; RODRIGUES, Leonel Cezar(2013)
Gerenciamento Ágil No Processo De Desenvolvimento De Produtos Inovadores: Uma Análise Bibliográfica Sistemática	MICHELS, Everton; FERREIRA, Marcelo Gitirana Gomes(2013)
Selecionando Projetos De Inovação: Uma Discussão Da Literatura	MORIOKA, Sandra Naomi; CARVALHO, Marly Monteiro de(2013)

Estes artigos se destacaram entre os resultados da busca, após leitura dos resumos, se demonstrando mais relevantes ao tema do estudo, podendo contribuir mais para a análise do

tema proposto, e também, em estabelecer resultados mais concretos para o escopo deste trabalho que busca analisar e propor critérios e parâmetros para filtragem de projetos no modelo de Clark e Wheelwright, o modelo do funil.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

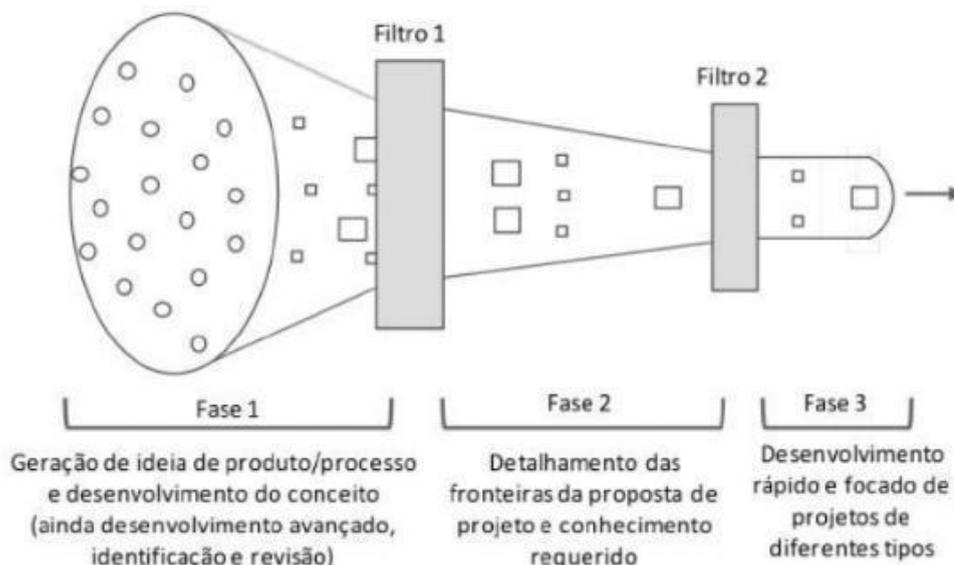
Seja qual for a ótica empregada por uma organização, o da demanda, ou o da oferta, o modelo de priorização de quais projetos ou ideias devem avançar pela entrada do funil da inovação, proposto por CLARK; WHEELWRIGHT (1993), objeto deste trabalho passam a ser especialmente estratégico.

Existem alguns modelos de gestão de inovação e transferência de tecnologia em uso atualmente, alguns mais complexos e outros mais simples de se implementar. Dentre eles podemos citar o modelo de Cooper, que tem como característica fundamental o entendimento da inovação tecnológica como processo centrado no desenvolvimento de novos produtos (NPD), que reconhece fatores organizacionais como a interfuncionalidade requerida pelas atividades em cada fase, a conexão com o mercado e os níveis decisórios” (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014, p. 480).

Temos também com exemplo o modelo Funil da Inovação Aberta, Chesbrough (2003), o termo inovação aberta (open innovation) se refere aos vários conceitos relacionados à busca de fontes externas de tecnologia e inovação para guiar o crescimento organizacional, englobando atividades como geração de spin-offs e licenciamento de patentes não utilizadas. (SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014, p. 481).

Dentre todos os modelos, percebe-se na aplicabilidade de muitas instituições a utilização do termo “funil da inovação”, que nada mais é do que o emprego do modelo proposto por Clark e Wheelwright(1993).

Figura 1 - Funil de Desenvolvimento



Fonte: CLARK; WHEELWRIGHT. (1993)

O funil de desenvolvimento como representado na figura 1, preconiza a existência de três fases no processo de desenvolvimento, intercaladas por duas etapas de aplicação de filtros, que buscam selecionar os projetos que passam pelo afunilamento do processo, rumo a etapa de finalização de um desenvolvimento visando a conclusão de um projeto selecionado.

Como já explicado, este método também é conhecido como funil de inovação, e é um mecanismo que facilita a reunião de ideias de inovação que surgem em uma organização, para avaliar se são ou não viáveis. A ferramenta é usada por negócios que desejam criar um processo de inovação que seja realista.

O objetivo do funil de inovação é gerar o maior número possível de ideias. Aquelas que são mais interessantes e factíveis passarão pelos filtros.

Como as melhores possibilidades são selecionadas, o funil é uma boa ferramenta para priorizar ideias e garantir que apenas as mais interessantes para a organização vão avançar, podendo ser produtos, serviços, processos ou outros projetos que façam sentido para aquela organização.

#### Fases do Funil da Inovação

A primeira fase, é a porta de entrada para as propostas de projetos oriundos das mais variadas fontes como clientes, fornecedores, empregados, parcerias, concursos internos ou externos, editais se for uma organização pública, entre outras.

Em organizações com sistemas ou processos de inovação bem definidos e implantados, podem ser empregadas ferramentas como Design Thinking ou Design Sprint, onde se trabalha problemas potenciais e também conjuntamente trabalha-se em ideação de soluções ou novos produtos, que podem ser fontes de ideias a ser lançadas na boca do funil, ou seja, na fase 1.

Ao final da fase 1 encontra-se o primeiro processo de filtragem, que busca permitir a passagem para a próxima etapa somente das propostas mais adequadas ao plano estratégico, considerando os recursos disponíveis e os parâmetros de critérios definidos.

Na fase 2, os projetos selecionados passam por um ajuste e um melhor detalhamento, podendo ser remodelados ou agrupados, de acordo com o plano agregado e objetivos estratégicos da organização. Nesse momento são aprofundados os detalhes como custo do projeto, prazos, recursos necessários, viabilidade técnica, entre outros, para nortear a tomada de decisão sobre a continuidade do projeto.

Ao final da fase 2, temos outro momento crítico de filtragem, com o segundo portão “B” (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993).

Na fase 3, o projeto é desenvolvido. Nesse momento é acompanhado se a execução está de acordo com o que foi previsto, geralmente sendo necessários ajustes e ainda, pode ocorrer até cancelamento de alguns projetos (CLARK e WHEELWRIGHT, 1993).

Para nortear o processo e principalmente a criação dos filtros e parâmetros utilizados para selecionar os projetos mais aptos a gerar resultados aos objetivos de uma organização, esta, deve ter bem definido um planejamento estratégico que estabeleça suas metas e seus objetivos, bem como, as ações e indicadores que contribuirão para que as metas e objetivos de curto, médio e longo prazo sejam alcançados.

O conjunto de citações de Neves(2011), em seu trabalho, bem definem a importância que o alinhamento entre critérios e parâmetros de seleção para projetos, devem ter em relação ao planejamento estratégico de uma organização:

*“Para Sarkar (2008), P&D é o elemento chave da inovação, enquanto que a inovação é o elemento chave para a lucratividade dos negócios (BUTLER, 1981; JOHSTON e BATE, 2003), sendo que não basta caminhar com rapidez no processo de inovação se não marchar na direção correta (VYAS, 2005). Segundo VanGundy (2007), antes da geração das ideias é relevante especificar os alvos, as direções e as prioridades. Portanto, o planejamento estratégico é pré-requisito essencial para a efetivação das propostas de projetos de P&D.”(2011)*

Hoje em dia, a inovação precisa estar presente em todos os tipos de organizações. Pois vivemos um mundo tecnológico e pós moderno, com complexidades e desafios velhos e novos, que precisam ser identificados e vencidos diariamente.

Uma organização que não evolui, está fadada ao desaparecimento e à obsolescência. Melo(2019), trata sobre essa questão em sua obra “A Lei da Mudança”, cujo subtítulo declara que o que não evolui está morrendo.

Com essa realidade em vista, inovar para uma organização que busca bem cumprir sua missão e se manter relevante na sociedade atual, é um combustível que manterá suas engrenagens operando e se fortalecendo.

O conceito de inovação que melhor se adapta ao funil da Clark e Wheelwright

A inovação possui diferentes significados, mas isso depende das estratégias e interesses de cada organização, bem como sua missão e razão de existir. O Manual de Oslo (1997, p. 55), define o conceito de inovação da seguinte forma: Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas.

Quadro 3 - Definição de Inovação Segundo Alguns Autores

Autores	Definição
Myers & Marquis, (1969)	Inovação é uma atividade complexa, que se inicia com a concepção de uma nova ideia, passa pela solução de um problema e vai até a utilização de um novo item de valor econômico ou social, ou seja, refere-se ao lançamento, no mercado, de novos produtos ou processos ou a introdução de mudanças significativas em produtos ou processos já existentes.

Joseph Schumpeter (1982)	A Inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado.
Betz, (1987); Ribault et al., (1995)	Inovação é uma solução necessária quando a tecnologia da empresa está em fase de estabilização ou obsolescência
Dosi, G.; Freeman, C. e Fabiani, S. Vol. 3(1), (1994) e Dosi, (1988)	Inovação pressupõe uma certa dose de incerteza. Inovação baseia-se no conhecimento científico. Inovação é favorecida pela organização formalizada. Inovação e estrutura de mercado são mutuamente interativas.
Peter Drucker (1989)	É o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza.
Vico Mañas (1993)	Inovar consiste em nos preocupar com algo que nunca foi feito antes, ou seja, desenvolver estudos, fazer investimentos, despende tempo em criatividade, planejamento, controle e coordenação, para, ao final, obtermos algo totalmente novo. Isso tudo pela necessidade de ser competitivo, de manter-se vivo ou para manter-se à frente dos concorrentes.
Slywotzky e Morrison(1998)	A única maneira de uma empresa permanecer na zona do lucro seria por intermédio da Inovação constante.
Ernest Gundling (1999)	Inovação é uma nova ideia, implementada com sucesso, que produz resultados econômicos.
Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (2001)	Inovação é um processo para alavancar a criatividade a fim de criar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, novos serviços e novos negócios.
Gary Hamel (2001)	Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios.

Fonte: SIMANTOB, 2003, em citação de SANTOS et al(2017)

Mas qual conceito de inovação se poderia aplicar para melhor contribuir com a seleção de ideias e projetos que deverão ser lançados na boca do funil de inovação que está se propondo?

De maneira geral, percebe-se que o conceito de inovação vem sempre próximo de geração de lucro, receitas ou resultados financeiros, manter a competitividade, ou ainda, conquista de espaços em mercados.

Buscando a aplicação em diversos tipos de organização, já que podemos falar de empresas, instituições, esferas de governos, terceiro setor, ou seja, entidades sem fins lucrativos, um conceito mais abrangente como o proposto por Ronald Jonash e Tom Sommerlatte (2001), parece ser apropriado, este conceito diz que a *“Inovação é um processo para alavancar a criatividade a fim de criar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, novos serviços e novos negócios”*.

Deste modo a proposição que se entende ser apropriada, é que a inovação a ser buscada, de modo que seja lançada dentro do funil da inovação, e assim passar pelos filtros, sejam as ideias e projetos que gerem valor para a organização.

O conceito de valor traz dimensões mais complexas e abrangentes que tão somente o valor financeiro. Existem outros tipos de valores a ser considerados pela organização, que podem depender das metas e objetivos da organização, proporcionar outros tipos de valores igualmente importantes que não os eminentemente financeiros, tais como valor político, valor para imagem de uma organização, valor social, valor público por exemplo, que seria oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas (legitimidade), cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade.

## Métodos de Seleção de Projetos

O emprego de métodos de seleção e priorização de projetos alinhados com o planejamento estratégico, é imprescindível para que a gestão de inovação e transferência de tecnologia patrocinada pela organização, bem como sua política de PD&I, venham a trazer resultados efetivos para a organização. Conforme defende Nóbrega (2010), uma organização precisa entender que a inovação pode ser gerenciada e se organizar para isso, e que toda iniciativa ligada à inovação deve ser executada utilizando métodos e processos definidos.

Projetos de tecnologia caracterizam-se pelo alto grau de risco e inúmeras incertezas, tornando-se vulneráveis a erros durante o seu desenvolvimento.(CAETANO et al, 2012)

Existem vários fatores que são críticos a serem considerados para seleção de projetos, alguns exemplos são: o mercado, questões financeiras, disponibilidade de materiais, incertezas, riscos, leis, regulamentação governamental, entre outros. Dessa forma, as decisões podem ser tomadas em momentos e variáveis diferentes. Tem um fator que é um pouco mais complexo e que pode agregar muitos desses fatores que é conhecido como “TIME TO MARKET”, ou simplesmente “TIMING”. E esse fator também é extremamente importante a ser levado em conta no momento de seleção de projetos, e muitas vezes depende além de informações precisas e robustas, indicadores e apontamentos, da experiência e “feeling” do gestor ou do owner a incumbido de gerenciar o processo de tomada de decisão.

Neves(2011), cita em seu trabalho pesquisa de Cooper et al. (1998), realizada com 205 empresas associadas ao Industrial Research Institute – IRI, revelando que o processo de tomada de decisão, em relação a projetos de P&D, preferencialmente são realizados por quatro métodos de gestão de portfólio: financeiro (Financial Methods), Estratégico (Business Strategy), Pontuação (Scoring Model) e Diagramas de Bolhas (Bubble Diagrams), conforme a tabela 1.

Tabela 1 - Preferência pelos métodos de seleção de projetos de P&D (Cooper)

Modelo/Método	Preferência(%)	Dominância(%)
Financeiro	77,33	38,1
Estratégico	64,8	26,6
Pontuação	37,9	18,3
Diagrama de Bolhas	40,6	8,3
Outros	-	8,7

Fonte: COOPER et al. (1998, p. 20), em citação de NEVES,(2011, p.45)

Esta pesquisa revelou que as empresas pesquisadas utilizam mais de um método para o processo de gestão de portfólio. Esta é a causa da somatória em percentual da preferência ser superior a 100%.

Consistindo em avaliar projetos por meio do método Checklists, ou seja, uma lista de verificação preestabelecida, Dentre os métodos citados está o Método Checklists, foi um dos métodos citados, o método preconiza a seleção de um projeto a partir da obtenção de uma

pontuação mínima alcançada. Sendo que esta pontuação adicionalmente pode contribuir para a priorização dos projetos.(COOPER et al., 1998).

Se destacou no quesito popularidade o método financeiro, alcançando 38,1% de dominância sobre os demais, demonstrando que o fator “finanças”, é colocado como prioridade entre as empresas pesquisadas. Este método objetiva classificar os projetos com relação ao resultado econômico-financeiro e utiliza ferramentas de métricas de rentabilidade e retorno como por exemplo: VPL, TIR, ROI, Margens de Lucro, Período de Payback, entre outras (COOPER et al., 1998).

Em seu trabalho Neves(2011), cita comentário de Sbragia e Sbragia (1999, p. 12): “*na análise dos orçamentos dos projetos, estes métodos não refletem da forma mais coerente as estratégias da empresa*”, e citam também outra desvantagem deste método que é a dificuldade de equilibrar o número de projetos de alto e baixo risco e de longo e curto prazo.

Já o método estratégico visa a distribuição planejada dos recursos financeiros que serão investidos nos projetos, de acordo com dimensões estratégicas da organização. Sendo que o Planejamento Estratégico define as prioridades e os recursos disponíveis em PD&I são alocados de acordo com as definições. O destaque deste método é a relação dos custos com os objetivos e metas estratégicas da organização, neste cenário o engajamento da Alta Direção deve ser muito maior. Segundo Sbragia e Sbragia (1999, p. 12), “*o método estratégico contribui para a seleção de projetos de alto valor agregado ao portfólio*”.

Foi também citada na pesquisa o método de pontuação ou scoring que define a pontuação dos projetos de acordo com critérios preestabelecidos, com intuito de selecionar e priorizar o projeto que na somatória obter melhor desempenho.

Conforme Sbragia e Sbragia (1999), devido às diferenças de importância dos critérios, podem ser atribuídos pesos para caracterizar a diferença, deste modo os pesos são multiplicados pelas notas dadas pelo grupo de avaliação, para a definição da nota total de cada projeto. A nota de corte para seleção e priorização dos projetos é definida pela própria empresa, dependendo de sua estratégia e objetivo.

A vantagem deste método é de definir projetos que se alinham adequadamente com os objetivos da empresa, além de permitir a composição de um portfólio com projetos de alto valor agregado.

Este método foi o adotado no processo de seleção de ideias e parcerias estratégicas da Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação-MTI (MTI, 2021), momento em que um comitê multidisciplinar formado por representantes de sete áreas da empresa, inovação, projetos, governança, negócios, diretoria financeira, infraestrutura de tecnologia e softwares, uma amostragem transversal, este comitê se reúne para discutir e pontuar segundo os critérios e parâmetros estipulados visando atribuir uma nota final a uma ideia ou proposta de parceria estratégica.

Para este método, foram adotados pela MTI em sua lista de critérios os seguintes questionamentos que são pontuados de 0 a 5, sendo 0 considerado sem aderência ou nenhum valor, e 5 extremamente aderente ou possibilidade de gerar muito valor:

1- Geração de valor do parceiro ou ideia de inovação em relação à empresa MTI.

Com objetivo de Avaliar o grau de geração de valor da parceira ou ideia de inovação em relação a:

- visibilidade e valorização da MTI como empresa inovadora;

- capital político ou tecnológico para a MTI;
- capacidade de investimento financeiro, intelectual e social.

2- Geração de valor das oportunidades de negócio apresentadas ou da ideia de inovação em relação aos nossos clientes e sociedade.

Objetiva avaliar o grau de geração de valor das oportunidades de negócio do parceiro em relação aos benefícios para os clientes da MTI e para a sociedade em geral

3- Alinhamento estratégico das oportunidades de negócio do parceiro em relação à estratégia da MTI

Verifica o grau de adesão das oportunidades de negócio da proposta de parceria ou ideia de inovação em relação aos instrumentos de governança estratégicos da empresa, que são: Planejamento Estratégico da empresa, sua visão, missão e valores e seus objetivos estratégicos.

4- Potencial das oportunidades de negócio ou ideia de inovação em relação à ampliação de receitas e sustentabilidade da empresa MTI.

Busca avaliar o potencial das oportunidades de negócio proposta de parceria em gerar novas receitas financeiras, garantindo a sustentabilidade da MTI.

5- Potencial das oportunidades de negócio ou ideia de inovação em relação à economicidade de recursos para a MTI ou para administração pública.

Objetiva avaliar o potencial das oportunidades de negócio da proposta de parceria ou ideia de inovação em proporcionar economia/melhoria de recursos tecnológicos, financeiros ou recursos humanos.

6- Grau de Risco das oportunidades de negócio para a celebração da parceria ou implementação de uma ideia de inovação. Para este critério a pontuação maior corresponde ao menor risco potencial.

Avaliar os riscos envolvidos das oportunidades de negócio em relação a:

- aspectos tecnológicos como, maturidade, aceitação do mercado e tendência;
- aspectos financeiros: continuidade dos negócios, aceitação do produto final;
- aspectos jurídicos: concorrência, inviabilidade de procedimento competitivo, compliance/conformidade.

Cada área atribui sua nota a cada um dos critérios, onde se calcula uma nota média para cada item e depois uma nota média final, que será a nota obtida pela proposta de parceria ou ideia de inovação.

Ainda houveram citações ao método do diagrama de bolhas, também conhecido por mapas de portfólio, que ao invés de utilizar os gráficos no formato de bolhas, é utilizado no formato de radar (NOVAES et. al., 2008), no qual os projetos são posicionados no quadrante (bolhas) ou eixo (radar) conforme enquadramento na variável na seleção do portfólio.

Neves (2011), discorrendo sobre este método afirma que todos os projetos são colocados dentro de um mesmo contexto, o de portfólio. Sbragia e Sbragia (1999) recomendam relacionar os projetos a dois ou três critérios de uma só vez e posicioná-los de acordo com a classificação obtida.

Os critérios geralmente utilizados são: custo anual do projeto, custo do projeto até a conclusão, probabilidade de sucesso, maturidade das tecnologias envolvidas, força

tecnológica competitiva da empresa, atratividade do projeto, impacto competitivo das tecnologias envolvidas no projeto, prazo de conclusão.

Sbragia e Sbragia (1999, p. 12) afirmam: “[...] a vantagem mais clara deste modelo é que o conjunto de projetos avaliado é extremamente alinhado com os objetivos da empresa. Neste modelo, como acontece no método estratégico, o portfólio contém projetos de alto valor agregado”.

Sendo esses os modelos com maior representatividade na pesquisa citada. Agora, o próximo passo é buscar e analisar os critérios que poderão ser adotados para os filtros a serem aplicados nos dois marcos propostos por Clark e Wheelwright (1993).

Critérios e parâmetros que podem ser adotados na primeira e na segunda etapa de filtragem do funil da inovação

Os projetos ou ideias surgem continuamente em uma organização, o conceito do funil de inovação em análise, prevê dois marcos para filtragem, que, caso aprovadas pelo primeiro filtro de priorização, evoluem para um estudo de viabilidade e são submetidas ao segundo filtro de aprovação. Se aprovadas, seguem para as etapas de planejamento, execução e entrega do projeto para que se tornem um novo produto ou serviço.(SILVA et al, 2014)

Santos e Francisco (2017), comentando sobre a representação do funil da inovação que possui grande poder explicativo, pois ele tem uma “boca” grande para captar maiores quantidades de ideias, e um gargalo pequeno capaz de filtrar as ideias, identificando aquelas com grande chance de sucesso. Desde o início da “boca” até o final do gargalo possuem fases que são responsáveis pelo ciclo de vida das inovações, já incluindo os filtros que priorizam as inovações mais importantes.

O Manual de Oslo (1997) expõe a existência de quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional. Também informa que todas as inovações devem conter algum grau de novidade, sendo que três conceitos para as inovações são discutidos: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo:

a) A inovação “nova para a empresa” trata-se de uma mudança organizacional que já tenha sido implementada em outras organizações, mas que para a empresa é nova, ou até mesmo em produtos ou processos que seja significativamente melhorado. Assim sendo, para se considerar uma inovação a mudança deve ser nova para a empresa.

b) Os conceitos de “nova para o mercado” e “nova para o mundo”, dizem respeito ao fato da inovação ter sido ou não implementada por outras empresas, ou de a organização ter sido a primeira no mercado ou no mundo a implantar tal inovação.(SANTOS; FRANCISCO, 2017)

Já está claro a importância da inovação para uma organização, é necessário definir também, qual é o tipo de inovação mais adequada para cada momento em que a organização se encontra.

Deste modo, a definição de critérios e parâmetros que melhor se enquadram e se ajustam ao momento que a organização vive, aliadas ao melhor alinhamento ao planejamento estratégico desta organização, passa a ser fundamental para o sucesso do processo de seleção de projetos/ideias que entram pela boca do funil de inovação.

O objetivo do funil de inovação, de forma resumida, é selecionar e implementar as ideias com maior chance de sucesso. “*Os filtros variam de organização para organização e é determinante para o sucesso organizacional*” (SBARAINI, 2013, p. 23)

As organizações que optam pela metodologia do funil de inovação, naturalmente o utilizam de formas diferentes. Mesmo organizações que competem entre si e com objetivos semelhantes podem gerenciá-lo de formas distintas, aplicando regras e ferramentas próprias.

As decisões sobre seleção, priorização, continuidade ou descontinuidade de investimento em projetos devem estar alinhadas com a estratégia da organização e devem ser sustentadas por metodologia e critérios bem delineados e claros. Em um planejamento estratégico de uma organização uma matriz SWOT também é uma ferramenta que ajuda a compreender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam o ambiente interno e externo que a organização está inserida e também auxilia na definição dos critérios a ser utilizados nas etapas de filtragem e avaliação dentro do funil de inovação.

Após o primeiro gate(filtro), os projetos na segunda etapa serão melhor detalhados e desenvolvidos conforme processo de cada organização, e muito mais informações, serão produzidas para novamente aplicar a avaliação no segundo (gate), onde para os mesmos critérios aplicados no primeiro passo, com informações mais robustas, pode-se chegar a conclusões e resultados diferentes no segundo momento de avaliação que filtra os projetos que irão para a fase mais aguda do funil.

Após analisar as referências bibliográficas selecionadas, chegou-se ao seguinte conjunto de critérios e parâmetros sugeridos para serem utilizados nas etapas de filtragem que compõe o seguinte quadro:

Quadro 4 - Principais critérios e parâmetros a ser utilizados nas etapas de filtragem no método do funil de inovação

Critério	Definição
Alinhamento estratégico	Busca-se entender os objetivos gerais da organização e garantir que os projetos/ideias selecionados contribuam para alcançar as metas estratégicas definidas.
Capacidade tecnológica	Pode auxiliar na avaliação da organização sobre sua capacidade de absorver, usar, adaptar, gerar, desenvolver, transferir e difundir tecnologias.
Capacidade de comercialização	Pode ser utilizado no sentido de medir ou indicar a capacidade de gerar novas vendas por parte de um novo produto/ideia, ou também, utilizado com o viés de entender as condições de uma organização de colocar no mercado e distribuir conforme esperado um novo produto.
Conhecimento gerado	Indica a possibilidade do desenvolvimento de um projeto/ideia gerar conhecimento, expertise, know how a uma organização caso seja desenvolvido e passe por todas as etapas do funil de inovação. Inclusive novas patentes, PI, registro de software, ou qualquer outro mecanismo que busque preservar propriedade intelectual ou direitos reservados.
Prazo de execução	O tempo previsto de duração para execução de um projeto ou desenvolvimento de uma ideia de inovação, é um critério muito válido que pode contribuir pela seleção e priorização desse projeto/ideia.
Recuperação do investimento(ROI)	Uma análise sobre o valor financeiro a ser investido em um projeto ou o desenvolvimento de uma ideia, confrontado com a perspectiva de geração de receita, onde se calcula o retorno sobre o investimento(ROI), esse indicador deve ser sopesado pelos decisores e pode ser utilizado como um indicador que para o projeto analisado fica dentro de uma margem aceitável ou interessante para organização.

Análise de Risco	Gestão de riscos é uma competência que deve ser desenvolvida por toda organização, podem ser analisados os riscos financeiros, tecnológicos, humanos, sociais, logísticos, ambientais, temporais, operacionais, dentre outros. Enfim os riscos que fizerem maior sentido para a organização. Projetos/ideias que oferecerem menor risco dentro dos parâmetros selecionados pela organização, podem receber maior atenção dos decisores.
Prazo ou Time to Market	Diferentemente do prazo de execução, o prazo ou time to market pode ser um fator decisório muito relevante. Um projeto/ideia que esteja direcionado ou vinculado a um marco temporal, só fará sentido se for realizado dentro daquele marco, perdendo completamente o sentido após ele. Por exemplo, o desenvolvimento de um produto que está dirigido a um determinado evento, perde totalmente seu apelo comercial, após aquele evento findo.
Escalabilidade	Analisa a possibilidade ou o grau de replicação ou aumento de produção em larga escala de um produto/ideia, caso esse seja o foco do projeto em análise.
Sinergia entre projetos	Se o projeto/ideia está alinhado ou complementa outros projetos/ideias também em desenvolvimento de maneira que poderá compartilhar recursos na sua execução, sejam humanos, financeiros, logísticos, operacionais, o que naturalmente pode gerar economia ou otimização de processos para a organização caso o projeto seja desenvolvido.
Concorrência Potencial	Busca entender o cenário da eventual concorrência que um novo produto gerado por um projeto/ideia selecionado pode enfrentar, o que certamente causará impacto em resultados financeiros ou de vendas futuras, bem como market share. Um projeto que irá enfrentar grande concorrência mas que não possui grandes diferenciais de mercado, pode eventualmente ser preterido em detrimento de outro projeto que praticamente não se identifica uma concorrência estabelecida.
Potencial de Geração de Valor	Valor é um conceito que envolve subjetividade, não é medido apenas em questões financeiras, mas determinado produto/projeto/ideia, pode trazer valor emocional, político, pode gerar influência em determinada área, valor intelectual, valor social, ambiental. Deste modo em primeiro lugar deve-se definir de qual conjunto de valores está se tratando, e assim utilizar esse critério focado no tipo de valor que mais importa ao momento e ao plano estratégico de uma organização.
Probabilidade de sucesso	Utilizando um conjunto de conhecimentos metodológicos, ou mesmo, empíricos, dados, pesquisas, a organização pode buscar entender o grau de possibilidade de sucesso de um projeto/ideia e se utilizar essa informação como um dos critérios decisórios.
Impacto na organização	Busca se medir o grau de impacto que a execução de um projeto/ideia terá na organização se for desenvolvido. Trará um desenvolvimento tecnológico? humano? Social? Financeiro? Enfim, os parâmetros para essa análise precisam ser definidos e estar alinhados aos instrumentos de governança estratégica da organização.
Grau de Inovação	Indica o grau de inovação que a ideia/projeto pode proporcionar, variando de nenhuma(0), baixa inovação(1), pouca inovação incremental(2), inovação incremental(3), inovação radical(4) e inovação disruptiva(5)
Transferência de Tecnologia	Avalia se para a execução desse projeto/ideia a organização deverá receber ou fornecer transferência de tecnologia. Sendo que o menor valor é a inexistência de transferência(0) variando a total transferência fornecida(5), o que gera receitas a organização, ou recebida, o que trás novos conhecimentos e ganhos de competências e skills a organização.

Fonte: Elaboração própria

Não é necessário, nem recomendável uma organização utilizar todos os critérios sugeridos, mas cada organização deverá entender o momento que está no seu ciclo de vida, definir claramente sua estratégia, e assim, buscar os critérios que mais se enquadram ao seu momento, estratégia e a sua área de atuação.

Adicionalmente pode-se definir pesos a determinados critérios escolhidos, que obtiveram, conforme entendimento dos decisores, maior criticidade no processo decisório.

## CONCLUSÃO

Este artigo buscou analisar o material pesquisado com a intenção de evidenciar critérios e parâmetros que possam efetivamente ser usados nas etapas de filtragem do modelo de Clark e Wheelwright, também conhecido popularmente como funil de inovação, e destacar a importância de se aplicar os conceitos de gestão de tecnologia e transferência de tecnologia para essa seleção.

Durante a análise, ficou bastante evidente que o planejamento estratégico de uma organização é o fator preponderante que deve nortear a escolha e definição dos critérios e parâmetros a serem utilizados nos “gates” de filtragem do funil.

Outros fatores que adicionalmente podem ser importantes nessa definição é a área de atuação de uma organização e o momento do ciclo de vida que a mesma organização se encontra no seu processo evolutivo.

Observou-se neste trabalho que é muito importante que ao definir esses critérios, o alinhamento com o direcionamento estratégico de uma organização, suas metas estratégicas, objetivos, missão, visão e valores, e a correta aplicação dos critérios melhoram a efetividade e a assertividade dos projetos escolhidos para avançar de fase no funil e conseqüentemente irão implicar na obtenção de melhores resultados.

Outro ponto observado é a importância que a organização deve dar a definição do critério proposto “VALOR”, que demonstrou-se ser um critério que implica em certo grau de subjetividade, já que o valor não necessariamente seja um resultado financeiro, mas que pode implicar em outras formas de ganhos para uma organização que podem ser tão ou mais importantes que apenas resultados em moeda corrente, tais como, aumento da influência, capital político, de cunho social ou ambiental, dentre outros.

Por fim, vale destacar que uma organização também deve definir e disseminar entre seus colaboradores o “tipo” de inovação que está se buscando e que as ideias também precisam estar alinhadas ao direcionamento estratégico da empresa, deste modo até as ideias/projetos lançados na boca do funil também precisam ter a intenção e o alinhamento de contribuir de algum modo para que as metas e objetivos estratégicos de uma organização sejam alcançados.

## PERSPECTIVAS FUTURAS

Como continuidade deste estudo, pode-se sugerir temáticas para trabalhos futuros tais como:

- Método de geração de ideias para formação de portfólio de projetos de PD&I;
- Gestão de portfólio de projetos de PD&I

- Utilização de inteligência artificial aplicada a avaliação, seleção e priorização de projetos de PD&I
- Análise estruturada sobre o percentual de acertos nas seleções de projetos de PD&I utilizando o método do funil, utilizando-se ou não de um estudo de caso, ou de amostragens maiores.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei n. 10.973, de 02 de dezembro de 2004. (2004)

CAETANO, Mauro; KURUMOTO, Juliana Sayuri; AMARAL, Daniel Capaldo. **Estratégia De Integração Entre Tecnologia E Produto: Identificação De Atividades Críticas No Processo De Inovação**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 124-148, abril/ jun. 2012

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: Free Press, 1993.

COOPER, Robert G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHIMDT, E, J. **Best Practices for Managing R&D Portfolios**. *Research Technology Management*, July-August, 1998.

DIAS, Alexandre Aparecido; PORTO, Geciane Silveira. **Gestão de Transferência de Tecnologia na Inova Unicamp**. RAC, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, art. 1, pp. 263-284, Maio/Jun. 2013

DRUCKER, P. F. **Management**. New York: Truman Talley Book, 1986.

FERNANDES, Renata Farias; ANTENOR, Mariana Chaves; ANDRADE, Juliana Santos; FILHO, Martônio Mendes Leitão Barros; ARAÚJO, André Luiz Carneiro de. **Práticas de Transferência de Tecnologia: uma análise multicaseos**. Cadernos de Prospecção – Salvador, v. 11, n. 5 – Ed. Esp. VIII ProspeCT&I, p. 1342-1359, dezembro, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/cp.v12i5.27316>

MELO, Eliseu S. A Lei da Mudança: **O que não evolui está morrendo**. Independently Published, 2019.

MTI, Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação. **PMP - Processo Inovação**, 2021.

NEVES, NATALINO DAS. **Critérios de Avaliação e Seleção de Projetos Para o Programa de P&D da ANEEL**. TCC - Universidade Federal Tecnológica do Paraná, 2011.

NOBREGA, Clemente e LIMA, Adriano R. **INNOVATRIX: inovação para não gênios**. RJ: Negócios, 2010.

NOVAES, A.; BERTIN, R.; BORTOLI NETO, A. **Seleção e priorização da carteira de projetos de uma instituição financeira. XI SEMEAD – Seminários em Administração**, ago. 2008.

OSLO, Manual – **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. 1997. Disponível em: [https://pt.slideshare.net/andreott/manual-de-oslo-16530841?qid=3634c3a8-61f3-4ee4-adb5-5c5099493650&v=qf1&b=&from\\_search=1](https://pt.slideshare.net/andreott/manual-de-oslo-16530841?qid=3634c3a8-61f3-4ee4-adb5-5c5099493650&v=qf1&b=&from_search=1). Acesso em: 29 de maio 2022.

PÓVOA, L. M. C.; RAPINI, M. S. **Technology transfer from universities and public research institutes to firms in Brazil: what is transferred and how the transfer is carried out**. Science and Public Policy, 37(2), 147-159. doi: 10.3152/030234210X496619, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

SANTOS, Ismael Luiz; FRANCISCO, Mayla Christine Viera. **Aplicação do Funil de Inovação em Empresas Criadoras de Software**. *Ágora: R. Divulg. Cient.*, v. 22, n. 1, p. 25-46, jan./jul. 2017 (ISSNe 2237-9010).

SILVA, Francisco M. M. da; SUN, Violeta; ALBUQUERQUE, João P. de; PRADO, Edmir P. V.; **O Funil de Inovação como Modelo para Priorizar e Executar Projetos de Tecnologia da Informação**. Trilhas Técnicas, SBSI, 2014.

SBRAGIA, Ricardo A. e SBRAGIA, Roberto. **Modelos de priorização de projetos de desenvolvimento de produtos: uma avaliação**. I SEMEAD – Seminários em Administração, out. 1999.

SEVERINO, Patrícia e TELLES, Renato. **Pesquisa e Desenvolvimento e o desenvolvimento em biotecnologia: uma análise comparada de organizações operando no mercado brasileiro**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 03, jul/set, 2001.

SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. **Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura**. Production, v. 24, 2014.

SIMANTOB, M. A. **Caracterização de processos sistemáticos e assistemáticos de inovação em organizações brasileiras**. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://inovforum.fgv.br/wpcontent/uploads/Moys%C3%A9s-mestrado.pdf>. Acesso em: 18 maio 2015

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos**. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83/2021.

## APÊNDICE D – PROCESSO PMP - GERIR INOVAÇÃO E PARCERIAS

### SUMÁRIO

APÊNDICE D – PROCESSO PMP - GERIR INOVAÇÃO E PARCERIAS	83
1. INTRODUÇÃO	84
2. OBJETIVO	85
3. DEFINIÇÕES	85
4. IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO	86
4.1. Nome do Processo	86
4.2. Responsável pelo Processo	86
4.3. Finalidade do Processo	86
4.4. Tipo de Processo	86
4.5. Eventos de Entrada e Saída	86
4.6. Metas e Indicadores	87
4.7. Regras de Negócio	88
4.8. Ferramentas	89
4.9. Descrição do Processo	89
5. MODELAGEM DO PROCESSO	94
5.1. Gerir Inovação	94
5.2. Fluxos dos Subprocessos	95
5.2.1. Gerir Ideias	95
5.2.2. Gerir Celebração de Parcerias Estratégicas	96
5.2.3. Elaborar Modelo de Negócio	97
5.2.4. Desenvolver produto-processo-serviço no Innovation Day	98
5.2.5. Realizar Processo Externo para Seleção de Parceiros	99
5.2.6. Disponibilizar Novo Produto	100
5.2.7. Lançar Novo Produto	101
5.2.8. Definir Estratégia de Marketing	102

## 1. INTRODUÇÃO

A Unidade de Gestão Estratégica de Inovação e Parcerias (UGEIP) tem como um dos papéis a gestão da inovação para a Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação (MTI). O mapeamento de um processo para a gestão da inovação é necessário para definir o conceito de inovação dentro da empresa, bem como os papéis e responsabilidades das pessoas no processo. O processo de inovação incorpora as seguintes vertentes da UGEIP: parcerias estratégicas, ideias e desafios.

## 2. OBJETIVO

A partir do processo Macro da UGEIP, definido na cadeia de valor da MTI, identificando e definindo os subprocessos, atividades e tarefas contidas no processo Gerir Inovação.

## 3. DEFINIÇÕES

Para efeito do presente padrão aplicam-se os seguintes conceitos e siglas:

- MTI: sigla para Empresa Mato-Grossense de Tecnologia de Informação
- UGEIP: sigla para Unidade de Gestão Estratégica de Inovação e Parcerias
- UGE: sigla para Unidade de Gestão Estratégica.
- UGENE: sigla para Unidade de Gestão Estratégica de Negócio.
- PROPONENTE: empresa pública ou sociedade de economia mista, e empresas privadas, ONGs, OSS, outras empresas públicas, instituições de ensino e/ou outras esferas de governo, regidas pela Lei Federal 13.303/2016.
- PARCERIAS ESTRATÉGICAS: parcerias comerciais, celebradas entre a MTI e uma empresa proponente, com a finalidade de comercializar um produto dentro de um plano de negócios celebrado entre as partes, apoiar e fazer parcerias por meio de acordo de cooperação com o Governo e empresas públicas e privadas e buscar patrocínio por meio de celebração de acordo de patrocínio privado direto.
- CONSULTA PÚBLICA: mecanismo de publicidade e transparência utilizado pela Administração Pública para obter informações, opiniões e críticas da sociedade a respeito de determinado tema.
- CONVOCAÇÃO PÚBLICA: Procedimento destinado a selecionar órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta, de qualquer esfera de governo, consórcio público ou entidade privada sem fins lucrativos, empresas de qualquer tamanho ou startups, para firmar convênio ou contrato de repasse, no qual se garanta a observância dos princípios da isonomia, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.
- COMITÊ INTERDISCIPLINAR: Composto por representantes das UGEs, Inovação (UGEIP), Governança (UGGOV), Negócio (UGENE), Projetos (UGPRO) e diretorias técnica e financeira totalizando sete pessoas participando das reuniões de avaliação, com o objetivo de obter uma avaliação imparcial e transversal na empresa, atribuindo uma pontuação para cada proposta, deste modo facilitando o processo de avaliação/aprovação pela diretoria e instâncias superiores.
- DIREX: Diretoria executiva: composto pelos representantes da Presidência com o objetivo de aprovar as propostas de parceria avaliadas pelo Comitê.
- CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: composto pelas gerências de administração a fim de aprovar a proposta de parceria para a MTI do aspecto administrativo.
- UNI JUR: Unidade jurídica: a unidade jurídica possui o papel de avaliar se a parceria é juridicamente viável, emitindo um Parecer Jurídico.

- UNIDADE DE CONFORMIDADE (UNICRS): a unidade de conformidade possui o papel de fazer a análise dos riscos e averiguar a conformidade da proposta de parceria junto a MTI.
- UGACO: Unidade de Gestão de Aquisições e Contratos.
- UGOFI: Unidade de Gestão de Orçamento e Finanças.
- MODELO DE NEGÓCIO: é a forma pela qual uma empresa cria valor para todos os seus principais públicos de interesse. Sua utilização ajuda a ver de forma estruturada e unificada os diversos elementos que compõe todas as formas de negócios.
- PGE: Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso.
- MIPE: Manifestação de Interesse de Parceria Estratégica.
- CPPE: Convocação Pública de Parceria Estratégica.
- CIPE: Convocação Individual de Parceria Estratégica.
- PEM: Parceria Estratégica Múltipla.
- TAP: Termo de Avaliação da Proposta.
- TAI: Termo de Avaliação da Ideia.
- TSG: Termo de Sigilo.
- AIP: Acordo de Intenção de Parceria.

#### 4. IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

##### 4.1. Nome do Processo

Gerir Inovação

##### 4.2. Responsável pelo Processo

Unidade de Gestão Estratégica de Inovação

##### 4.3. Finalidade do Processo

O objetivo do processo é definir os processos de inovação dentro da UGEIP:

- Gerir ideias
- Gerir celebração de parceria estratégica
- Disponibilizar novo produto
- Elaborar modelo de negócios
- Realizar Processo Externo de Seleção
- Desenvolver produto/processo/serviço no Innovation Day

##### 4.4. Tipo de Processo

SELECIONE O TIPO DO PROCESSO	
<input type="checkbox"/>	Processo de Negócio (agrega alto valor ao negócio)
<input checked="" type="checkbox"/>	Processo de Suporte (apoio e gerenciamento)
<input type="checkbox"/>	Outros

##### 4.5. Eventos de Entrada e Saída

DESCREVER OS EVENTOS DE ENTRADA				
N <sup>o</sup>	EVENTO	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	QT D
01	Ideia de melhoria ou novo processo / produto / serviço	Documento formal dentro do padrão pré-estabelecido onde o proponente descreve sobre a	Por demanda	-

		ideia. Atualmente, a entrada é um Formulário do Google.		
0 2	MIPE - Manifestação de Interesse de Parceria Estratégica	Documento formal dentro do padrão pré-estabelecido onde o proponente descreve sobre a ideia de parceria. Atualmente, a entrada é um arquivo PDF assinado e timbrado.	Por demanda	-
0 3	Demanda	Solicitação feita por outras gerências ou pela presidência para o estudo e análise de demanda	Por demanda	-

DESCREVER OS EVENTOS DE SAÍDA		
Nº	EVENTO	DESCRIÇÃO
0 1	Produto/processo/serviço novo ou melhorado	Disponibilização de produto/processo/serviço que pode ser originado de parceria estratégica, chamamento público ou desenvolvimento interno.
0 2	Análise de demanda	Estudo e análise de demanda solicitada.
0 3	Relatório bimestral de parceria	Relatório redigido bimestralmente (um por parceria celebrada) com o objetivo de averiguar o andamento da parceria no último ano

#### 4.6. Metas e Indicadores

METAS	DESCRIÇÃO DAS METAS
Receber ao menos uma ideia de inovação mensalmente	Como parte de fomentar a cultura da inovação na empresa, estimular o recebimento de ideias, sendo ao menos uma por mês
Implementar ideias de inovação	As ideias recebidas precisam ser implementadas de modo a serem materializadas gerando inovação na empresa
Aumento do engajamento dos colaboradores e promoção da cultura de inovação	Trabalhar no engajamento dos colaboradores da empresa promovendo compartilhamento de conhecimento, tendência tecnológicas e fomentar a cultura de inovação e o surgimento de novos produtos.
Participar de concursos de inovação	Inserir a MTI no radar dos prêmios de inovação em governo e no ecossistema de inovação no Brasil
Prospecção de novos produtos inovadores	Observar oportunidades incluindo no ecossistema de startups de novas oportunidades de negócio
Novas parcerias estratégicas firmadas	Aumentar a sustentabilidade da MTI e a oferta de novos produtos tecnológicos

INDICADORES	DESCRIÇÃO DOS INDICADORES
Novas ideias enviadas no canal de inovação da empresa - Número de ideias enviadas através dos canais de inovação da empresa (e-mail, google forms, whatsapp, verbal, processos, sistema)	Quantidade de ideias recebidas vinculadas à Desafios da MTI
Ideia Implementada	Quantidade de ideias implementadas (seja colocada em prática)
Participação de colaboradores em eventos realizados pela inovação	Percentual média de participantes de eventos internos/número de colaboradores * 100
Inscrição de Projetos em Concursos de Inovação e TI	Quantidade inscrições realizadas
Novos produtos agregados ao portfólio da MTI	Quantidade de novos produtos disponibilizados
Novas parcerias firmadas	Quantidade de Parceria estratégica realizada
Quantidade de modelos de negócio gerados com os parceiros estratégicos	Quantidade de novos contratos gerados com o modelo de parcerias

#### 4.7. Regras de Negócio

REGRAS DE NEGÓCIO	
01	<p>A ideia (seja de proposta de parceria estratégica (MIPE) ou de produto, processo ou serviço) deve ser avaliada em vários níveis pela seguinte ordem, a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboradores da UGEIP e equipe técnica, se necessário</li> <li>2. Comitê interdisciplinar: formado por membros da UGEIP, UGENE, UGEPR, UGGOV, UGSOE, UGUTI e DAFI</li> <li>3. Diretoria executiva</li> </ol> <p>O objetivo é garantir que a ideia esteja alinhada aos objetivos e estratégia do negócio. Um nível só avaliará se o nível precedente avaliar e aprovar.</p>
02	<p>Para que a ideia esteja alinhada aos objetivos e estratégia do negócio, ela precisa ser analisada nos seguintes pontos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viabilidade e priorização da ideia no contexto atual</li> <li>2. Desenvolvimento da ideia</li> </ol> <p>Em caso de ideia de proposta de parceria estratégica sem chamamento público, o processo de parceria ocorrerá de maneira direta, caso contrário será necessário a realização de um processo aberto onde os candidatos participarão encaminhando uma Manifestação de Interesse de Parceria Estratégica - MIPE conforme o regulamento previsto no edital do certame.</p> <p>Após a seleção do(s) possível(s) parceiro(s) pela convocação pública, ou procedimento competitivo via publicação de edital público, segue o fluxo de parceria tradicional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Em caso de ideia de produto advindo de colaboradores:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Se for innovation day: o produto será desenvolvido dentro da UGEIP por equipe exclusiva para o projeto um dia por semana.</li> <li>Se não for innovation day: a demanda de novo produto será enviada a DTIC, sendo tratada conforme a gestão de demandas da diretoria.</li> </ul> </li> </ul>

	<p>3. Disponibilizar novo produto: a continuidade do processo será feita da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● A UGEIP fica responsável por fazer a gestão da parceria, garantindo o bom relacionamento entre as partes com o cumprimento dos termos do contrato assinado.</li><li>● O produto/processo/serviço será entregue à unidade responsável.</li></ul>
03	Para a celebração de parceria estratégica, é necessário que a escolha do parceiro esteja associada a suas características particulares, vinculada a oportunidades de negócio definidas e específicas, justificada a inviabilidade de procedimento competitivo. Caso não seja possível, faz-se necessário um chamamento público a fim de selecionar o parceiro de acordo com critérios estabelecidos em Edital.
04	Para o desenvolvimento da ideia de produto/processo/serviço, ela deve ser factível no contexto atual da empresa. Caso contrário, após análises, a ideia pode ser paralisada a fim de ser revisitada posteriormente ou cancelada.
05	Para a elaboração do modelo de negócios, faz-se necessária a modelagem do produto pensando na vertente custo-benefício para o parceiro, MTI e cliente. A MTI deve possuir o mínimo de 20% de composição do produto a fim de que o produto seja, de fato, fruto de parceria.

#### 4.8. Ferramentas

- Google docs, forms, presentations.
- Google drive;
- Google agenda;
- E-mail;
- IDE de desenvolvimento (android studio, visual studio code).

#### 4.9. Descrição do Processo

##### MACROPROCESSO: GERIR INOVAÇÃO

UGEIP: O macroprocesso se inicia quando a UGEIP recebe uma MIPE - Manifestação de Interesse de Parceria Estratégica, MIPE, demanda genérica ou ideia de produto/serviço/processo novo ou melhoria.

UGEIP: Com a demanda em mãos, categoriza-se para que seja feito o devido tratamento.

- Em caso de ideia de inovação, a demanda será processada no subprocesso GERIR IDEIAS.
- Em caso de proposta de parceria, a demanda será processada no subprocesso GERIR CELEBRAÇÃO DE PARCERIA ESTRATÉGICA. Após a celebração de parceria estratégica, a UGEIP é responsável pela fiscalização do cumprimento do contrato da parceria, por meio de acompanhamento e geração de relatórios anuais sobre os resultados da parceria.
- Em caso de demanda genérica, será feita a análise e dada a tratativa conforme necessidade individualizada da demanda.

##### SUBPROCESSO: GERIR IDEIAS

UGEIP: é responsável pela análise e classificação das ideias enviadas pelos colaboradores da MTI. A gestão de ideias é feita desde que a ideia é concebida e enviada à UGEIP até a sua finalização, seja por meio de conclusão de desenvolvimento ou cancelamento. O subprocesso GERIR IDEIAS se inicia com uma ideia de produto, serviço ou processo novo ou melhoria. A ideia passa pelas seguintes análises:

- Colaboradores da UGEIP e equipe técnica, quando necessário: é redigido o artefato TAI (Termo de Avaliação de Ideias). Caso seja constatada a inviabilidade da ideia para o devido momento, esta é arquivada (cancelada ou paralisada).
- Comitê interdisciplinas: formado pelos gerentes e colaboradores de diversas áreas da empresa, a fim de analisar e avaliar o valor da ideia por meio de pontuação de 0 a 10 advindos de diversos critérios. Caso seja constatada a inviabilidade da ideia para o devido momento, esta é arquivada (cancelada ou paralisada).
- Diretoria executiva: a DIREX analisa a recomendação da Comitê, aprovando o seu desenvolvimento e fazendo a devida priorização. A aprovação tem os seguintes modos:
  - Desenvolvimento com innovation day/mti lab: o produto, serviço ou processo será incubado na inovação e acompanhado até a sua entrega.
  - Desenvolvimento sem innovation day/mti lab: o produto, serviço ou processo será enviado para a devida gerência/diretoria para execução.
  - Desenvolvimento com parceiro estratégico: o produto, serviço ou processo será incubado na inovação e desenvolvido junto com parceiro estratégico existente por meio do subprocesso ELABORAR MODELO DE NEGÓCIOS ou por meio de seleção de novo parceiro com o subprocesso GERIR PARCERIAS ESTRATÉGICAS. Nesse último caso, a UGEIP analisa os potenciais parceiros, entrando em contato com eles a fim de que estes enviem propostas de parceria.
- A ideia pode requerer análise jurídica e de conformidade, porém esta não é mandatória.
- Após a sua finalização, o processo DISPONIBILIZAR NOVO PRODUTO é iniciado.

#### SUBPROCESSO: GERIR CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS

UGEIP: define as etapas necessárias para que uma proposta de parceria seja formalizada, a saber: a análise, priorização, aprovação e autorização do modelo de negócio a ser adotado, realização de consulta pública e formalização da parceria. O subprocesso GERIR CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS se inicia com uma proposta de parceria enviada pela empresa proponente em papel timbrado e assinado. A proposta passa pelas seguintes análises:

- Colaboradores da UGEIP e equipe técnica, quando necessário: é redigido o artefato TAP (Termo de Avaliação de Propostas). O objetivo desse arquivo é averiguar a viabilidade da oportunidade de negócio e verificar se a empresa possui inviabilidade de competição para o produto referido. Também é feita uma análise e habilitação dos documentos enviados pela empresa, bem como as informações do *compliance* para verificar a viabilidade da empresa relacionando esses fatores.
- Comitê interdisciplinas: formado pelos gerentes e diretores da empresa, a fim de analisar e avaliar o valor da proposta por meio de pontuação de 0 a 10 advindos de diversos critérios. Caso a oportunidade de negócio ou o parceiro seja considerado inviável para o devido momento, são redigidas tais considerações no relatório de análise de ideias e parcerias e a proposta é arquivada.
- Diretoria executiva: a DIREX analisa o relatório de análise de ideias e parcerias, aprovando a sua continuidade e fazendo a devida priorização. Nessa fase, a DIREX faz o alinhamento junto ao governo a fim de verificar se a proposta é prioritária para aquisição pelo Estado. A aprovação tem os seguintes modos:
  - Aprovada com seleção externa CPPE, CIPE ou concurso público via publicação de edital específico: nesse caso, a MTI considera a oportunidade de negócio prioritária, porém existe empecilhos legais/comerciais os quais impede

que seja feita com a empresa proponente da proposta apresentada. Nesse caso, se faz necessário a redação do Edital de Convocação Pública por meio do subprocesso REALIZAR PROCESSO EXTERNO DE SELEÇÃO DE PARCEIRA.

- o Aprovada parceria direta: nesse caso, a empresa proponente é chamada para dar início a negociação com a assinatura do Termo de Confidencialidade e Acordo de Intenção de Parceria.
  - o A UGEIP encaminha o AIP e o TSG para os parceiros e recebe os documentos assinados.
  - o A UGEIP encaminha o processo a UNIJUR para verificar conformidade dos documentos e colher a assinatura dos prepostos da MTI. Presidente e Vice Presidente.
  - o A UNIJUR devolve o processo com os documentos assinados pela UGEIP para continuidade do processo.
  - o A UGEIP inicia junto com o PARCEIRO a elaboração do modelo de negócios em conjunto por meio do subprocesso ELABORAR MODELO DE NEGÓCIOS.
- UGOFI: A UGOFI emite um parecer sobre o modelo financeiro definido no modelo de negócios.
  - UGACO: A UGACO elabora minuta do contrato de parceria.
  - Unidade jurídica (PGE): a PGE faz uma análise de toda a documentação da parceria e emite um parecer jurídico.
  - Diretoria executiva: após validação do modelo de negócios pelo jurídico e conformidade, a DIREX aprova o modelo de negócios e o contrato e encaminha para aprovação no Conselho de Administração
  - Conselho de Administração: o Conselho de Administração valida o modelo de negócios e a minuta do contrato para serem publicados no diário oficial.
  - Caso não seja aprovado, a parceria é arquivada.
  - Caso seja aprovado com ressalva, a parceria volta à elaboração de modelo de negócios no subprocesso ELABORAR MODELO DE NEGÓCIOS.
  - Caso seja aprovado, é feita a publicação no diário oficial por cinco dias úteis e após isso, o contrato é assinado.
  - Após a sua finalização, o processo DISPONIBILIZAR NOVO PRODUTO é iniciado.

#### SUBPROCESSO: ELABORAR MODELO DE NEGÓCIOS

UGEIP: é responsável pela coordenação da elaboração do modelo de negócios, sendo apoio para o parceiro, as gerências e diretorias nas atividades pertinentes ao produto da parceria. O subprocesso ELABORAR MODELO DE NEGÓCIOS se inicia quando o parceiro para a oportunidade de negócio já foi selecionado, seja através da iniciativa da empresa proponente com o envio de uma proposta de parceria ou por meio de seleção de parceiro em chamamento público. A elaboração de modelo de negócios é feita da seguinte forma:

- Definir oportunidade de negócio: nessa etapa é feita um alinhamento, discussão e pesquisa de mercado/demanda junto com o parceiro a fim de delimitar a oportunidade de negócio e seu potencial.
- Justificar inviabilidade de competição: nessa etapa é discutida se a escolha do parceiro está associada a suas características particulares, vinculada a oportunidades de negócio definidas e específicas, justificada a inviabilidade de procedimento competitivo.

- Caso não seja possível justificar a inviabilidade de competição, faz-se uma reunião para formalizar o encerramento da modelagem de negócio e inicia-se o subprocesso Realizar Processo Externo de Seleção.
- Caso o modelo de negócio seja finalizado com sucesso e com a elaboração da Minuta do Contrato, ambos aprovados pela MTI e pelo PARCEIRO. Apresentar a DIREX e ao Conselho de Administração para obter a pré-aprovação do modelo antes de encaminhar para o parecer jurídico.

#### SUBPROCESSO: REALIZAR PROCESSO EXTERNO DE SELEÇÃO DE PARCERIA

- Obter a aprovação e priorização da DIREX ou do Conselho de administração para realização do processo externo de seleção de parcerias.
- Elaborar Edital do CPPE, CIPE ou Edital do concurso (hackton, competição, etc.): é feita a redação do Edital para o certame com detalhes do produto e uma minuta de seu modelo de negócios. Nele, também é descrito como será a pontuação para a escolha do melhor parceiro da oportunidade de negócio, bem como os requisitos mínimos necessários para o produto.
- Emitir parecer jurídico: O Jurídico faz a análise do Edital, emitindo um parecer jurídico.
- A UGACO realiza o certame.
- Após a seleção do possível parceiro, o subprocesso GERIR CELEBRAÇÃO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS é rodado com o possível parceiro.

#### SUBPROCESSO: DISPONIBILIZAR NOVO PRODUTO

UGEIP: é responsável por auxiliar no processo de disponibilização de novo produto advindo de parceria estratégica desde a assinatura do contrato, fazendo a apresentação do produto modelado junto ao parceiro para as gerências e diretorias, até o lançamento do produto no mercado. O subprocesso DISPONIBILIZAR NOVO PRODUTO se inicia quando um novo modelo de negócios foi elaborado e validado. A disponibilização de um novo produto é feita da seguinte forma:

- Agendar reunião de kickoff: fazer uma reunião com o gerente do produto, a UGENE, o parceiro e a UGEIP para apresentar o produto que foi definido em modelo de negócios.
- Articular kickoff da parceria
- Definir estratégia comercial: a UGENE é responsável por definir qual será a estratégia comercial a ser feita para a venda do produto e o plano comercial.
- Definir estratégia de marketing: A ASSCOM redige o plano de comunicação do produto e define a identidade visual do produto.
- Agendar capacitação do produto: a UGENE é responsável por agendar a capacitação do produto junto ao parceiro para treinamento comercial da equipe da MTI.
- Realizar capacitação do produto: após agendar a capacitação, a UGENE é responsável por realizar a capacitação do produto junto ao parceiro para treinamento comercial da equipe da MTI.
- Atualizar portfólio de produtos/serviços: a UGENE é responsável por atualizar o portfólio de produto/serviços.
- Receber notificação de atribuição: o gerente de produto será notificado de sua responsabilidade.
- Planejar ambientes tecnológicos: o gerente de produto planejará os ambientes tecnológicos necessários para a disponibilização do produto.

- Planejar capacitação e treinamento no produto: o gerente de produto planejará a capacitação e treinamento no viés tecnológico para a disponibilização do produto.
- Planejar entrega da solução: o gerente de produto planejará a entrega da solução com um cronograma das atividades de viés tecnológico necessárias para o seu lançamento.
- Entrega de ambiente tecnológico: de acordo com o planejamento feito pelo gerente de produto, a DTIC (Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação) entregará o ambiente tecnológico.
- Receber capacitação e treinamento do produto: de acordo com o planejamento feito pelo gerente de produto, a DTIC (Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação) será capacitada e treinada nas tecnologias que envolvem o produto.
- Disponibilizar produto: de acordo com o planejamento feito pelo gerente de produto, a DTIC (Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação) desenvolverá as atividades planejadas para o lançamento do produto.
- Validar release do produto: o gerente de produto validará as entregas feitas pela DTIC.
- Realizar reunião de validação do produto: fazer uma reunião com o gerente do produto, a UGENE, o parceiro e a UGEIP para apresentar o produto homologado.
- Lançar novo produto: é feito o lançamento do produto pela ASSCOM (Assessoria de Comunicação). Existem dois tipos de lançamentos: interno e externo. O lançamento interno é feito com uma apresentação da equipe explicando sobre o produto em um viés mais técnico. O lançamento externo é feito com a apresentação da UGENE explicando sobre o produto em um viés mais comercial.

#### SUBPROCESSO: REALIZAR PROCESSO EXTERNO PARA SELEÇÃO DE PARCEIROS(CPPE OU CIPE)

UGEIP: responsável pela redação do edital do chamamento público, em conjunto com gerências e diretorias pertinentes ao produto objeto do chamamento público. Em caso de ideia de parceria estratégica com chamamento público, são necessários os seguintes passos:

- Elaborar edital de chamamento público: redação de minuta de modelagem de negócio com detalhamento do produto, bem como o regulamento do chamamento público.
- Emissão de parecer jurídico: A UNIJUR e a PGE emitem parecer jurídico a respeito do edital.
- Chamamento público: é realizado o certame.
- Consulta pública: é feita a consulta pública para a homologação do vencedor.
- Assinatura de contrato: o contrato é assinado.
- Gerir celebração de parcerias estratégicas: após a seleção de parceiro em potencial, o processo de gerir celebração de parceria estratégica é “rodado” normalmente, ou seja, o potencial parceiro e a MTI discutirão como o produto será desenvolvido para que a parceria seja, de fato, celebrada.

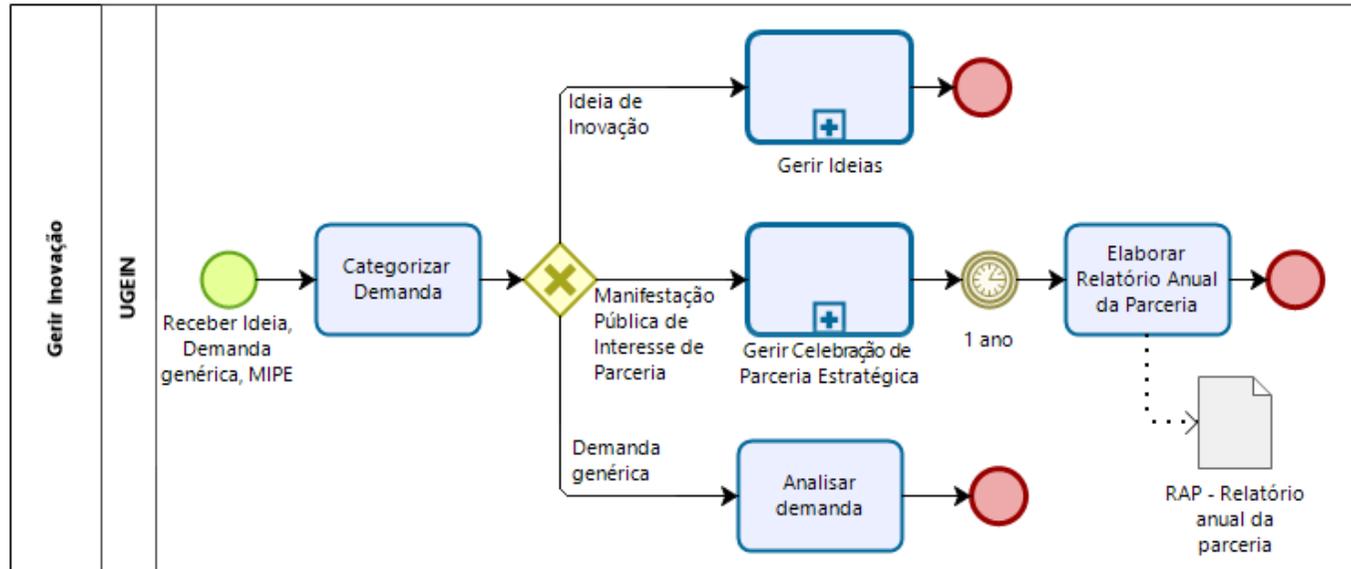
#### SUBPROCESSO: DESENVOLVER PRODUTO/PROCESSO/SERVIÇO NO INNOVATION DAY

A UGEIP: responsável pela implementação, testes e conclusão de produtos, serviços e processos inovadores/disruptivos. São necessários os seguintes passos:

- Seleção da equipe com a devida autorização para o trabalho
- Se for desenvolvimento de software:
  - Definir histórias de usuário: a equipe discute requisitos e casos de uso do software a ser desenvolvido.
  - Definir arquitetura da aplicação: a equipe discute qual a melhor arquitetura e linguagem de programação para desenvolver o produto.

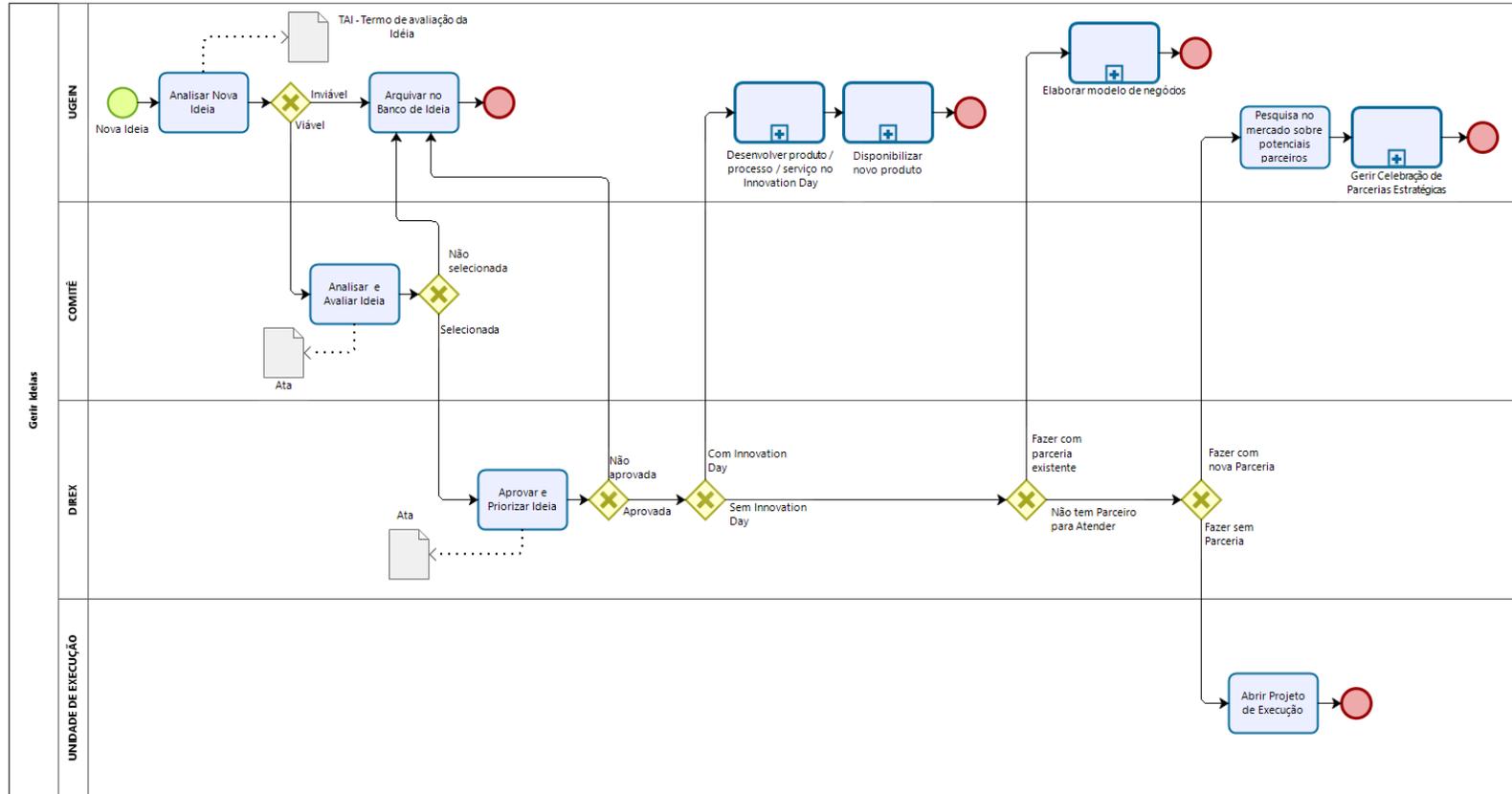
- Desenvolvimento, homologação e produção: será feito o desenvolvimento do produto, até a sua homologação e, posterior, publicação em produção.
- Se for processo:
- Desenho de processo: a equipe desenha o processo a ser definido e este é validado.

5. MODELAGEM DO PROCESSO  
5.1. Gerir Inovação

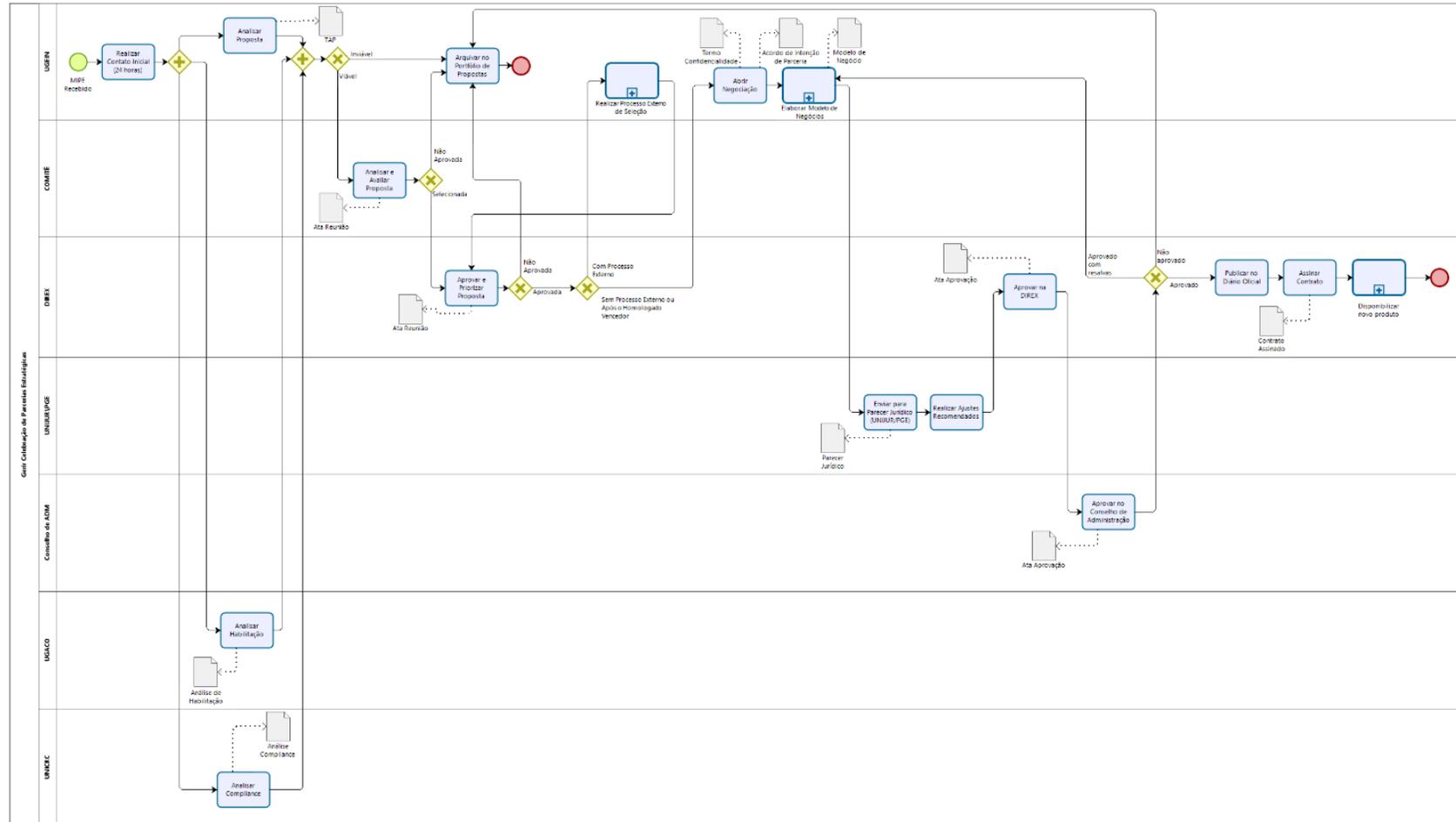


## 5.2. Fluxos dos Subprocessos

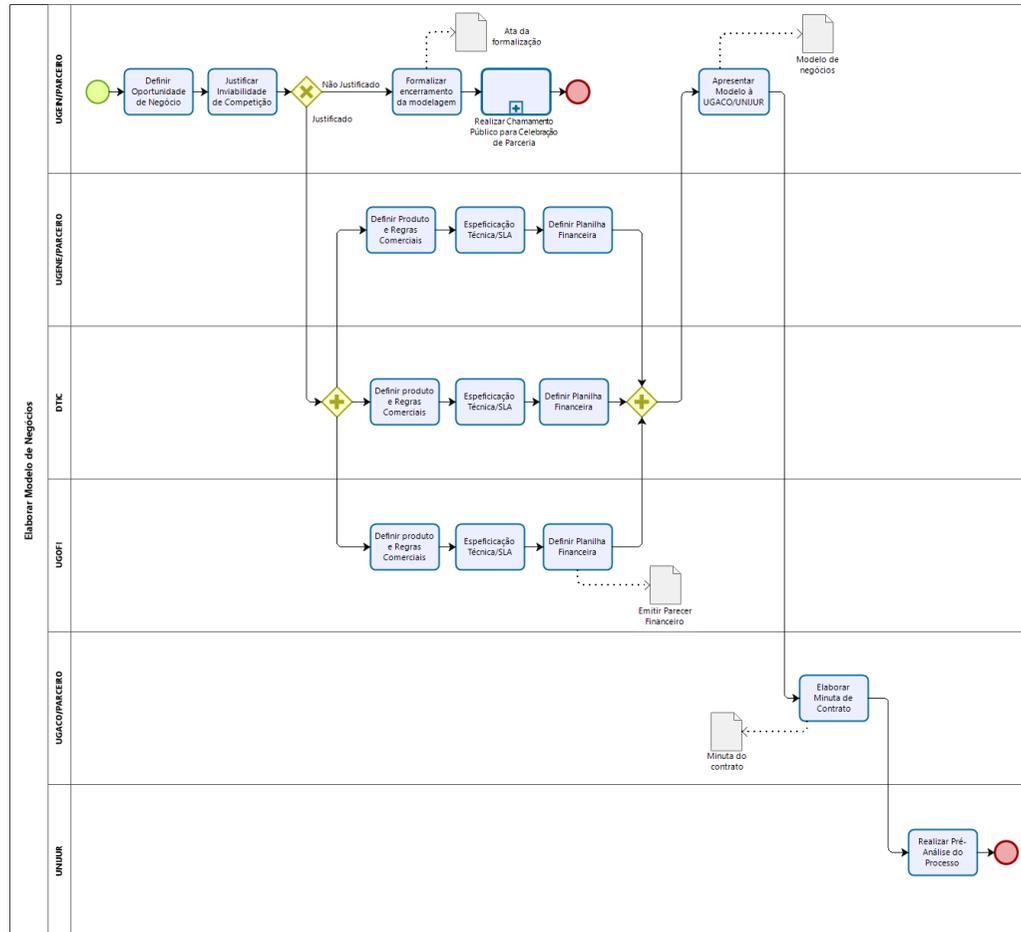
### 5.2.1. Gerir Ideias



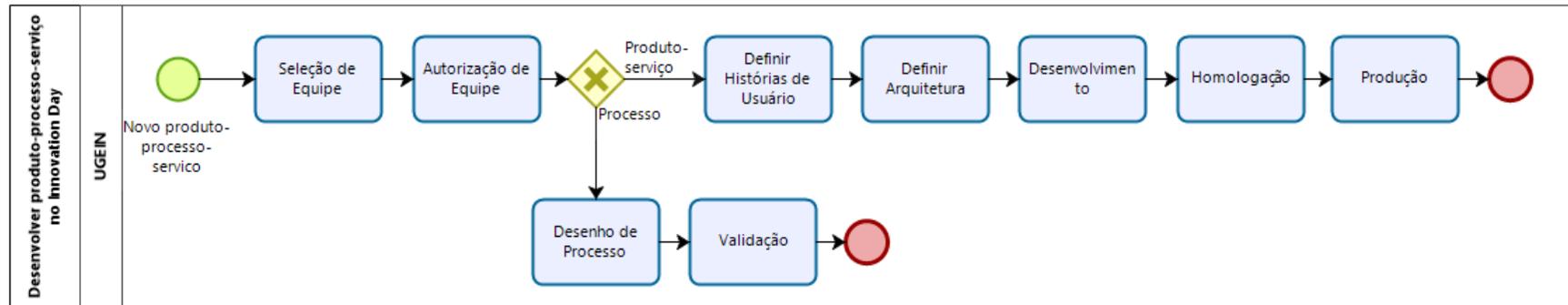
### 5.2.2. Gerir Celebração de Parcerias Estratégicas



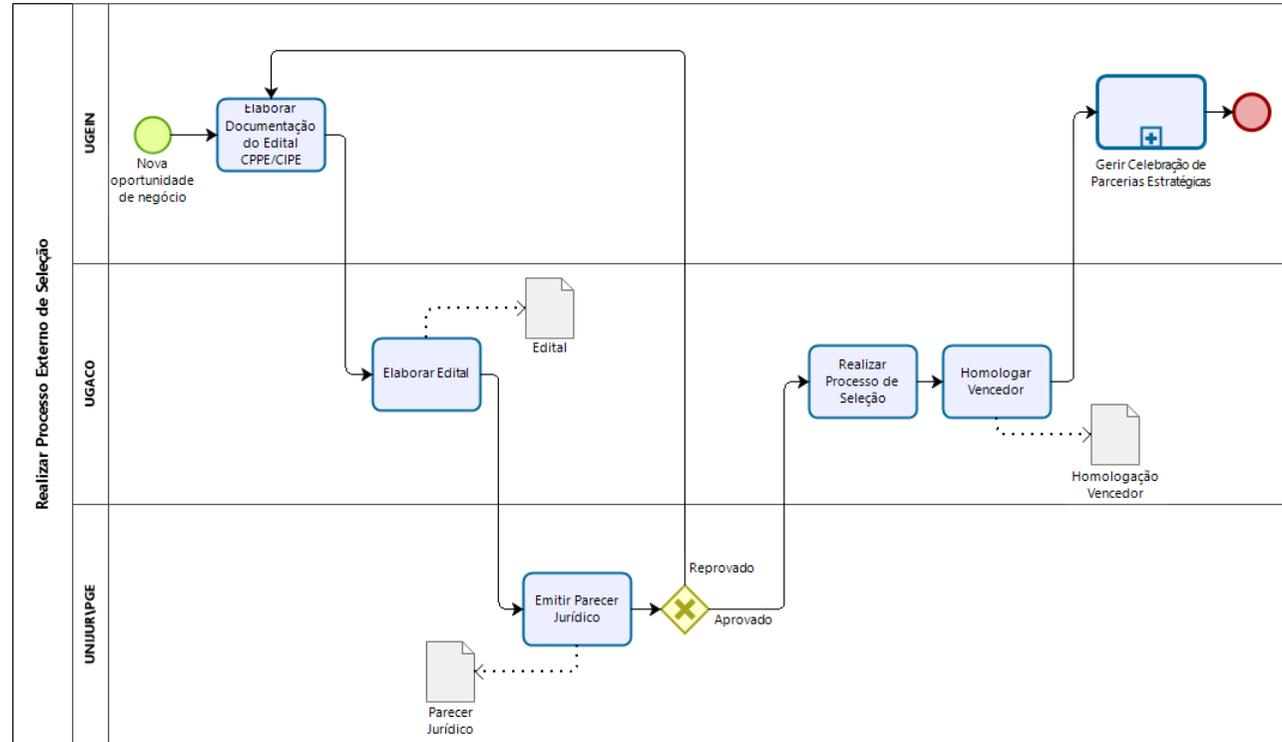
### 5.2.3. Elaborar Modelo de Negócio



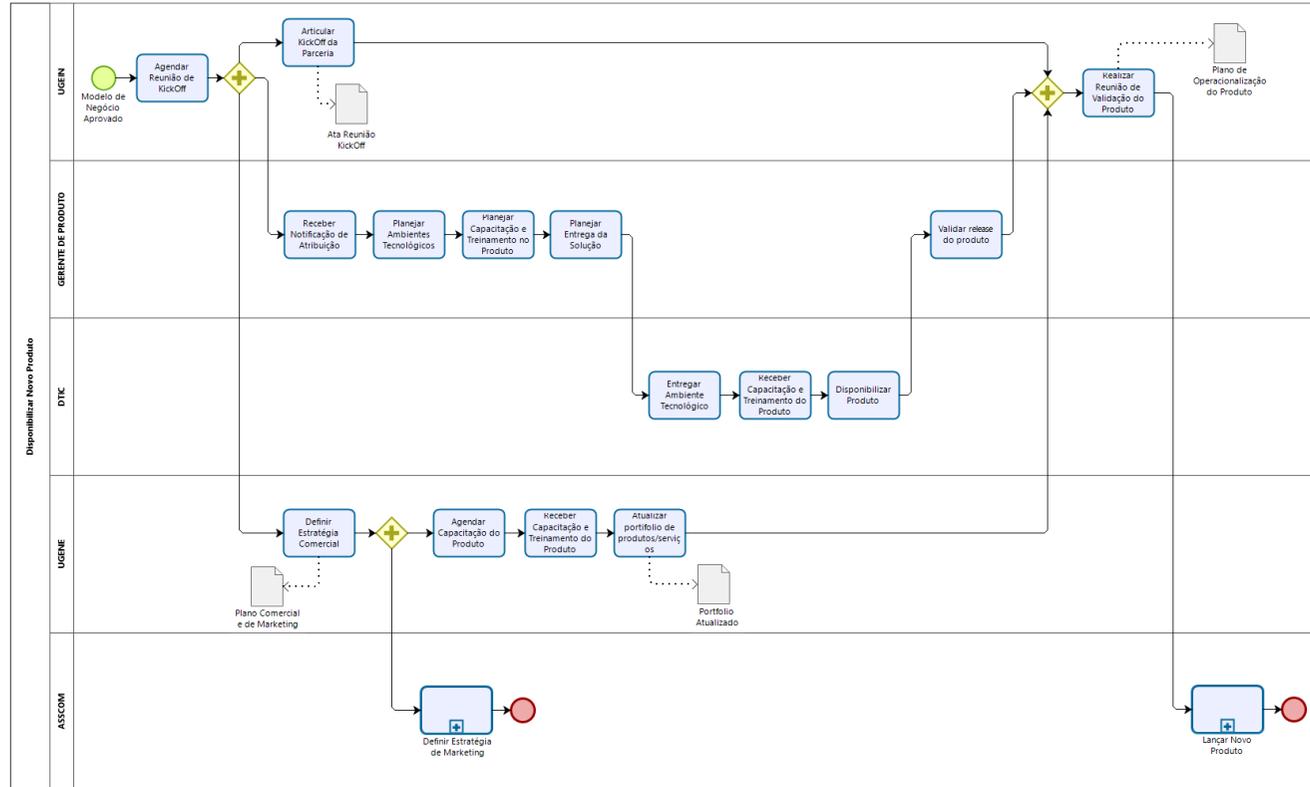
### 5.2.4. Desenvolver produto-processo-serviço no Innovation Day



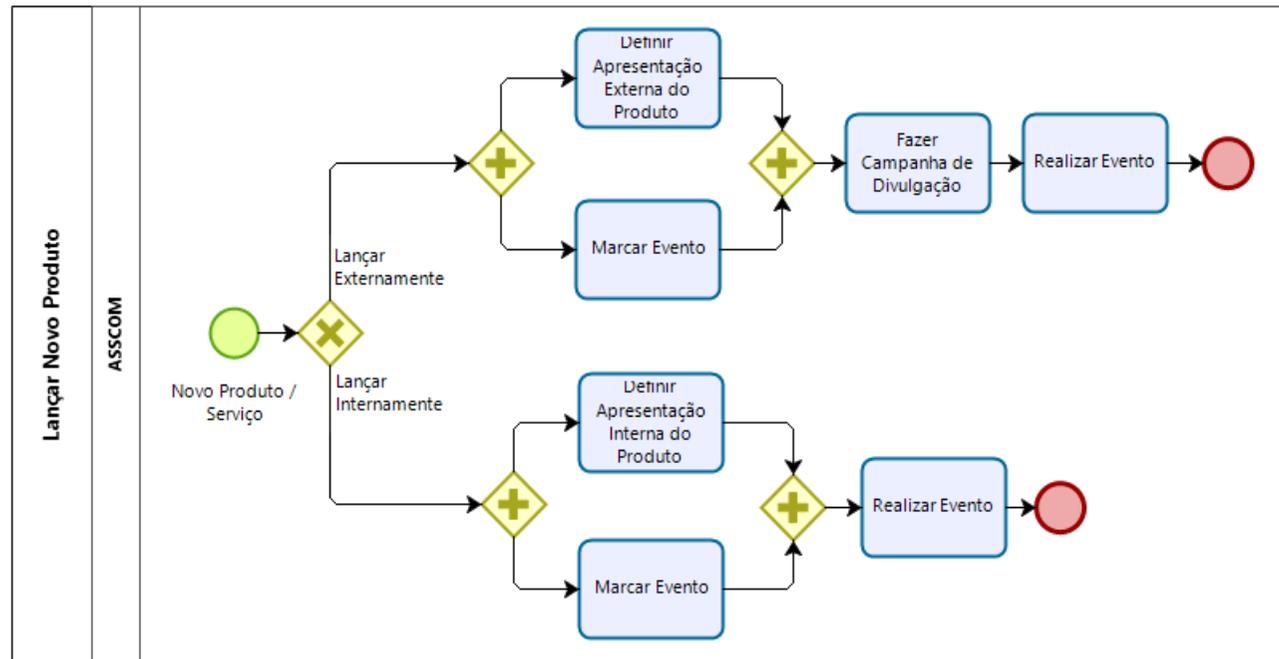
### 5.2.5. Realizar Processo Externo para Seleção de Parceiros



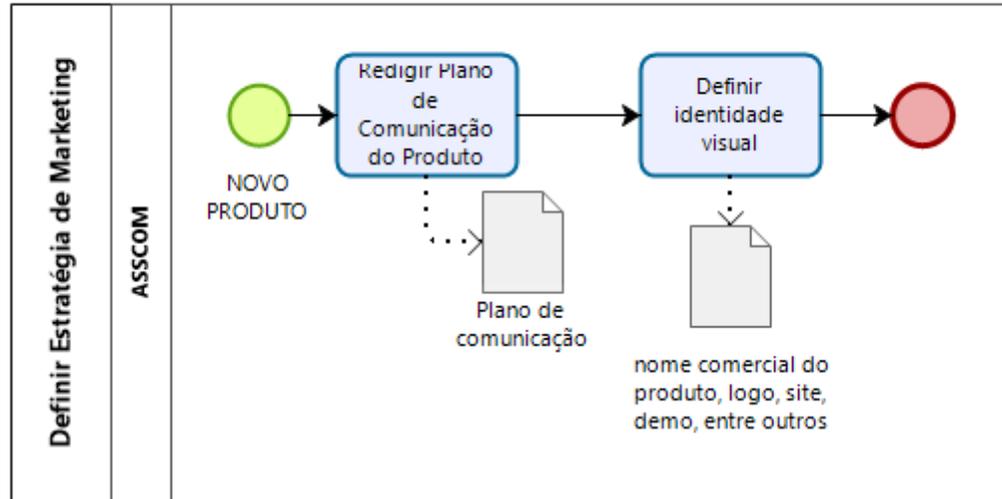
### 5.2.6. Disponibilizar Novo Produto



### 5.2.7. Lançar Novo Produto



### 5.2.8. Definir Estratégia de Marketing



## APÊNDICE E – MINUTA DE INSTRUÇÃO NORMATIVA

### Instrução Normativa nº NNN/2023/MTI

Regulamenta os incisos I e II, § 3º do art. 28, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (contratação direta pela inaplicabilidade das regras de licitação), pela Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação – MTI.

O Diretor-Presidente da Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação, no uso de suas atribuições legais, e demais normas pertinentes:

CONSIDERANDO as hipótese legal de contratação direta por inaplicabilidade das regras de licitação prevista no art. 28, § 3º, incisos I e II, da Lei Federal 13.303, de 30 de junho de 2016;

CONSIDERANDO a hipótese regulamentar de contratação direta por inaplicabilidade das regras de licitação prevista nos artigos 6º e 7º do Regulamento Licitações e Contratos da Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação – RLC/MTI;

CONSIDERANDO o teor da *Recomendação Técnica 0273/2019*, de 12 de agosto de 2019, da Controladoria Geral do Estado de Mato Grosso – CGE/MT, sobre a seleção de empresas para formar parcerias vinculadas a oportunidades de negócios definidas e específicas;

RESOLVE:

#### CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Instituir Instrução Normativa para regulamentar os procedimentos a serem adotados nos processos administrativos que tenham por fundamento o art. 28, § 3º, inciso II, da Lei Federal 13.303, de 30 de junho de 2016, e do art. 6º, § 5º c/c art. 6º, inciso II, §§ 1º a 4º, e art. 7º do Regulamento de Licitações e Contratos da MTI – RLC/MTI (contratação direta pela inaplicabilidade das regras de licitação), no âmbito da Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação – MTI.

Art. 2º. A celebração de instrumentos jurídicos relativos a hipótese legal prevista no art. 28, inciso II, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (contratação direta pela inaplicabilidade das regras de licitação), destinam-se a assegurar a seleção de parceiro, de forma direta ou não, para execução conjunta de Modelo de Negócio definido e específico, desde que justificada a inviabilidade de procedimento competitivo.

§ 1º. A escolha do parceiro deverá estar associada às características particulares deste e vinculada às especificidades definidas no Modelo de Negócios.

Art. 3º. Os negócios jurídicos regidos por esta Instrução Normativa devem observar os princípios da legalidade, da moralidade, da eficiência, do interesse público, da motivação, da economicidade, da celeridade, da livre concorrência, da autonomia da vontade e da liberdade de contratação, visando a permitir que a MTI desenvolva suas atividades com mais produtividade e competitividade.

Art. 4º. São pressupostos indispensáveis para celebração de negócios jurídicos regidos por esta Instrução Normativa:

- I – que a avença, obrigatoriamente, seja relacionada com o desempenho de atribuições inerentes aos respectivos objetos sociais da MTI e também do parceiro;
- II – que a forma do negócio jurídico não seja proibida expressamente pela legislação e/ou pelas normas estatutárias da MTI;
- III - que a oportunidade de negócio seja definida sobre produto/solução específica;
- IV - que a oportunidade de negócio gere efetivo valor agregado;
- V – a demonstração de vantagem comercial para a MTI;
- VI – a demonstração de que o parceiro escolhido apresenta condições de superioridade em relação às demais empresas que atuam naquele mercado;
- VII – que seja demonstrada a inviabilidade técnica e econômica de procedimento competitivo;
- VIII - que o projeto básico seja aprovado tanto pela Diretoria Executiva, como pelo Conselho de Administração da MTI, através de autorização expressa em Ata da respectiva reunião;
- IX – que a oportunidade de negócio seja formalizada em processo administrativo próprio, onde deverão constar os documentos listados no Anexo I, desta Instrução Normativa - Check List específico.

§ 1º. A oportunidade de negócio deverá ser avaliada de acordo com as práticas do setor de atuação da MTI.

§ 2º. São contempladas pela presente Instrução Normativa as oportunidades de negócios oriundas de startups e do empreendedorismo inovador, em conformidade com a Lei Complementar Nº 182 de 1º de Julho de 2021, tendo em vista as características do modelo de negócio a que estão enquadradas.

Art. 5º. Na celebração de negócios jurídicos previstos nesta Instrução Normativa, os procedimentos ora estabelecidos e a respectiva sequência-padrão de suas etapas podem ser flexibilizados para atendimento dos princípios do interesse público, da celeridade e da eficiência, desde que, ao final, o Modelo de Negócio contemple todos os seus requisitos, seja atingida a finalidade pretendida e estejam presentes os pressupostos estabelecidos nesta normativa.

## Seção I

### Glossário de Expressões Técnicas

Art. 6º. Na aplicação desta Instrução Normativa, serão observadas as seguintes definições:

**Autoridade Competente:** autoridade detentora de competência estatutária ou de limite de competência para a prática de determinado ato.

**Contrato:** acordo de vontades entre duas ou mais pessoas, com o propósito de criar, modificar ou extinguir direitos ou obrigações.

**Modelo de Negócio:** documento que descreve os objetivos de um negócio, os passos que devem ser adotados para que sejam alcançados os objetivos do negócio e a análise de riscos e de viabilidade do negócio do ponto de vista mercadológico, financeiro, operacional, de marketing e estratégico, respeitando-se os limites e possibilidades legais.

**Oportunidades de Negócio:** a formação e a extinção de parcerias e de outras formas associativas, societárias ou contratuais, a aquisição e a alienação de participação em sociedades e outras formas associativas, societárias ou contratuais e as operações realizadas no âmbito do mercado de capitais, quando possível pela legislação de regência e pelas normas estatutárias da MTI.

**Primeira Parceira:** para fins de adequada instrução processual e edição de instrumento contratual, a Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação - MTI, seja definida como Primeira Parceira;

**Segunda Parceira:** para fins de adequada instrução processual e edição de instrumento contratual, empresa, seja definida como Primeira Parceira, ou, em caso de mais de uma parceiras, poderá ser denominada como Terceira parceira e assim sucessivamente;

**Projeto básico:** documento que descreve de forma resumida, clara e objetiva: a) a origem da parceria (MIPE, CIPE, CPPE); b) o objeto e o propósito do negócio jurídico; c) justificativa/motivação; d) vantagem comercial/econômica; e) alinhamento com o plano estratégico da MTI; f) contribuição dos parceiros; g) da administração da parceria; h) da partilha dos lucros; i) hipótese de repasse de recursos; j) vigência/prazo da parceira; k) da forma de partilha das despesas decorrentes da criação, implantação e execução do negócio; l) das obrigações dos parceiros; m) das hipóteses de cessão ou da transferência dos direitos derivados da parceria; n) das hipóteses de rescisão e das consequências do término do contrato; o) das penalidades; p) outras informações que se mostrarem necessárias.

**Termo de Confidencialidade ou Acordo de Confidencialidade:** documento de acordo

em que as partes que o assinam concordam em manter determinadas informações trocadas de forma confidencial, inclusive estabelecendo regras e restrições sobre seu uso, sejam informações orais, escritas, documentais, visuais, sonoras etc.

## CAPÍTULO II DISPOSIÇÕES ESPECÍFICAS

### Seção I

#### Instauração e Fases do Procedimento de Celebração de Negócio Jurídico relativo à Oportunidade de Negócio

Art. 7º. Os negócios jurídicos de que trata esta Instrução Normativa poderão ser originados por:

I - Convocação Pública de Parceria Estratégica – CPPE: procedimento administrativo consultivo, de iniciativa da MTI, destinado a chamar, por meio da publicação de instrumento convocatório, potenciais parceiros estratégicos a apresentar projetos, levantamentos, investigações e estudos técnicos para subsidiar a modelagem de possível parceria estratégica sobre determinada demanda da MTI, nas seguintes hipóteses:

- a) casos de alta complexidade da demanda da MTI, caracterizada pela prevalência da indeterminação técnica da oportunidade de negócio;
- b) casos em que, independentemente da complexidade da demanda da MTI, a MTI ateste a pluralidade de empresas potencialmente aptas ao atendimento da determinada demanda da MTI e a impossibilidade de identificação clara de qual entre elas seria a mais adequada à formação da parceria estratégica;

II - Convocação Individual de Parceria Estratégica – CIPE: procedimento administrativo consultiva, de iniciativa da MTI, destinado a chamar, por meio de convite específico, potencial parceira estratégica a apresentar projetos, levantamentos, investigações e estudos técnicos para subsidiar a modelagem de possível parceria estratégica sobre determinada demanda da MTI;

III - Manifestação de Interesse de Parceria Estratégica – MIPE: procedimento administrativo consultivo, de iniciativa de outras empresas, destinado a apresentar à MTI projetos, levantamentos, investigações e estudos técnicos para subsidiar a modelagem de possível parceria estratégica sobre demanda ainda não determinada pela MTI por meio de CPPE ou CIPE.

- a) No caso de recebimento de MIPE, e após a aprovação de continuidade do processo pela DIREX, estiverem assinados o Termo de Sigilo e Acordo de Intenção de Parceria, a oportunidade de negócios definida e específica apresentada e com o processo em andamento, passa a ser protegida pelo sigilo entre as partes, no que abrange as questões comerciais, especificações técnicas da solução e formação de preço;

Art. 8º. As autorizações para celebração de negócios jurídicos aludidos nesta Instrução Normativa ficam condicionadas à estreita observância dos limites impostos pelo Estatuto Social da MTI, pelo Código de Conduta e Integridade e pelas demais normas internas da MTI, pelas Resoluções do Conselho de Administração e pela legislação federal e estadual específicas.

Art. 9º. O procedimento para celebração de negócios jurídicos de que trata esta Instrução Normativa observará as seguintes fases, nesta ordem:

- I – análise Preliminar que será efetivada através de um projeto básico;
- II - aprovação perante a Diretoria Executiva do projeto básico;
- III – elaboração do Modelo de Negócio;
- IV - análise econômica, quanto a viabilidade/vantajosidade da parceria estratégica;
- V - análise e parecer jurídico;
- VI – aprovação do Modelo de Negócio pela Diretoria Executiva;
- VII - autorização do Modelo de Negócios pelo Conselho de Administração através de Resolução que deverá ser publicada;
- VIII - divulgação pública prévia à sua formalização, para o recebimento e resposta de perguntas e sugestões do público amplo, independente do tipo de origem da parceria estratégica de que trata o art. xx
- IX – formalização através de instrumento contratual;
- X - publicidade;
- XI - acompanhamento da execução do Modelo de Negócio.

## Seção II

### Impedimentos para celebrar negócio jurídico relativo à Oportunidade de Negócio e Outras Vedações

Art. 10. Não poderá ser celebrado qualquer negócio jurídico na forma desta Instrução Normativo com parceiro que se enquadre nas circunstâncias previstas no art. 38 da Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

## Seção III

### ETAPAS DO PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO E CELEBRAÇÃO DE NEGÓCIO JURÍDICO RELATIVO À OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

#### Subseção I Do Projeto Básico

Art. 11. O projeto básico consiste em documento padrão de iniciativa da Unidade de Gestão Estratégica de Inovação e Parcerias - UGEIP, que deverá conter informações resumidas sobre a oportunidade de negócio a ser avaliada pela Diretoria Executiva,

contendo, no que couber a oportunidade de negócios, as seguintes informações:

- I – informações acerca da origem da parceira, do propósito da parceria (objeto e objetivo);
- II - os bens/serviços/soluções resultantes da parceria, suas características;
- III - grau de inovação e diferenciação do negócio em comparação aos produtos e serviços existentes no mercado;
- IV - justificativa que demonstre a viabilidade da parceria, informando vantagens e benefícios;
- V - alinhamento da parceria com o objeto social e o Plano Estratégico da MTI;
- VI - justificativa acerca da escolha de parceiro;
- VII - forma de partilha de tarefas/atribuições;
- VIII - vigência/prazo da parceria;
- IX - forma de partilha dos lucros;
- X - forma de partilha das despesas decorrentes da criação, implantação e execução do negócio jurídico;
- XI - outras informações complementares que se mostrarem necessárias para o esclarecimento do Modelo de Negócios que se pretende aprovar;
- XII – outras informações complementares específicas do negócio, quando for identificada a necessidade ou solicitada pela Diretoria Executiva.

Art. 12. Somente após a aprovação do Projeto Básico pela Diretoria Executiva é que a UGEIP irá elaborar o Modelo de Negócios com as regras comerciais específicas.

## Subseção II Do Modelo de Negócios

Art. 13. O Modelo de Negócio é o documento fundamental, de natureza estratégica e operacional, da oportunidade de negócio, que será analisado pelas instâncias estatutariamente competentes para decidir sobre sua aprovação e consequente formalização do instrumento jurídico.

Art. 14. O Modelo de Negócio deverá conter, obrigatoriamente, no mínimo, as seguintes informações:

- a) descrição do objeto;
- b) descrição do objetivo;
- c) justificativa de inviabilidade competição;
- d) descrição quanto a oportunidade de negócio,
- e) análise de mercado;
- f) razão da escolha do parceiro;

- g) regras comerciais;
- h) especificações técnicas;
- i) responsabilidades específicas e comuns dos parceiros;
- j) da administração da parceria;
- k) acordo de nível de serviço;
- l) matriz de responsabilidades;
- m) formação de preços;
- n) da hipótese de transferência de recursos ou não;
- o) da hipótese de cessão ou da transferência dos direitos derivados da parceria;
- p) das hipóteses de rescisão e das consequências do término do contrato;
- q) das penalidades;
- r) dos fiscais e/ou gestores da parceria;
- s) gestão de riscos.

§ 1º. A descrição quanto a oportunidade de negócio deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

- a) descrição do grau de inovação e diferenciação do negócio em comparação aos produtos e serviços existentes no mercado;
- b) os bens/serviços/soluções resultantes da parceria e suas características;
- c) justificativa que demonstre a viabilidade da parceria, informando vantagens e benefícios;
- d) descrição de alinhamento da parceria com o objeto social e o Plano Estratégico da MTI;
- e) justificativa acerca da escolha do parceiro;
- f) vigência/prazo da parceria
- g) forma de partilha das despesas decorrentes da criação, implantação e execução do negócio jurídico;

Art. 15. O sumário executivo deverá conter o resumo dos principais pontos analisados no Modelo de Negócio, com descrição, dos dados referentes às empresas envolvidas no negócio e os dados do empreendimento.

§1º. Deverão ser descritos no Modelo de Negócios, obrigatoriamente, os seguintes dados das empresas envolvidas:

- I – missões, valores e objetivos sociais ou estatutários;
- II – atividades econômicas desenvolvidas;
- III – forma jurídica;
- IV – enquadramento tributário;
- V – experiência no ramo de atividade relacionado ao negócio a ser firmado;
- VI – rol de pessoas ocupantes dos cargos de administração da empresa;
- VII – características específicas que definiram a escolha do parceiro, como expertise

identificada, projetos anteriores e situação da empresa no mercado, entre outras características.

VIII - todas as demais informações consignadas no Projeto Básico.

§2º. Deverão ser descritas, no Modelo de Negócios de forma objetiva, todas as características do empreendimento analisado, com, no mínimo, as informações sobre o negócio a ser firmado, o detalhamento técnico, o que se pretende executar, a forma de implementação, os bens e serviços abrangidos, o mercado em que se pretende ingressar, o investimento, a fonte de recursos, a expectativa de faturamento mensal, o lucro esperado, a previsão de tempo de retorno do investimento, a forma de repartição dos lucros, o diferencial do negócio e a conclusão sobre a viabilidade do negócio sob os diversos aspectos analisados ao longo da elaboração do Modelo de Negócio.

§ 3º. A razão da escolha da parceira será demonstrada pela comprovação da ausência de concorrência, pelo perfil inovador do produto/serviço ofertado, ou da comprovação da sua superioridade comercial ou técnica em comparação às demais empresas aptas que atuem no mesmo ramo de atividade, por meio da combinação, em especial, dos seguintes elementos:

Art. 16. As análises de mercado e de viabilidade do negócio perante o mercado-alvo deverão partir de estudo para identificação das características, interesses, comportamentos e abrangência dos potenciais consumidores dos bens ou serviços resultantes da parceria e dos concorrentes.

Parágrafo único. A análise de viabilidade do negócio perante o mercado deverá considerar, no mínimo, os seguintes elementos:

- I – o tamanho do mercado-alvo, se local, regional, nacional ou internacional;
- II – o porte dos consumidores e sua capacidade de pagamento;
- III – a expectativa do mercado sobre a qualidade do produto ou serviço a ser ofertado, bem como da forma de atendimento;
- IV – os pontos fortes e fracos da concorrência relacionados à qualidade de produtos e serviços, preço cobrado, área de abrangência, forma de atendimento, condições de pagamento e garantias, entre outros.

Art. 18. O plano operacional visa à análise da capacidade operacional do empreendimento e deverá conter:

- I – descrição, de forma detalhada, das etapas de execução do negócio, da forma de distribuição, de atendimento e de logística;
- II – análise da viabilidade técnica;
- III – análise da necessidade e disponibilidade de pessoal qualificado.

Art. 19. O plano financeiro é necessário para verificação da vantajosidade

econômico-financeira da parceria para execução do negócio, bem como da viabilidade do investimento no negócio, e deverá conter, no mínimo:

- I – demonstração do investimento total, investimento fixo, investimentos pré-operacionais e da necessidade do capital de giro para o empreendimento;
- II – estimativa de custos diretos e indiretos, fixos e variáveis do empreendimento;
- III – estimativa de faturamento e lucro mensais;
- IV – indicadores de viabilidade do negócio, tais como ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento;
- V – análise de viabilidade do negócio frente aos regimes tributários e forma jurídica a ser adotada na parceria;
- VI – análise da viabilidade do investimento de recursos no empreendimento, respeitando-se o plano orçamentário da MTI;
- VII – análise dos indicadores financeiros da empresa parceira, com a finalidade de verificação de solidez, liquidez e estrutura patrimonial razoáveis para cumprimento do papel assumido na parceria do negócio.

Art. 21. A avaliação estratégica tem por finalidade verificar os requisitos de legalidade e de compliance para a formalização do negócio e evitar que ocorram desvios de finalidade, por meio da formalização da parceria em oportunidade de negócio. A avaliação deverá abordar, no mínimo, os seguintes aspectos:

- I – alinhamento do negócio aos objetivos estatutários, ao planejamento estratégico, à missão e aos valores da MTI;
- II – inexistência de conflitos de interesses entre as partes negociantes;
- III – observância da legislação, do estatuto social e das normas e políticas internas da MTI, bem como a Lei Federal nº 12.846/2013 e a política de transações com partes relacionadas;
- IV – existência de compliance na empresa parceira;
- V – idoneidade e reputação da parte negociante e de seus administradores perante o mercado;
- VI – análise jurídica sobre o(s) instrumento(s) necessário(s) para a formalização do negócio.

Art. 22. O Modelo de Negócio poderá conter previsão de autoconsumo (consumo próprio), com a finalidade de efetivação da oportunidade de negócio, a qual será reproduzida em procedimento administrativo próprio.

§ 1º. O procedimento de autoconsumo será operacionalizado através de Padrão de Mapeamento de Processo previamente aprovado pela Diretoria Executiva e pela Unidade Jurídica, disponibilizado na intranet da MTI ou no Escritório de Processos.

§ 2º. O procedimento administrativo de autoconsumo deverá conter,

obrigatoriamente, justificativa de sua necessidade e demonstração de inviabilidade de processo licitatório.

Art. 23. Concluído o Modelo de Negócio, este será encaminhado para prévia validação do Diretor Presidente da MTI, e encaminhado à Assessoria Jurídica da MTI, para manifestação jurídica e eventuais considerações.

Art. 24. A aprovação definitiva do Modelo de Negócio será de atribuição exclusiva do Conselho de Administração, na forma do disposto no Estatuto Social da MTI.

Art. 25. Para regular a avaliação do Modelo de Negócio, o Diretor-presidente da MTI deverá encaminhá-lo à Diretoria Executiva Colegiada, para que seja proferida manifestação prévia sobre sua viabilidade ou validação, para posterior encaminhamento ao Conselho de Administração.

Parágrafo único. A deliberação da Diretoria Executiva Colegiada sobre o Modelo de Negócio, será registrada através de documento formal dando concordância ou não quanto a continuidade do procedimento.

### Seção III

#### Formalização e Execução do Negócio Jurídico

##### Subseção I

##### Da documentação exigível do parceiro

Art. 26. A documentação exigível para a formalização do negócio jurídico relativo à oportunidade de negócio, deverá estar prevista no Modelo de Negócios e deverá ser apresentada antes do encaminhamento à Unidade Jurídica da MTI.

§ 1º. Será exigido do parceiro documentação jurídica e de comprovação de sua regularidade fiscal e capacidade técnica e operacional.

§ 2º. Toda a documentação comprobatória da regularidade fiscal, jurídica e técnica do parceiro deverá estar válida na data de assinatura do instrumento jurídico da oportunidade de negócios, sob pena de responsabilização de quem deveria ter observado.

Art. 27 A documentação jurídica, conforme o caso, consistirá em:

- I – prova de inscrição no CNPJ, sua respectiva atividade e regularidade;
- II – no caso de empresário individual de responsabilidade limitada, ato constitutivo com indicação do administrador;
- III – decreto de autorização ou equivalente, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, acompanhado do ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a

atividade assim o exigir;

IV – ato constitutivo, acompanhado de eleição de seus administradores, quando for o caso.

Art. 28. A documentação de comprovação de regularidade fiscal consistirá em:

I – prova de regularidade com o INSS, mediante a apresentação da Certidão Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União;

II – Certidão Negativa de Débitos aos tributos estaduais;

III – Certidões de empresa inidônea emitida pelo TCE/MT e CGE/MT;

IV – prova de regularidade relativa ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), mediante a apresentação do Certificado de Regularidade do FGTS – CRF;

V – outras certidões que tenham sido apontadas como indispensáveis no Modelo de Negócio.

Art. 29. A documentação de capacidade técnica e operacional consistirá na apresentação dos seguintes documentos:

- a) atestados de capacidade técnica, qualificação de equipe, certificados e outros documentos demonstrativos da capacidade tecnológica necessária à execução do objeto da parceria estratégica;
- b) comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da parceria estratégica, e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do seu objeto;
- c) histórico de negócios jurídicos celebrados com a Administração Pública das esferas federativas federal e estaduais, demonstrando capacidade certificada de atuar em ambiente corporativo, em especial, através de contratos administrativos e termos de parcerias públicas estabelecidos com a Administração Pública;
- d) relatório dos órgãos consumidores dos serviços;
- e) relatório de projetos de sucesso implantados;
- f) proposta de transferência de conhecimento ou tecnologia para a MTI;
- g) proposta de capacitação e/ou *mentoring* para a MTI;
- h) premiações;
- i) trabalhos realizados com sucesso na Administração Pública;
- j) certificados reconhecidos internacionalmente;
- k) certificados de qualificação técnica emitida pelos fabricantes ou clientes;
- l) notório reconhecimento do mercado do ramo de atividade;

§1º. As empresas estrangeiras atenderão às exigências previstas nesta Subseção mediante documentos equivalentes, autenticados pelos respectivos consulados e traduzidos por tradutor juramentado, devendo ter representação legal no Brasil, com poderes expressos para receber citação e responder administrativa ou judicialmente.

§2º. Este artigo não se aplica às empresas que se enquadrem como startups, conforme critérios definidos na Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021.

## Subseção II Da formalização do Contrato de Parceria

Art. 30. Os contratos relativos às Oportunidades de Negócio serão sempre formalizados e denominados “Contratos de Parceria” e regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito privado.

Art. 31. Os contratos a ser celebrados em razão de Oportunidades de Negócio reguladas por esta Instrução Normativa devem estabelecer, com exatidão, o mesmo objeto, as mesmas especificações e condições de negociação, de execução e as mesmas obrigações das partes que constam no Modelo de Negócio que foi aprovado pelo Conselho de Administração da MTI.

Parágrafo único. O Plano Operacional, na forma prevista nesta Instrução Normativa, será anexo obrigatório do contrato a ser firmado entre a MTI e o parceiro.

Art. 32. Todos os instrumentos negociais de que trata esta Instrução Normativa deverão conter, obrigatoriamente, as seguintes cláusulas:

- I – todas as Cláusulas previstas, como necessárias, no art. 69 da Lei nº 13.303/2016 e no Regulamento de Licitações e Contratos da MTI, e também
- II - de negociação prévia entre as partes e que constam no Modelo de Negócio;
- III – de prestações e contraprestações que sejam proporcionais aos esforços e recursos aportados pelas partes para a execução do contrato;
- IV – matriz de riscos;
- V - de remuneração variável vinculada ao desempenho da MTI e da parceira estratégica, com base em metas, padrões de qualidade, economia gerada, prazos de entregas e outros indicadores de resultado da parceria estratégica;
- VI - resolutiva de performance, por insuficiência injustificada de desempenho da MTI ou da parceira estratégica;
- VII – a declaração de ciência e anuência do parceiro em relação às regras e princípios estabelecidos nesta Instrução Normativa.;
- VIII – hipótese de extinção do contrato, caso deixe de estar presente a vantajosidade comercial para a MTI que foi determinante para sua celebração e suas consequências;
- IX – a possibilidade do exercício de direito de regresso, caso a MTI venha a ser demandada e condenada em razão do Contrato por motivo ou razão atribuível ao parceiro, proibindo-se em qualquer hipótese a renúncia prévia a tal direito;
- X – de eleição de foro em Cuiabá/MT ou cláusula de compromisso arbitral, com a respectiva escolha prévia da câmara arbitral;

XI – determinando que o contrato será regido pela legislação brasileira.

§ 1º. Serão acompanhados como anexo ao instrumento negocial o Plano Operacional, o Acordo de Sigilo e de Confidencialidade, além de outros que se fizerem necessários.

§2º. Sempre que possível, constará do Contrato parâmetros objetivos para a interpretação de suas cláusulas negociais e pressupostos de sua revisão ou resolução, sempre adotando-se os princípios previstos nesta Instrução Normativa

Art. 33. É possível a celebração de Contrato de Parceria por prazo indeterminado, se tal condição constar do Modelo de Negócio que lhe deu origem, hipótese em que tal situação deverá ser considerada na matriz de risco e na qual o contrato deverá prever cláusula que elimine ou mitigue substancialmente eventuais perdas econômico-financeiras da MTI, em caso de extinção contratual por iniciativa do parceiro.

### Subseção III

#### Das atribuições no âmbito da MTI

Art. 34. Competem às seguintes unidades da MTI:

I - Unidade de Gestão Estratégica de Inovação e Parcerias - UGEIP: coordenador de toda as fases do procedimento de formação das parcerias estratégicas;

II - Área técnica: auxiliar as demais unidades, em especial a Unidade de Inovação;

III - Unidade de Gestão Estratégica de Negócios - UGENE:

a) elaborar a documentação das fases de instauração (art. 13, I) e de modelagem (art. 13, III);

b) elaborar a planilha de custos; (Verificar se vai passar para UOGFI). Foi apontado na apresentação que não é responsabilidade única da UGEN.

c) definir os acordos de nível de serviço.

IV - Unidade de Gestão de Aquisições e Contratos:

a) auxiliar contratualmente a Unidade de Negócio/Comercial;

b) elaborar o instrumento negocial das parcerias estratégicas, após a fase de aprovação;

c) formalizar as parcerias estratégicas;

d) executar a fase de publicidade das parcerias estratégicas (art. 13, VIII).

V – Unidade de Gestão Contábil e Fiscal - UGCOF: analisar a viabilidade financeira da parceria estratégica e emitir o parecer técnico (art. 12, IV);

VI – Unidade de Assessoria Jurídica - UNIJUR: analisar a viabilidade jurídica das parcerias estratégicas e emitir o parecer jurídico (art. 12, V);

VII - Unidade de Gestão de Conformidade, Riscos e Segurança da Informação - UNICRS: analisar a conformidade de todas as fases do procedimento de formação das parcerias estratégicas.

§ 1º A ausência ou insuficiência de qualquer informação ou documento exigido nesta Instrução, no RLC/MTI, na Lei Federal 13.303/2016 e nas demais normas aplicáveis ensejará a devolução do processo à Unidade de Inovação para sua retificação e/ou complementação.

§ 2º As dúvidas sobre a que unidade competem as atribuições não especificadas neste artigo e no Regimento Interno da MTI serão dirimidas pela Presidência da MTI.

### CAPÍTULO III DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 35. É vedada a adoção de qualquer ato ou conduta em desacordo com as normas desta Instrução Normativa.

Art. 36. Todas as informações relativas aos negócios jurídicos celebrados na forma do presente regulamento devem ser classificadas, para todos os fins, como informações sigilosas, na forma do estabelecido pela Lei Federal nº 12.527/2011, e protegidas na forma do citado diploma legal.

Art.37. Esta instrução normativa entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 38. Revoga-se a *Instrução Normativa 001/2021/MTI*, de XX de xxxxx de xxxx.

PUBLIQUE-SE. CUMPRA-SE.

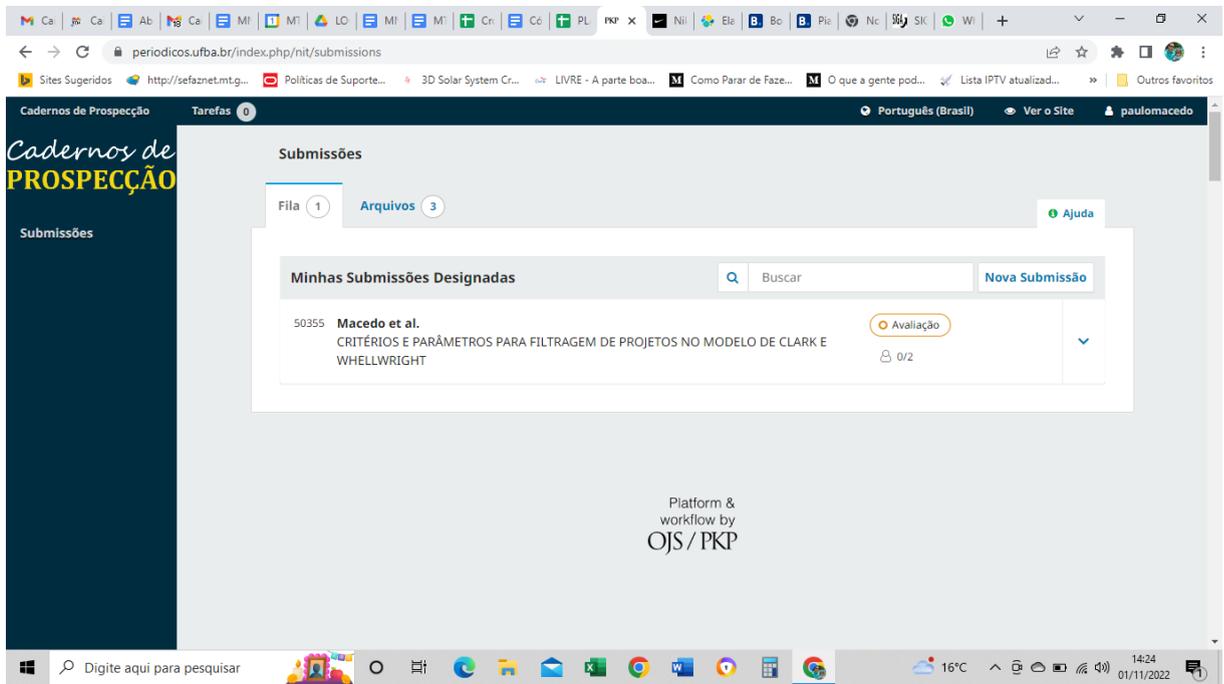
Empresa Mato-Grossense de Tecnologia da Informação - MTI,

Cuiabá- MT, [dd] de [mês] de 2023.

[Presidente da MTI]

Diretor-Presidente

## ANEXO A – COMPROVANTE DE SUBMISSÃO/PUBLICAÇÃO DE ARTIGO



The screenshot shows a web browser window displaying the submission management interface of the journal 'Cadernos de PROSPECÇÃO'. The browser's address bar shows the URL 'periodicos.ufba.br/index.php/nit/submissions'. The page header includes the journal title 'Cadernos de PROSPECÇÃO' and the user's name 'paulomacedo'. The main content area is titled 'Submissões' and features tabs for 'Fila' (1) and 'Arquivos' (3). A section titled 'Minhas Submissões Designadas' contains a search bar and a 'Nova Submissão' button. Below this, a submission entry is listed with the ID '50355', the author 'Macedo et al.', the title 'CRITÉRIOS E PARÂMETROS PARA FILTRAGEM DE PROJETOS NO MODELO DE CLARK E WHELLWRIGHT', and a status of 'Avaliação' with a progress indicator of '0/2'. The footer of the page mentions 'Platform & workflow by OJS / PKP'. The Windows taskbar at the bottom shows the search bar, system tray with a temperature of 16°C, and the date '01/11/2022'.