



**SEMANA DE  
GESTÃO E INOVAÇÃO**  
Conceituando o Centro de Inovações do Ifes

# Relatório Executivo



**INSTITUTO FEDERAL**  
Espírito Santo

Outubro de 2021

## **COORDENAÇÃO GERAL**

**Luciano de Oliveira Toledo**

Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional

## **ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO**

**Allana Matos de Andrade**

**Cintia Araujo Espanhol**

**Izabel Maria Laeber**

**Joanita Araujo Espanhol** (Coordenadora)

**Mauriceia Soares Pratissoli Guzzo**

**Thereza Christina Ferrari Paiva**

**Thiago Chieppe Saquetto** (Coordenador)

## **DIAGRAMAÇÃO**

**Gabriel Aguiar Valadão**

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Metodologia .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Conceito - Centro de Inovações do Ifes .....</b>	<b>8</b>
<b>4. Considerações Finais .....</b>	<b>15</b>
<b>Referências .....</b>	<b>16</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>17</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Estimular a inovação e o empreendedorismo tem sido papel fundamental para o fortalecimento da agenda de desenvolvimento, para a elevação da produtividade e da competitividade econômica das nações (FARINHA, FERREIRA & NUNES, 2018). No estado do Espírito Santo, fomentar a inovação e o empreendedorismo poderá contribuir para um caminho que possibilite a inclusão social e geração de emprego e renda para a população capixaba. A “Semana de Gestão e Inovação: conceituando o Centro de Inovações do Ifes” foi um evento que englobou um conjunto de atividades, com o objetivo de conceituar, de forma colaborativa, o habitat de inovação a ser criado no Centro de Inovações do Ifes. Esta é uma iniciativa do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), juntamente com representantes da sociedade, para conceber os pressupostos para a instalação do Centro de Inovações no espaço do antigo Instituto Brasileiro do Café (IBC), em Jardim da Penha, Vitória-ES.

Habitats de Inovação são espaços diferenciados, propícios para o desenvolvimento de inovações, pois são locus de compartilhamento de conhecimentos e experiências criativas, estimulando networking e parcerias entre os envolvidos. Um habitat de inovação costuma unir de maneira efetiva talento, tecnologia, capital e conhecimento em um determinado espaço, para alavancar o potencial empreendedor de todo o seu entorno. Dentre os principais exemplos de habitats de inovação podemos destacar: Cidades do Conhecimento, Cidades Inteligentes, Parques Científicos e Tecnológicos, Centros de Inovação, Pré-incubadoras, Incubadoras, Aceleradoras, Coworking e laboratórios de prototipagem como os Markespaces (VIA/UFSC, 2016).

Essa semana foi um evento efetivado por meio da realização de oficinas, cada uma com um público-alvo específico, dentre os representantes de variados setores da sociedade, convidados para a conceituação do Centro de Inovações do Ifes. O processo de conceituação, portanto, foi realizado de forma colaborativa, a partir das contribuições de representantes do governo, do empresariado, da academia e da sociedade civil. O modelo escolhido para sintetizar o pensamento dos representantes da sociedade pode ser compreendido como um método composto, convencionalmente aplicado para a conceituação de novos negócios. Os participantes foram divididos em grupos, para que pudessem debater, a partir dos elementos que compõem o modelo de negócio, os aspectos estratégicos e o modelo de governança do futuro Centro de Inovações do Ifes.

A escolha por conceituar um Centro de Inovações por meio dos elementos que compõem um negócio organizacional se baseou nos princípios liberais do mercado, que ressaltam o desenvolvimento de inovações, tecnológicas ou não, como uma forma de estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico das organizações e das nações (NDUBISI, 2014). Desta forma, o intuito foi elaborar uma proposta que contribuísse, de forma legítima, por meio da participação de representantes da sociedade, para a consecução do objetivo geral do projeto. Esses componentes, em suma, visaram responder a diferentes perguntas sobre o Centro de Inovações, dentre as quais: o quê? Como? Quanto? Quem? Dentre outras, que possibilitarão a conceituação do novo centro do Ifes. Portanto, este relatório executivo utiliza das estruturas conceituais apresentadas para expressar, de maneira enxuta, a partir da contribuição dos participantes, a lógica de negócio do Centro de Inovações do Ifes. Assim, espera-se estabelecer um marco para a criação do futuro Centro de Inovações do Ifes, contribuindo para a promoção da inovação e do empreendedorismo no Estado do Espírito Santo e, quiçá, no Brasil.

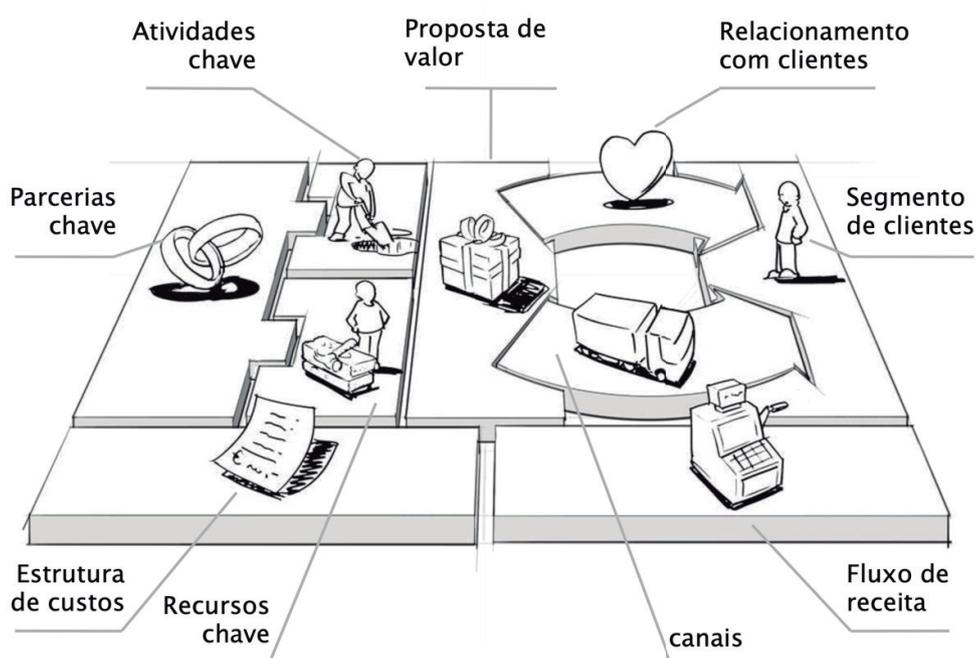
## 2. METODOLOGIA

O projeto de Conceituação do Centro de Inovações do Ifes foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa, realizadas por uma equipe de especialistas, que definiram um plano composto por procedimentos metodológicos exploratórios e participativos. Após pesquisas sobre o tema, nas plataformas de periódicos científicos, como o Periódico CAPES, optou-se pelo formato de projeto desenvolvido por meio de oficinas, ao longo de uma Semana de Gestão e Inovação, centrado no desenvolvimento do Canvas, na definição de elementos estratégicos e relacionados ao modelo de governança, para conceituação do Centro de Inovações do Ifes.

A metodologia escolhida foi o Business Model Generation (BMG), termo inicialmente concebido e que, posteriormente, convencionou-se a chamar de Canvas, uma ferramenta desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2010) com o apoio de cerca de 470 profissionais de 45 países. Esse é um modelo que se encontra difundido em diversos países e organizações, tendo sido disseminado pela forma dinâmica e pela facilidade de sua aplicação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O Canvas propõe a reflexão dos participantes em relação a nove blocos estratégicos, que definem um negócio e que estabelecem, ao longo das reflexões, os elementos essenciais para criação do Centro de Inovações. O modelo de Negócio Canvas cobriu diversas áreas do negócio proposto, desde os segmentos de clientes e a proposição de valor, passando pelos canais e pelo relacionamento com os clientes, até a infraestrutura necessária, em termos das atividades e parcerias-chave, bem como de seus aspectos financeiros, que compreendem os principais custos e receitas futuras. O Canvas se utiliza de um quadro visual que visa à integração de diferentes aspectos do negócio, conforme é possível observar na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 18)

Os elementos estratégicos ressaltam a conceituação do Centro de Inovações por meio da definição da missão, visão, valores e objetivos e a elaboração do modelo de governança. A missão e a visão são fundamentos estratégicos que representam uma forma de comunicação da organização com a sociedade (KOPANEVA, 2019). A visão tem uma característica mais inspiradora, que indica onde a organização pretende chegar, definindo seu futuro a curto, médio e longo prazos (DOBRINIC; FABAC, 2021). Os valores de uma organização representam os princípios éticos que norteiam suas ações, a partir de regras morais que simbolizam os atos de seus colaboradores (MALBAŠIC; REY; POTOCHAN, 2015). O modelo de governança possibilita conceituar os processos complexos da tomada de decisões e das relações interorganizacionais, considerando os interesses de todos os atores envolvidos (BARTZ; TURCATO; BAGGIO, 2019).

Para definição dos participantes, foram contatados representantes institucionais, que indicaram até dois integrantes, dentre os variados segmentos da sociedade. Para tal, seguiu-se o modelo quadrilátero, que fundamenta a literatura sobre gestão democrática. Assim, para esse processo, tomou-se como base cinco Eixos Estratégicos (Figura 3), que sustentam sua Rede de Colaboração (Figura 4), organizada a partir da quadruple helix (MINEIRO et al., 2018).

Figura 3 – Eixos Estratégicos do Centro de Inovações do Ifes



Fonte: Prodi/Ifes, 2021.

Quadruple Helix ou Hélice Quádrupla é um modelo de interação entre atores-chave que reconhece o importante papel da sociedade no processo de inovação. Nesse modelo, a sociedade civil é percebida tanto como usuária da inovação, quanto como impulsionadora do referido processo (MINEIRO et al., 2018).

Figura 4 – Rede de Colaboração do Centro de Inovações do Ifes



Fonte: Adaptado de MINEIRO et all, 2018.

Assim, a Semana de Gestão e Inovação foi realizada, entre os dias 16 e 20 de agosto de 2021, na cidade de Vitória/ES, em dois momentos: a Abertura Oficial e as Oficinas. O primeiro momento, realizado no espaço do antigo Instituto Brasileiro de Café (IBC), a Abertura Oficial, oportunizou aos participantes um momento de imersão no projeto, sensibilizando todos para o objetivo e os desafios do projeto, bem como para visualizar, presencialmente, o espaço disponível para a construção do futuro Centro de Inovações do Ifes. Dessa forma, foi possível conhecer o valor deste projeto para o Ifes e para os entes políticos do estado do Espírito Santo. No segundo momento, foram realizadas três oficinas, cada uma com um público-alvo específico, composto pelos representantes dos segmentos da Rede de Colaboração (Figura 4). A metodologia utilizada foi desenvolvida por uma equipe de especialistas, formada por professores do Ifes – Campus Colatina.

Figura 5 – Registro fotográfico das oficinas



Leonardo Lopes / Ifes 2021.

Nas oficinas 1 e 2, os participantes foram convidados a refletir, colaborativamente, sobre os elementos que compõem o Canvas. Na oficina 1, realizada no dia 17 de agosto de 2021, participaram 31 pessoas, divididas em dois grupos, denominados Azul e Verde, para fins de organização dos trabalhos. Cada grupo contou com a condução de dois mediadores, dentre os membros da equipe de especialistas, que atuaram como facilitadores da compreensão dos conceitos utilizados pelos participantes. Na oficina 2, realizada no dia 18 de agosto de 2021, participaram 20 pessoas, igualmente divididas em dois grupos, denominados Azul e Verde. As Oficinas (1 e 2) contemplaram diferentes períodos de reflexões e produção, quais sejam: explanação sobre os temas; indicação dos conteúdos e materiais de apoio; e aprofundamento nos elementos do Canvas (clientes, proposta de valor, canais, estratégia de relacionamento, recursos estratégicos, parceiros e atividade-chave, estrutura de custos e fontes de receitas).

Em cada um dos grupos, um coordenador e relator foram eleitos, dentre os participantes, para condução das reflexões técnicas de suas equipes, sobre os temas propostos, sem qualquer interferência da equipe de especialistas. Ao final do dia de trabalhos, cada um dos grupos revisou e validou suas proposições. Por último, os presentes de cada grupo elegeram três de seus membros para participarem da Oficina 3, cujo objetivo consistiu na discussão dos elementos estratégicos e do modelo de gestão do Centro de Inovações. De maneira similar às anteriores, a Oficina 3 – cujo objetivo consistiu na discussão dos elementos estratégicos e do modelo de gestão do Centro de Inovações, foi dividida em períodos de: explanação dos temas; indicação dos conteúdos e materiais de apoio; e definição do coordenador e do relator para a condução dos trabalhos. A condução das reflexões técnicas sobre os temas, mais uma vez, foi realizada sem qualquer interferência da equipe de especialistas e, ao final do dia de trabalhos, o grupo único desta Oficina (3) revisou e validou suas proposições.

Após realizadas as Oficinas (1, 2 e 3), a equipe organizadora do evento se reuniu para a compilação das proposições entregues pelos grupos, cujo acesso, na íntegra, pode ser obtido por meio dos Anexos que compõem este documento. Para a compilação das proposições dos grupos relacionadas ao modelo de negócios, optou-se pelo agrupamento dos apontamentos comuns entre os grupos, a partir de uma reflexão ampla e profunda, realizada pela equipe de especialistas. Ao final, foi possível sintetizar e lapidar as contribuições dos grupos relacionadas ao modelo de negócios. Assim, a conceituação do Centro de Inovações do Ifes foi construída a partir do olhar, tanto criativo ou emocional quanto eficiente ou racional, pelos participantes, representantes da sociedade em geral, sobre o futuro Centro de Inovações do Ifes.

### **3. CONCEITO - CENTRO DE INOVAÇÕES DO IFES**

Ao relatar os resultados deste projeto, torna-se importante ressaltar que as proposições apresentadas expressam a opinião dos participantes das oficinas, representantes da sociedade, sem qualquer interferência da equipe de especialistas. Além disso, optou-se pelo relato dessas proposições de maneira inversa à utilizada para a condução das oficinas. Sendo assim, os resultados do projeto são relatados a partir dos elementos estratégicos, seguido pelos elementos relativos ao modelo de gestão, para então abordar os componentes do modelo de negócios. A opção por essa forma de relato dos resultados, deste projeto, visa ressaltar um alinhamento que preza pela reflexão dedutiva, ou seja, do geral para o específico, para conceituação do Centro de Inovações do Ifes.

Para tal, considera-se que a missão e a visão de um modelo de negócios são fundamentos estratégicos que representam uma forma de comunicação da organização com a sociedade. De acordo com Dornelas (2010), a missão deve demonstrar a razão de ser da empresa, o que ela representa, o que ela faz. Para Pereira (2011), a missão é uma característica fundamental de uma organização, ou seja, a razão de sua existência, pois define um elemento que integra suas partes e a orienta, para constituir um objetivo permanente de sua atuação no mercado.

A visão, por outro lado, tem uma característica mais inspiradora, pois mostra onde a organização pretende chegar, ao longo do tempo. Segundo Chiavenato (2010), a visão define o futuro da organização, onde pretende chegar no curto, médio e longo prazos. De acordo com Hitt et al. (2008, p. 17), “a visão é um retrato do que a organização pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”; ou seja, a visão define de forma positiva e ambiciosa onde a empresa deseja chegar nos próximos anos (ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020). O detalhamento dos elementos estratégicos propostos, referentes à missão e à visão, pode ser observado por meio dos dados contidos no Quadro 1.

**Quadro 1 – Missão e Visão propostas para o Centro de Inovações do Ifes**

<b>Elementos Estratégicos</b>	
<b>Missão</b>	Impulsionar o ecossistema de inovação capixaba para transformar vidas.
<b>Visão</b>	Ser protagonista na transformação do Espírito Santo em destaque nacional na economia do futuro (original).

Fonte: Elaborado pela equipe de especialistas a partir das contribuições dos grupos (2021).

Os valores de uma organização representam os princípios éticos que norteiam suas ações, sendo compostos por regras morais que simbolizam os atos dos administradores, dos fundadores e dos colaboradores da referida organização (PEREIRA, 2015). São os valores que orientam o comportamento das pessoas quanto a decisões e, também, o que é mais importante ou o que é mais relevante em suas práticas (CHIAVENATO, 2011). De forma geral, a existência de uma organização envolve quatro elementos: indivíduos; recursos; tarefas; e objetivos comuns (FENILLI, 2016). Portanto, quanto aos objetivos estratégicos, pode-se afirmar que eles representam os resultados que a organização pretende atingir num determinado horizonte de tempo, ou seja, são as metas globais e amplas da organização e que devem estar diretamente relacionadas à missão da empresa (ZIMERMMANN, 2014). A cada objetivo estratégico alcançado, a organização se aproxima mais da sua missão. O detalhamento dos elementos estratégicos propostos, referente aos valores e aos objetivos, pode ser observado por meio dos dados contidos no Quadro 2.

**Quadro 2 – Valores e Objetivos propostos para o Centro de Inovações do Ifes**

<b>Elementos Estratégicos</b>	
<b>Valores</b>	Sustentabilidade; Conexão entre pluralidade e diversidade; Inclusão, acolhimento e democracia; Colaboração e integração; Transparência.
<b>Objetivos</b>	Apoiar o processo de inovação; Gerar projetos e negócios inovadores; Promover a cultura da inovação; Promover a integração entre os atores de inovação; Contribuir para a inserção da juventude no meio inovador, como agentes e multiplicadores; Desenvolver projetos envolvendo a comunidade local, gerando oportunidades e renda.

Fonte: Elaborado pela equipe de especialistas a partir das contribuições dos grupos (2021).

O termo governança é utilizado para conceituar os processos complexos da tomada de decisões e das relações interorganizacionais, considerando os interesses de todos os atores que compõem uma organização (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; WEGNER, 2012), mas sempre em busca de resolver problemas e de alcançar os objetivos organizacionais cooperativamente (CRUZ, 2016; WEGNER, 2011). Dessa forma, com relação ao modelo de governança proposto pelos participantes da oficina, ressalta-se que o pressuposto desse se encontra alicerçado a uma estrutura independente e deliberativa, utilizando-se um modelo de governança corporativo. Sendo assim, conforme a proposição dos participantes, torna-se importante ressaltar esse pressuposto, possibilitando a formação de uma estrutura que confira, ao Centro de Inovações do Ifes, um modelo de governança que potencialize as escolhas referentes ao seu modelo de negócios. Os representantes estratégicos, sugeridos pelos participantes, para compor a Governança do Centro de Inovações encontram-se descritos no Quadro 3:

**Quadro 3 – Modelo de Governança proposto para o Centro de Inovações do Ifes**

<b>Elementos Estratégicos</b>	
<b>Modelo de Governança (estrutura independente e deliberativa, utilizando-se um modelo de governança corporativo)</b>	<p>Governo;            Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação, Educação Profissional e Desenvolvimento Econômico (SECTIDES);            Secretaria de Cultura – Secult;            Associação dos Municípios do Espírito Santo (Amunes);            Mercado;            Federação das Indústrias do Espírito Santo (Findes);            Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Espírito Santo (Fecomércio-ES);            Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Espírito Santo (FAES);            Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae);            Sociedade Civil;            Associação Capixaba de Tecnologia (ACT!ON);            Associação de Moradores de Jardim da Penha (AMJAP);            União Brasileira dos Estudantes Secundaristas (UBES);            Federação Capixaba dos Jovens Empreendedores (Fecaje);            Instituições de Ensino;            Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes);            Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes);            Sindicato das Empresas Particulares de Ensino do Estado do Espírito Santo (Sinepe/ES).</p>

Fonte: Elaborado pela equipe de especialistas a partir das contribuições dos grupos (2021).

Os conceitos que estruturam o modelo de negócios Canvas foram agrupados conforme a sequência reflexiva utilizada nas Oficinas 1 e 2. Dessa forma, os dois primeiros elementos, referentes aos Clientes-alvo à Proposta de Valor, estão descritos no Quadro 4. Ressalta-se, ainda, que o tópico referente aos Clientes-alvo se refere ao mapeamento de “para quem” se está criando valor e “quem” são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos, tais como diferentes grupos de pessoas ou organizações que um negócio pretende alcançar e servir. O segundo elemento, por outro lado, pode ser compreendido como a proposta de valor que o Centro de Inovações do Ifes deverá oferecer aos seus clientes. A proposta de valor evidencia o valor que um negócio entrega aos seus diferentes segmentos clientes. Neste sentido, são criadas propostas como produtos e/ou serviços que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes (TEIXEIRA, 2017).

Quadro 4 – Clientes-alvo e Proposta de Valor propostas para o Centro de Inovações do Ifes

Modelo de Negócios do Centro de Inovações do Ifes	
<b>Clientes-alvo</b>	<p>MERCADO (sociedades empresariais e empresários individuais - em todos os portes e segmentos; profissionais liberais; organizações da economia criativa; cooperativas; habitats de inovação); INSTITUIÇÕES DE ENSINO (organizações públicas e privadas - em todos os seus níveis de formação; professores; estudantes; bolsistas; extensionistas; pesquisadores; habitats de inovação); GOVERNO (esferas federal, estadual, municipal - em suas formas diretas e indiretas; habitats de inovação); SOCIEDADE CIVIL (inventores e empreendedores independentes; empresas juniores; pesquisadores independentes e recém egressos; associações - AMJAP, por exemplo; organizações e ONG`s da economia criativa; coletivos criativos; artistas, agentes e produtores culturais; povos e comunidades tradicionais - indígenas, quilombolas e comunidades de matriz africana e de terreiro; movimentos sociais e de inclusão; grupos sistematicamente vulnerabilizados; jovens e adultos.</p>
<b>Proposta de Valor</b>	<p>Oferecer um espaço vivo e acolhedor, democrático e integrador, coletivo e plural, de transformação social e profissional por meio da educação, da tecnologia e da inovação, e que promova: Abrigo a projetos científicos, tecnológicos, culturais, artísticos, esportivos, ambientais, gastronômicos e de designer; Prestação de serviços tecnológicos e o suporte a pesquisas acadêmicas e empresariais; Inovação de modelos de negócios para empreendedores e desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis para o mercado e para a sociedade; Formação de talentos e de empreendedores; Vivência de novas experiências, geração de ideias, conexão e compartilhamento de saberes; Fortalecimento da identidade capixaba; Atividades comunitárias com impacto na sociedade; Transformação de vidas e de negócios.</p>

Fonte: Elaborado pela equipe de especialistas a partir das contribuições dos grupos (2021).

Em seguida, no Quadro 5, são apresentadas as proposições dos grupos para as Estratégias e os Canais de Relacionamento, conforme é possível observar no Quadro 5. Os canais representam a forma como a organização entrega sua Proposta de Valor para seus clientes-alvo. Portanto, englobam, basicamente, funções de logística e marketing, tais como os canais de distribuição, comunicação e vendas que compreendem a interface da organização com os clientes. O relacionamento indica como a organização interage com um determinado segmento de clientes e tem o objetivo de fortalecer o envolvimento entre eles e o negócio (TEIXEIRA, 2017).

<b>Modelo de Negócios do Centro de Inovações do Ifes</b>	
<b>Estratégia de Relacionamento</b>	<p>Desenvolver estratégias de comunicação conforme a segmentação dos públicos-alvo; Utilizar o projeto Ifes Portas Abertas como um benchmarking para o funcionamento do Centro de Inovações em seus três turnos de atuação (matutino, vespertino e noturno); Criar espaços de convivência e recreação (abertos, visitáveis e híbridos, tais como: vitrine tecnológica, cafeterias, livrarias, praças, exposições, museus temporários/permanentes etc.); Organizar e incentivar a realização de visitas técnicas; Promover ações de aproximação e comunicação para integração da população local (trazer a comunidade para dentro do espaço); Incentivar a participação da comunidade nas ações de monitoramento das políticas públicas desenvolvidas no âmbito do centro de inovações; Realizar e apoiar eventos (feiras, por exemplo) para atrair públicos diversos; Firmar parcerias interinstitucionais, fortalecendo a aproximação com as lideranças setoriais; Promover desafios e competições de inovação e empreendedorismo (olímpiadas, hackathon, gamificação etc.); Promover clubes de leituras, tecnologias e cineclubes; Oportunizar aos empreendedores um momento para apresentação de suas propostas de negócios (pitch); Fomentar a participação do público-alvo mediante a publicação de editais (chamadas públicas).</p>
<b>Canais de Relacionamento</b>	<p>Comunicação Direta: visitas, feiras e eventos; serviços de acolhimento; balcão de informações; comunicação social – SAC e ouvidoria; Plataforma digital para integração (Lives; site; portfólio; Whatsapp; e-mail; Telegram; Slack; podcast; Instagram; Facebook; Linkedin; Tik Tok; Youtube; Tv stream; Discord; Twiter); telefones; mídia espontânea (Mídia tradicional – Tv aberta, revistas, press release; rádio, portal de notícias); Comunicação Indireta: “caixa d’água” para projeções e artes; canais oficiais do Ifes; o próprio Centro como um “hub” para os campi do Ifes – comunicação compartilhada da agenda; Distribuição: espaço de coworking de trabalho; rodadas de negócios; atividades culturais; Reuniões abertas (workshops, comissões e grupos de trabalho); Pontos de replicação, integração e apoio aos canais de distribuição (instituições governamentais e parceiros).</p>

Fonte: Elaborado pela equipe de especialistas a partir das contribuições dos grupos (2021).

A seguir, são apresentadas as proposições relativas às Atividades-chave, aos Recursos e Parceiros Estratégicos, conforme observa-se no Quadro 6. As atividades-chave são as atividades essenciais para atender a Proposta de Valor, a partir dos Canais e das Estratégias de Relacionamento com os clientes, permitindo que o modelo de negócio funcione adequadamente e tenha sucesso. Já os Recursos Estratégicos compreendem aos recursos necessários para que uma organização sustente o modelo de negócios e o faça funcionar. Permite assim, que a empresa crie uma Proposta de Valor, alcance o mercado, mantenham Relacionamento com os clientes e gere receitas. Por fim, os Parceiros Estratégicos referem-se às organizações externas que são importantes para o funcionamento do modelo de negócio, que podem contribuir com as Atividades-chave e com os Recursos Estratégicos, tais como fornecedores de tecnologia ou outros recursos (TEIXEIRA, 2017).

<b>Modelo de Negócios do Centro de Inovações do Ifes</b>	
<b>Atividades-chave</b>	<p>Educação: eventos de integração, lives, feiras e visitas técnicas; banco de talentos; cursos, mentorias e seminários; programa de capacitação em tecnologia e inovação; formações continuadas para públicos estratégicos; Pesquisa: iniciação científica, pesquisa aplicada e pesquisa-ação; realização de congressos científicos para divulgação do conhecimento; Extensão: acolhida de coletivos; interação sociocultural; escritório de projetos; consultoria; iniciação tecnológica (inclusão digital); apoio aos projetos da economia criativa; Empreendedorismo: mentoria, incubação e aceleração de empresas, redes de cooperação, coworking; capacitação de empreendedores e intraempreendedores; promoção e apoio ao empreendedorismo e as startups; comercialização de produtos originais capixabas; intercâmbio de ideias e rodadas de negócios; apoio ao pequeno e microempreendedor no desenvolvimento de negócios sustentáveis; Inovação: desafios de inovação; espaço maker; promoção da cultura da inovação; e conexão entre os diversos atores do ecossistema de inovação capixaba.</p>
<b>Recursos Estratégicos</b>	<p>ESTRUTURA FÍSICA (laboratórios multiuso, centro de negócios, espaço de trabalho, cultural, centro de vivência – lazer e alimentação); RECURSOS TECNOLÓGICOS (software e hardware para ações de pesquisa e extensão, por exemplo); CAPITAL HUMANO (competência para gestão e promoção de ambientes de inovação, para formalização e registro de propriedade intelectual, por exemplo); VEÍCULOS; EQUIPAMENTOS.</p>
<b>Parceiros Estratégicos</b>	<p>Organizações estudantis, sociais e ONGs; Associações; Movimentos populares; Comunidade local – comerciantes e moradores; Representantes da sociedade civil; Instituições de Ensino públicas e privadas; Centro de referência de juventude; Sistema S; Conselhos diversos (CNPQ, CRA e CREA, por exemplo); Representantes legislativos, em todas as suas esferas; Habitats de Inovação; Consulados; Incubadoras e aceleradoras; Sociedades empresariais e empresários individuais, em todos os portes e segmentos; Investidores – bancos de desenvolvimento, agências de fomento; Cooperativas; Federações (Fecomércio, Findes, dentre outras); Centros de PD&amp;I; Fundações públicas e privadas (FAPES, por exemplo); Movimentos de inovação (MCI, por exemplo).</p>

Fonte: Elaborado pela equipe de especialistas a partir das contribuições dos grupos (2021).

Por último, são apresentados os elementos relativos à Estrutura de Custos e as Fontes de Receitas, propostos para o futuro Centro de Inovações do Ifes (Quadro 7). Na Estrutura de Custos são discriminados os principais custos decorrentes da operação do modelo de negócio e utilizados, em sua generalidade, para a manutenção dos Recursos-chave, das Atividades-chave e das Parcerias-chave. Nas fontes de Receitas são descritos como a organização encontra ou desenvolve soluções para gerar receita por meio dos Clientes-alvo e da Proposta de Valor (TEIXEIRA, 2017).

Quadro 7 – Estrutura de Custos e Fontes de Receitas propostas para o Centro de Inovações do Ifes

<b>Modelo de Negócios do Centro de Inovações do Ifes</b>	
<b>Estrutura de Custos</b>	Obras: reforma e construção (salas, laboratórios, energia solar, auditórios, paisagismo etc.); Máquinas e equipamentos (aquisição, locação, manutenção e depreciação); Consultorias; Despesas com marketing, publicidade e prospecção (parceiros e demandantes); Despesas básicas para o uso do espaço (energia, água, internet, limpeza e conservação, segurança, Tecnologia da Informação, materiais de consumo etc.); Aquisição, Manutenção e abastecimento de veículos; Despesas com pessoal – funcionários, terceirizados e parceiros (salários, capacitação e treinamentos, EPIs, diárias e transporte); Bolsas (Iniciação Científica, Pesquisa, Extensão etc.); Licenças, softwares e dados (nuvem); Realização de eventos (feiras, seminários, capacitações, oficinas etc.).
<b>Fontes de Receitas</b>	Recursos próprios: Aluguel de espaços para eventos (congressos, seminários, oficinas, cursos, reuniões, feiras etc.) e para escritório, laboratórios, showroom, stands, coworking, entre outros; Prestação de serviços voltados para a tecnologia e a inovação (consultorias, publicidade, capacitação empresarial, pesquisas, entre outros); Royalties – serviços e produtos desenvolvidos no Centro de Inovação; Estacionamento; Certificados para cursos de utilização livre; Clube de inovações – programa visando a comercialização e o fortalecimento da marca; Taxas de serviços (condomínio das empresas incubadas, por exemplo); intermediação e comercialização de produtos e serviços ligados à inovação; Recursos públicos - federais, estaduais e municipais (orçamento público); Emendas parlamentares; Fontes judiciais; Dedução ou isenção fiscal; Fundos financiadores (provenientes de agências de fomento, por exemplo); Captação de recursos governamentais (editais públicos, por exemplo); Recursos privados (Fundos solidários; Doações de parceiros; Crowdfunding – financiamento coletivo; Editais de fomento; Cessão de pessoal; Bolsas de financiamentos (para estudantes, pesquisadores e outros); Patrocínios; Investidor-anjo.

Fonte: Elaborado pela equipe de especialistas a partir das contribuições dos grupos (2021).

Ao final deste Relatório, cabe observar que o desenvolvimento das demais etapas do projeto de desenvolvimento do futuro Centro de Inovações do Ifes deverão tomar como base as proposições apresentadas pelos membros participantes das oficinas, visto que eles representam os segmentos da Rede de Colaboração do Centro de Inovações (Figura 4). Não obstante, esses elementos deverão ser considerados como norteadores das reflexões subsequentes do referido projeto, não substituindo a necessidade de aprofundamentos naqueles elementos cujas proposições são meramente conceituais, devendo ser desdobrados por uma equipe técnica, responsável pela transformação desses conceitos em ações concretas relativas ao projeto.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A “Semana de Gestão e Inovação: Conceituando o Centro de Inovações do Ifes” foi um projeto realizado a partir do objetivo de conceituar, de forma colaborativa, o habitat de inovação a ser criado no Centro de Inovações do Ifes. No futuro, este se tornará parte do Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes, na forma de habitat de inovação, instalado no espaço do antigo IBC, localizado em Jardim da Penha, Vitória – ES. A metodologia proposta para este projeto reuniu diferentes participantes, entre os dias 16 e 20 de agosto de 2021, representantes do governo, do mercado, da academia e da sociedade. O resultado desta iniciativa são proposições sobre o modelo de negócios, os elementos estratégicos e o modelo de governança a ser utilizado neste empreendimento inovador.

Este relatório, publicado na forma de Sumário Executivo, buscou registrar as inúmeras contribuições dos participantes, como forma de guiar os demais profissionais que sucederão esta iniciativa, atuando na frente de trabalho que possibilitará concretizar esta ambiciosa realização. Ao longo deste caminho, certamente, surgirão inúmeras outras oportunidades, como a possibilidade do desenvolvimento de novas pesquisas, resultado inclusive que se pretende alcançar a partir deste projeto, enquanto buscamos, na literatura e no mercado, elementos que permitam aprofundar nestas proposições, por parte de arquitetos, engenheiros, designers e administradores, dentre outros, para a estruturação dos pilares de atuação deste legado para a sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.
- BARTZ, C. R. F.; TURCATO, J. C.; BAGGIO, D. K. Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. *DRd-Desenvolvimento Regional em debate*, 9, 800-817, 2019.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Orgs.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. São Paulo: Relume Dumará, 2003.
- CHIAVENATO, I. *Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos*. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2011.
- CHIAVENATO, I. *Planejamento estratégico*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRUZ, A. C da. Governança em ambientes de inovação para o desenvolvimento regional sustentável: o Santa Maria Tecnoparque. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2016. Disponível em <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4787> Acesso em 03/07/2021.
- DOBRINIĆ, D.; FABAC, R. Familiarity with Mission and Vision: Impact on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 12(1), 124-143, 2021.
- DORNELAS, J. C. A. Plano de negócios: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade. 2010 (mimeo).
- FARINHA, L.; FERREIRA, J. J.; NUNES, S. Linking innovation and entrepreneurship to economic growth. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 2018.
- FENILI, R. R. *Gestão de Materiais*. 2. ed. Brasília: Enap, 2016
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KOPANEVA, I. M. Left in the dust: Employee constructions of mission and vision ownership. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 122-145, 2019.
- MALBAŠIĆ, I., REY, C., & POTOČAN, V. Balanced organizational values: From theory to practice. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 437-446, 2015.
- MINEIRO, A. A. P. C. et al. Da Hélice Tríplice à Quíntupla: uma revisão sistemática. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 18, n. 51, Set./Dez. 2018. Disponível em <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/422> Acesso em 21/06/2021
- NDUBISI, N. O. Entrepreneurship and service innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2014.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley, 2010.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 278 p.
- PEREIRA, G. *Planejamento estratégico. Cursos técnicos – eixo gestão e negócios planejamento estratégico*, Universidade Federal do Amapá, Amapá, 2015.
- PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011
- Rede Catarinense de Centros de Inovação. *Centros de Inovação*. Disponível em <http://centrosdeinovacao.sc.gov.br/centros/> Acesso em 05/07/2021
- TEIXEIRA, C. S. et al. *Guia de Implantação dos Centros de Inovação: Livro II – Plano de Implantação*. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Sustentável. Florianópolis: SDS, 2017.
- UFSC. *Via: Estação do Conhecimento. O que são habitats de inovação?* Disponível em <https://via.ufsc.br/o-que-sao-habitats-de-inovacao/> Acesso em 02/07/2021.
- ZIMERMANN, F. *Gestão da Estratégia com uso do BSC*. Brasília: Enap, 2014.

## ANEXO I – Contribuições do Grupos participantes das Oficinas 1, 2 e 3

<b>OFICINA 1: Grupo Verde</b>	
<b>Clientes-alvo</b>	Habitats de inovação, Start-ups, inventores independentes, empresas tradicionais; Setor Primário (agro); Artistas; Cultura/instituições; Estudantes/comunidade escolar/ pós-graduação; ONGs/Coletivos; Vulneráveis; Secretarias, universidades, escolas técnicas; Comerciantes; Feiras científicas/culturais; Bolsistas/extensionistas; Recém egressos (formandos) em todos os níveis; Pessoas com ideias (Empreendedores); Povos originários e quilombolas; Estado / Privado / Tecnologia; Instituições de Ensino Superior/Médio/ Básico; Docentes; Unidades de Conservação.
<b>Proposta de Valor</b>	Convivência; Inovação; Empreendedorismo; Conexão de Pesquisa/Grupo de Trabalho; Laboratórios multiusos; Desenvolvimento social, acadêmico e profissional; Exposição de trabalhos científicos; Parceiras públicas e privadas; Atender a comunidade ; Centro de vivência; Inovação de Processo; Promoção de Inovação em modelo de negócios; Seminários; Mentorias; Oficinas; Feiras (Culturais, artísticas e científicas); Núcleo Inovador; Suporte às pesquisas acadêmicas e empresariais.; Integração de ensino com inovação; Espaço multiuso e multifuncional; Transformar ideias e problemas em projetos; Metodologia ; Identidade capixaba; Espaço aberto/híbrido; Espaço museu de arte, ciência e cultura; Estudos, diagnósticos e prospecção de dados e informações (como forma de embasar os trabalhos).
<b>Estratégias de Relacionamento</b>	Mentorias; Laboratório de Pesquisa; Feiras; Marketing; Cessão de espaço para arrecadação de fundos; Conselho gestor representativo; Espaços abertos, visitável e híbrido; Fóruns coletivos; Clubes (leituras, tecnologias e cineclubes); Criação de eventos / competições; Olimpíadas; Palestras e Exposições; Recreação; Compartilhamento de Espaço; Editais.
<b>Canais de Relacionamento</b>	Campi do Ifes como Hub/gestão compartilhada da agenda; Redes sociais; Canais oficiais do IFES; Canais físicos e virtuais do ramo empresarial, social, cultural e educacional; Atendimento comportas abertas/ espaço visitável e híbrido; Acolhimento de eventos do bairro como a feira de Jardim da Penha; Conexão com os atores estaduais , regionais e municipais, criando uma rede de fluxo de informações para todos os programas, projetos e ações (buscar um canal o meio para o item descrito); Uso da caixa d'água para projeções e artes.
<b>Atividades-chave</b>	Eventos de Integração; Incubação de Investimentos; Cursos, mentorias, capacitação, seminários; Atendimentos especializados a Startups; Realização de congressos científicos; Programação Cultural; Convênios; Solução de problemas por meio de inovação tecnológica; Governança compartilhada; Convênio Público /Privado; Recursos Financeiros; Boa infraestrutura; Acolhida de coletivos; Interação sociocultural; Convívio socio-empresarial.
<b>Recursos Estratégicos</b>	Plataforma online; Segurança; Espaço multiuso; Local para captação de demanda; Sistematização da Distribuição da demanda; Laboratórios multiusuais/certificados; Editais de fomento; Capital Humano.
<b>Parceiros Estratégicos</b>	IFES, UFES, e outras instituições de ensino; Secretarias estaduais ; Agências de fomentos; Startups; Movimentos de inovações e Movimentos populares; FINDES; Centro de Referência de Juventude; Empresários; Associações de Moradores; Governos (Federal, Estadual e Municipal); Associação de Empresas; Organizações Sociais; Comerciantes locais; Instituições Atores nas realidades sociais; EMBRAPA; CNPQ; Fundações de Apoio; FeComércio; Consulados; Grandes e Pequenas empresas; Comunidade local; FAPES; MEC; ANPROTEC; Campi do IFES; Cooperativas; Possíveis investidores anjo; Bancada capixaba no Congresso; SEBRAE; Órgãos públicos e competentes; Conselho de classes; Centros de Pesquisa já cadastradas no CNPQ; Vitrine tecnológica multifuncional.
<b>Estrutura de Custos</b>	Pessoal próprio, terceiros e parceiros; Segurança; Manutenção predial; Marketing; Custo de eventos; Tecnologia da Informação; Impostos; Custo de prospecção de parceiros e demandantes; Financiamento de pesquisas tecnológicas; Bolsas de pesquisa e extensão e de IC; Certificações; Insumos; Investimentos (modelo de negócios, plano de necessidades etc.); Treinamento; Equipamentos básicos; EPI's.
<b>Fonte de Receitas</b>	Investidores anjos; Governo (Federal, Municipal e Estadual); Setor privado demandante de soluções; Aluguel de espaços; Oferta/prestação de serviços; Projetos de Fomento; Recursos próprios (IFES e parceiros); Recurso dos produtos e serviços gerados; Emendas Parlamentares; Atividades e ações temporárias; Capacitação empresarial; Royalties de transferência de Tecnologia; Taxas de serviços de incubação; Edital de fomentos; Taxa para divulgação de parceiros; Dedução ou isenção fiscal.

Fonte: Sintetizado pela equipe de especialistas a partir das proposições dos grupos

## OFICINA 1: Grupo Azul

<b>Clientes-alvo</b>	<p>EMPRESAS: comerciantes, startups, empresas juniores, colaboradores de empresas, empreendedores, profissionais liberais, micro e pequenos empreendedores, empresas e indústrias de diferentes portes e diferentes segmentos de mercado, pesquisadores de empresa; INSTITUIÇÕES DE ENSINO: pesquisadores, escolas de ensino público e privado, pesquisadores independentes com projetos aprovados; GOVERNO: agricultura, pecuária, secretarias, governo federal, estadual, municipal e suas instituições.; SOCIEDADE CIVIL: inventores independentes, representantes da sociedade civil com ideias voltadas para o mercado, populações da cidade, demandas por culturas diversas com parcerias com instituições da sociedade, representantes da sociedade civil (esporte, cultura, agricultura etc. ), cooperativismo, associações, deficientes, acessibilidade economia criativa, coletivos criativos. E, movimentos sociais e de inclusão.; INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS: investidores de diversas áreas.</p>
<b>Proposta de Valor</b>	<p>PARA VER/VISUALIZAÇÃO: show room tecnológico ou vitrine tecnológica; PARA PROMOVER/FAZER: espaço democrático de inclusão e recepção; qualidade de vida da população; promoção da produtividade das empresas, abrigos de empreendedores e formação de empreendedores; promoção de convivências diversas; proporcionar novas experiências e compartilhamento de saberes; formação de talentos, abrigo de projetos culturais e esportivo, ambientais, gastronômicos e designer; incentivo do desenvolvimento tecnológico.</p>
<b>Estratégias de Relacionamento</b>	<p>Realização de eventos para atrair públicos diversos; Convite para visitas técnicas-vitrine tecnológica; Desafios de inovação para empreendedores; Publicações diárias nas redes sociais; Relacionamento com a imprensa televisiva e escrita-falada; Uso de mídias pagas; Uso de marketing viral; Ações sazonais diversas; Convites para museus temporários/permanentes; Ifes portas abertas; Centro digital e tecnológico; Apresentações de soluções já desenvolvidas para a sociedade; Editais ara a sociedade (chamadas públicas); Pitches em eventos semanais/mensais voltados para diferentes públicos; Parcerias institucionais.</p>
<b>Canais de Relacionamento</b>	<p>Internet, redes sociais, telefones, e-mail, Youtube, Instagram, press release, jornal on-line, jornal televisivo, rádio, entrevistas; Facebook, twitter, imprensa, atividades culturais/feiras variadas, campanhas publicitárias; Slack, telegram, balcão de informações, banco de dados, reuniões com público interno e externo, plataforma web; Espaço de coworking de trabalho, criação de grupos de integração de lideranças (Whatsapp); Criar pontos de apoio com instituições governamentais, parcerias, replicação e integração.</p>
<b>Atividades-chave</b>	<p>PESQUISA E DESENVOLVIMENTO: iniciação científica, incubação de empresas, redes de cooperação coworking, pesquisa de extensão, gincanas com desafios da inovação, espaço maker; PRODUÇÃO: protótipos 3D, captação de recursos (fomentos), eventos e lives, feiras, capacitação de empreendedores, visitas técnicas, contrata parcerias e contatar parcerias, gestão de negócios e suas diferentes unidade/setores.; MARKETING: divulgar atividades organizadas, gestão métricas da comunidade e divulgação; VENDAS E ATENDIMENTO AO CLIENTE: receber demandas da sociedade e tentar resolvê-las, busca de instituições parceiras e recursos financeiros, administrar e gerir a experiência dos usuários.</p>
<b>Recursos Estratégicos</b>	<p>Manutenção da estrutura física (água, energia, internet); Manutenção de veículos; Aquisição de equipamentos; Reformas/reformulação do espaço/ampliações; Salários dos servidores; Materiais de consumo; Software para ações de pesquisa e extensão; Paisagismo; Segurança; Locação de equipamentos para ações diversas Conservação e limpeza; Custeio de pessoal; Empresa e funcionários de gestão; Feiras, seminários, eventos em geral; Capacitação de empreendedores; Mídias pagas (publicidade); Gestão da comunidade (facilities).</p>
<b>Parceiros Estratégicos</b>	<p>GOVERNO: federal, estadual e municipal e suas instituições; TERCEIRO SETOR: Investidores diversos; Academia pública e privada; Instituição nacional e internacionais de empreendedorismo: FAPES, CNPQ, SEBRAE, MCTI, SECULT, SEAG, SEDU, FACTUM, MCI, SEGER, ADERES, CPDI, CDMEC, BANDES, FINDES; Empresas públicas e privadas; Sistema S; Assembleia Legislativa; Associação de Moradores; AMUNES; Federação de agricultura e INCAPER; Sociedades civil organizada; Instituições financeiras; Cooperativas; Conselhos de Classes; Provedores de Internet e software; Mídias; Formadores de opiniões (lideranças); Concessionárias de água e energia ; Representantes de comerciantes; Polícia Militar, Corpo de Bombeiros; TEC Vitória; Base 27.</p>
<b>Estrutura de Custos</b>	<p>Aquisição de equipamentos; Manutenção de veículos; Aquisição de equipamentos; Reformas/reformulação do espaço/ampliações; Salários dos servidores; Materiais de consumo; Software para ações de pesquisa e extensão; Paisagismo; Segurança; Locação de equipamentos para ações diversas; Conservação e limpeza; Custeio de pessoal; Empresa e funcionários de gestão; Feiras, seminários, eventos em geral; Capacitação de empreendedores; Mídias pagas (publicidade).</p>
<b>Fonte de Receitas</b>	<p>Venda de produtos de marca própria; Editais, emendas parlamentares, PPP, investimentos governamentais; Recursos de P&amp;D das empresas interessadas, mantenedores, patrocinadores, membership, residentes, aluguel dos espaços para eventos, percentual sobre faturamento, cessão de pessoal, fundos de inovação.; Escritórios de remunerados por taxa de sucesso; Estacionamento; Royalties, bolsas de empresas, aluguel de espaço físico, patrocinadores de eventos, coworking, direitos de uso.</p>

Fonte: Sintetizado pela equipe de especialistas a partir das proposições dos grupos

## OFICINA 2: Grupo Verde

<b>Clientes-alvo</b>	Empresas estruturantes da política econômica capixaba com aderência aos eixos econômicos (preferencialmente capixabas); Iniciativas produtoras de tecnologias e inovação; Microempreendedores capixabas; Agentes e produtores culturais; Laboratórios de inovação; Clientes governamentais nas três esferas; Instituições de ensino públicas e privadas, com interesse ou programa de inovação com foco na; Juventude, preferencialmente de ensino médio; Associação e coletivos do habitat em inovação; Organizações da economia criativa; Comunidade.
<b>Proposta de Valor</b>	Local de adensamento, inovação/intercâmbio e coabitação transitória; Prestação de serviços tecnológicos; Espaço acolhedor, coletivo e plural; Espaço para desenvolvimento de atividades da comunidade com impacto coletivo e social; Espaço que ofereça iniciação tecnológica com foco nos jovens estudantes; Promover transformação social com foco na tecnologia; Ser referência em soluções, inovação e sustentabilidade para a sociedade; Foco ou produção de transferência tecnológica ou trocas; Estrutura com foco em capacitação de recursos; Integração, vivência e imersão que permita a geração e desenvolvimento de ideias.
<b>Estratégias de Relacionamento</b>	Deixar clara e especificada a proposta do centro de inovações; Criação de canal de relacionamento; Visibilidade e divulgação da inovação produzida; Criação de processo claro e apoio para a indução do relacionamento, dedicando os recursos necessários; Ações de aproximação e comunicação com a população local e geral; Reuniões para apresentar as propostas (construção colaborativa) com o público-alvo; Diagnóstico com imersão e diálogo com o público-alvo impactado da relação e proposta; Estrutura dedicada à coordenação das ações; Trazer a comunidade para dentro do espaço; Tipificação dos públicos-alvo para realização das estratégias; Utilizar estratégias de pesquisa para melhor compreensão e fidelização do público-alvo; Pautar e avaliar as políticas governamentais atreladas ao centro de inovação; Aproximação das instituições representativas conectadas com o público-alvo; Estrutura de comunicação dedicada ao centro de inovações; Utilização combinada de apps, sites e redes sociais; Criação de comissões e conceitos temáticos dedicados a assuntos; Promoções de ações/formações continuadas para públicos estratégicos; Utilização de desafios, gamificação e temáticas construídas para trabalho de inovação; Desenvolvimento de estratégias de atuação 24 horas; Utilização dos mecanismos de fundação de apoio para processo de gestão.
<b>Canais de Relacionamento</b>	Criação de fluxo ou estrutura de tratamento de propostas; Tratamento de demandas e propostas; Feiras, eventos, rodadas de negócios; Criação de comunicação social e ouvidoria; Visitação guiada aberta para a comunidade (criação de programas); Aproveitamento de mídia espontânea; Criação de plataforma digital para integração; Canal de reuniões abertas, workshops, comissões e grupos de trabalho; Boa estruturação de redes sociais conforme público-alvo (juntos com a comunicação).
<b>Atividades-chave</b>	Mentorias, incubação, aceleração e consultoria; Promoção coworking; Iniciação tecnológica: inclusão digital; Capacitação para empreendedorismo e intraempreendedorismo; Promoção de eventos de pequeno, médio e grande porte do interesse do público-alvo; Pesquisa aplicada e pesquisa-ação; Programa de capacitação em tecnologia e inovação para jovens e adultos; Promoção de intercâmbio de ideias (meet up) e rodada de negócios; Sedar projetos inovadores; Conectar os diversos atores do ecossistema inovador; Apoio ao pequeno e microempreendedor no desenvolvimento de negócios sustentáveis e inovadores; Criação de programa que inclua transversalmente a participação de mulheres e meninas.
<b>Recursos Estratégicos</b>	Competências específicas já consolidadas no âmbito de Ifes; Processos e metodologias de apoio e indução a métodos de inovação; Equipe estruturada como competência para gestão e promoção de ambientes de inovação; Estrutura de orientação para registros de patentes e fomento; Espaços atraentes cativantes e funcionais: convivência, trabalho, lazer, cultura e alimentação, conectados aos interesses do público-alvo (Ex.: patinetes); Estímulo à permanência (hub criativo).
<b>Parceiros Estratégicos</b>	Agências de fomento à pesquisa (Ex.: Fapes); FindesLab, SebraeLab e semelhantes; Incubadoras e aceleradoras; Organismos financiadores e investidores; Universidades públicas e privadas; Escolas de ensino médio e profissionalizantes; Governo (três esferas); Empresas-chave do cenário econômico estadual; Associação de empresas; Centro de inovações nacionais e internacionais; Federações; Empresas de tecnologia; Representantes da sociedade civil; Organizações com ações atreladas à proposta do centro de inovações; Comunidade local.
<b>Estrutura de Custos</b>	Projetos; Obras; Equipamentos (TI, pesquisa e inovação, infraestrutura); Mobiliários; Treinamento para operação; Consultoria em processos de gestão; CUSTEIO; Concessionários (recorrentes); Dados; Limpeza e conservação; Segurança; Transporte; Diárias; Manutenção; Custeio de inovação; Depreciação; Custeio de pesquisa; Pessoal; Material de consumo; Capacitação e treinamento continuado; Despesas de divulgação e comunicação; Custo com licenças e softwares.

<b>Fonte de Receitas</b>	Participação em editais diversos e dedicados; Parceria com iniciativa privada; Aluguel do espaço para eventos de interesse do público-alvo e dos parceiros; Capitação de verbas governamentais; Concessão de espaços e serviços e gerência do espaço com aderência do centro de inovação; Apoio de empresas interessadas de qualquer porte; Receitas provenientes de eventos, stands e exposição de marcas; Modelar instrumentos contratuais que alcancem os negócios beneficiados pelo centro de inovação, quando couber; Taxas de serviço/coparticipação, quando couber e, se necessário, amparado de subsídios; Patrocínios mantenedores e associados; “Clube da inovação” criação do programa, com fortalecimento da marca – benchmarking do sócio torcedor; Investimento público direto (descentralização do orçamento); Emendas parlamentares (descentralização parlamentares); Fundos financiadores; Prestação de serviços e oferta de serviços inovadores; Fontes judiciais (recursos compensatórios em casos de corrupção); Criação de unidades de negócios de intermediação da comercialização de produtos e serviços de inovação; Certificação paga para cursos de utilização livre.
--------------------------	---

Fonte: Sintetizado pela equipe de especialistas a partir das proposições dos grupos

<b>OFICINA 2: Grupo Azul</b>	
<b>Clientes-alvo</b>	Empresas; Estudantes; Startups; Professores; Comunidade local; Demandantes de inovação.
<b>Proposta de Valor</b>	Espaço integrador de transformação de vidas e negócios, por meio da inovação, que promova o desenvolvimento sustentável.
<b>Estratégias de Relacionamento</b>	Deixar clara e especificada a proposta do centro de inovações; Criação de canal de relacionamento; Visibilidade de todas as mídias será realizado mediante adequação do público-alvo de cada canal, tendo por estratégia atrair o público até o Centro, bem como distribuir conhecimento produzido pelas mesmas mídias. Toda execução da estratégia deverá contar com uma comunicação central. Inclui-se também na estratégia, o uso da assessoria de imprensa.
<b>Canais de Relacionamento</b>	Redes sociais: Instagram, Facebook, LinkedIn, Tik Tok, Youtube; Stream: Tv stream, Discord, Twitter; Mídia tradicional: Tv aberta, revista, rádio, portal de notícias; Canais próprios: site, Whatsapp, e-mail; Telegram, portfólio, podcast; Comunicação direta: visitas, feiras e eventos e serviços de acolhimento
<b>Atividades-chave</b>	Promover a cultura da inovação; Apoiar os empreendimentos; Promover e divulgar o conhecimento científico; Prover espaços com infraestrutura tecnológica; Estimular a economia criativa; Realizar eventos; Promover o empreendedorismo; Desenvolver talentos; Articular negócios.
<b>Recursos Estratégicos</b>	Competências específicas já consolidadas no âmbito de Ifes; Processos e metodologias de apoio e indução à Corpo técnico qualificado e comprometido; Laboratórios com infraestrutura; Espaço cultural; Centro de vivência; Infraestrutura de TI; Business Center.
<b>Parceiros Estratégicos</b>	Instituições de ensino superior; Organizações estudantis; Grandes empresas; Investidores; Governo Federal: MEC, MCTI etc.; Governo Estadual: SECTIDES; Representantes legislativos; AMUNES; PMV; Bancos de Desenvolvimento; Organização das Cooperativas Brasileiras – ES; Federações (Indústria, Comércio, serviços, agricultura, transportes; ONGs (culturais, artesãos etc.); Sistema S; Conselhos profissionais; Habitat de inovação; Centros de PD&I - públicos e privados.
<b>Estrutura de Custos</b>	Infraestrutura: obras, adequações, laboratórios, tecnologia, projetos, geração de energia solar, TI Custeio: básicos (energia, água, internet), pessoal, limpeza, segurança, TI, marketing e comunicação, administrativa e manutenção; Investimento em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação.
<b>Fontes de Receitas</b>	Investimentos públicos: emendas parlamentares, FUNCITEC, Agências de fomento (Federal, Estadual, Municipal), MCTI (CNPQ e FINEP), BANDES, BNDES, Funcultura, Fundos públicos internacionais Investimentos privados: Doações de mantenedores (pessoas físicas e jurídicas), Fundos, Percentual de contrapartida, Crowd Funding (Vaquinha pessoa física); Privadas: locação de espaços (salas, auditórios etc.), locação de espaço comercial, cursos, oficinas e eventos, serviços tecnológicos/invocação, Royalties de Propriedade Intelectual, Patrocínios, Publicidades, bolsas.; Público: Orçamentos do Governo Federal, Estadual e Municipal, Bolsas.

Fonte: Sintetizado pela equipe de especialistas a partir das proposições dos grupos

## ANEXO II – Lista de participantes e instituições

As Instituições e os representantes que participaram do desenvolvimento do conceito foram:

### OFICINA 1 – 17 de agosto de 2021

ANDRÉ TAVEIRA ROCHA	FLUYD / VALE DA MOQUECA
ANTONIO ALEXANDRE DOS PASSOS SOUZA	AG. DE DESENV. DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E DO EMPREENDEDORISMO
CLÁUDIA GUIO BRAGATO	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
DANIELI SOARES DE OLIVEIRA	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
FABRÍCIO NUNES AZEVEDO	CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO – ES
FLAVIO MARQUINI DA SILVA	SFA-ES/MAPA
FRANCISCO JOSE CASARIM RAPCHAN	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
HENRIQUE TABELINI MARTINS	AG. DE DESENV. DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E DO EMPREENDEDORISMO
HUDSON LUIZ COGO	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
IGOR TRANCOSO DADALTO	CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA - ES
IOMAR CUNHA DOS SANTOS	FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESPÍRITO SANTO
JOHNATHAN DEZAN VAGO	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
JOSE CLAUDIO VALBUZA	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
JOSÉ MAURICIO ANDRADE TEIXEIRA	MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
JÚLIA DRUMOND CAIADO	GLOBAL TOUCH
LÍVIA STHÉFANIE GOUVÊA LIMA	INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL
LORENA LOUZADA VERVOLOET	SECRETARIA DA CULTURA
LUCILEIA GILLES	SECRETARIA DA EDUCAÇÃO
LUIZ CARLOS LEONARDI BRICALLI	INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL
MANUELLA VILLAR AMADO	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
MARCELO VIVACQUA	SECRETARIA DE GESTAO E RECURSOS HUMANOS
MARÍLIA DE ALMEIDA GAMA	SECRETARIA DA CULTURA
OCTAVIO CAVALARI JUNIOR	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PATRICIA ALCANTARA CARDOSO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PEDRO LUCAS DO NASCIMENTO FONTOURA	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
RAFAEL GUMIERO DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES
ROBSON MALACARNE	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SAVIO DA SILVA BERILLI	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SILAS BARNABE RODRIGUES	COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO
WANDERSON ROMAO	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

### OFICINA 2 – 18 de agosto de 2021

ANGELO NILSON DELCARO JÚNIOR	ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DE JARDIM DA PENHA
CASSIO SANTOS DE CARVALHO	CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA - ES
CÍCERO NAEME DE LIMA CORDEIRO	COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO
DANIELA DA GAMA E SILVA VOLPE MOREIRA DE MORAES	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
DIONE SOUSA ALBUQUERQUE DE LIMA	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
EMÍLIO AUGUSTO BARBOSA	ASSOCIAÇÃO CAPIXABA DE TECNOLOGIA
GIULIANA DIAS GOMES	ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
GLAUCIO GONÇALVES DE SIQUEIRA	CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO – ES
KARIN SATIE KOMATI	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
KLEMYR FABRÍCIO PIANÇA SILVA MORAES	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
LETÍCIA RODRIGUES DE SÁ	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
LORENA LUCENA FURTADO	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
LUCIANO RAIZER MOURA	ASSOCIAÇÃO CAPIXABA DE TECNOLOGIA
LUIZ ANTONIO DE BIASE NOGUEIRA	COPIN/FINDES
MARCELO TEDOLDI MACHADO	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
MARDEN VALENTE DE SOUZA	ARCELORMITTAL
MATHEUS OGGIONI LIMA BENINCA	FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E INOVAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO
NICIANE ESTEVAO CASTRO	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PEDRO NASCIMENTO COSER	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
TADEU PISSINATI SANT ANNA	INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
VITÓRIA BEATRIZ PURCINO COELHO	ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

### OFICINA 3 – 20 de agosto de 2021

ANDRÉ TAVEIRA ROCHA ANTONIO ALEXANDRE DOS PASSOS SOUZA DANIELA DA GAMA E SILVA VOLPE MOREIRA DE MORAES EMÍLIO AUGUSTO BARBOSA FABRÍCIO NUNES AZEVEDO KLEMYR FABRÍCIO PIANCA SILVA MORAES LETÍCIA RODRIGUES DE SÁ LORENA LOUZADA VERVLOET LUCIANO RAIZER MOURA NICIANE ESTEVAO CASTRO OCTAVIO CAVALARI JUNIOR PATRICIA ALCANTARA CARDOSO	FLUYD / VALE DA MOQUECA AG. DE DESENV. DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E DO EMPREENDEDORISMO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO ASSOCIAÇÃO CAPIXABA DE TECNOLOGIA CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO – ES INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO SECRETARIA DA CULTURA ASSOCIAÇÃO CAPIXABA DE TECNOLOGIA INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
--	--