



# CARTILHA DE **INOVAÇÃO** DO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL

Orientações para implementar a  
inovação aberta em órgãos públicos



Jair Messias Bolsonaro | **PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Anderson Gustavo Torres | **MINISTRO DA JUSTIÇA E DA SEGURANÇA PÚBLICA**

Tânia Maria Matos Ferreira Fogaça | **DIRETORA DO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL**

Josélio Azevedo de Sousa | **DIRETOR DE INTELIGÊNCIA PENITENCIÁRIA**

Sandro Abel Sousa Barradas | **DIRETOR DE POLÍTICAS PENITENCIÁRIAS**

Vanessa Luz | **DIRETORA-EXECUTIVA**

José Renato Gomes Vaz | **DIRETOR DO SISTEMA PENITENCIÁRIO FEDERAL**

Alfredo José de Sousa Junqueira | **CORREGEDOR-GERAL**

Regina Alencar Machado da Silva | **CHEFE DE GABINETE**

Márcia Aiko Tsunoda | **CHEFE DA ASSESSORIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS**

Lício Joaquim da Silva Rego | **CHEFE DA ASSESSORIA DE GESTÃO DE RISCOS**

Cíntia Rangel Assumpção | **OUVIDORIA NACIONAL DE SERVIÇOS PENAIS**

Stephane Silva de Araújo | **DIRETORA DA ESCOLA NACIONAL DE SERVIÇOS PENAIS**

Carlos Luiz Vieira Pires | **DIRETOR DA PENITENCIÁRIA FEDERAL DE CATANDUVAS (PR)**

Rodrigo Almeida Morel | **DIRETOR DA PENITENCIÁRIA FEDERAL DE CAMPO GRANDE (MS)**

Rodrigo Cantero Porto | **DIRETOR DA PENITENCIÁRIA FEDERAL DE MOSSORÓ (RN)**

Leonardo Rosa Maia | **DIRETOR DA PENITENCIÁRIA FEDERAL DE PORTO VELHO (RO)**

Marcelo Stona | **DIRETOR DA PENITENCIÁRIA FEDERAL EM BRASÍLIA (DF)**

---

## AUTORES

Ana Geórgia Barbosa | **GESTORA DE ACELERAÇÃO DA LIGA VENTURES**

Giovanna Tredler | **ESTAGIÁRIA DE ACELERAÇÃO DA LIGA VENTURES**

Márcia Aiko Tsunoda | **CHEFE DA ASSESSORIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DO DEPEN**

Stella Rizzo | **HEAD DE ACELERAÇÃO DA LIGA VENTURES**

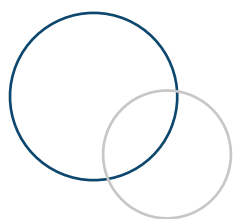
## REVISORES

Claudenir dos Santos | **POLICIAL PENAL DO ESTADO DE MS**

Liga Ventures

---

**AS INFORMAÇÕES DISPOSTAS NESTE MATERIAL SÃO DE PROPRIEDADE DO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL E DA LIGA VENTURES, PODENDO SER USADAS E REPRODUZIDAS DESDE QUE CITADA A FONTE.**



# SUMÁRIO



Clique nos títulos para ir para os capítulos

Clique neste ícone para voltar para o sumário




APRESENTAÇÃO.....	4
INTRODUÇÃO.....	7
O CONTEXTO DO DEPEN.....	11
CONCEITOS IMPORTANTES.....	16
• O que é uma startup?	
• Estágios de maturidade das startups	
• Startups segundo o ordenamento jurídico	
INOVAÇÃO E INOVAÇÃO ABERTA.....	23
• Benefícios da inovação aberta	
• Jornada da inovação aberta	
• Horizontes de inovação	
INOVAÇÃO ABERTA EM ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS.....	31
• Programas de aceleração	
• Hackathon	
• Cocriação	
COMO FAZER INOVAÇÃO ABERTA.....	36
• Etapa 1: Levantamento de desafios internos	
1.1 Exploração de desafios	
1.2 Documentação	
• Etapa 2: Busca e prospecção de startups	
2.1 Prospecção ativa	
2.3 Edital de licitação: adequação, publicidade e transparência	
• Etapa 3: Avaliação e escolha das startups	
• Etapa 4: Fase teste	
4.1 Canvas de Projeto: seu guia para a PoC	
4.2 Contratação da PoC: o Contrato de Fornecimento da CPSI	
4.3 Executando a PoC	
• Etapa 5: Contratação efetiva ou reavaliação?	
MUDANÇAS NORMATIVAS TRAZIDAS PELA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E O MARCO LEGAL DAS STARTUPS.....	64
• Licitações na modalidade especial para CPSI	
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
BIBLIOGRAFIA.....	73
SOBRE OS AUTORES.....	75





# APRESENTAÇÃO





**A** **ATUAÇÃO INTEGRADA ENTRE** os diferentes órgãos da Segurança Pública e das três esferas do poder público: Executivo, Legislativo e Judiciário, é imprescindível para que os desafios do sistema penitenciário sejam efetivamente atacados e minimizados.

O Sistema Penitenciário é parte primordial da segurança pública, tendo em vista que, a efetividade da execução penal, com políticas efetivas de ressocialização, reflete na diminuição das taxas de reincidência. A presença do Estado, assumindo sua responsabilidade sobre o Sistema Penitenciário, tem o poder de bloquear a ação das grandes organizações criminosas.

Neste contexto, sempre com planejamento e responsabilidade, o Depen busca por parcerias e inovação na forma de prospectar e testar soluções para os desafios desse complexo universo.

Com o advento da Lei Complementar nº 182/2021, que instituiu o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador, apresentou-se uma grande oportunidade, com as quebras de paradigma trazidas pelo Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI), introduzido pela referida lei.

Iniciou-se então, com o apoio e em alinhamento com a estratégia e visão do Ministério da Justiça e Segurança Pública, o projeto de Inovação do Depen, com a contratação da expertise da Liga Ventures, em forma de consultoria (CONVITE nº 7304/2021 – OEI/DEPEN-MJSP), e a parceria de suma importância do Laboratório de Inovação do Tribunal de Contas da União, o Colab-i.

Inicialmente foram realizadas reuniões e pesquisa de diagnóstico dos desafios do Sistema Penitenciário junto a policiais e servidores penais de todo o Brasil. Foram executadas com sucesso duas edições do Depen Innovation Day, apresentando o resultado da prospecção de startups com propostas de soluções para desafios de grande relevância. Um ciclo de workshops para proporcionar mais aprendizados sobre o ecossistema das startups também foi disponibilizado. Está em fase de análise jurídica, o edital de licitação de Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI) do Depen, o primeiro de um órgão da administração pública direta federal.



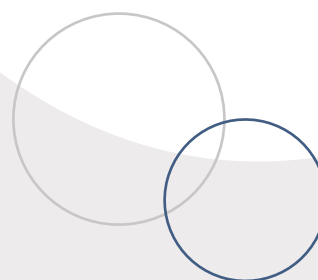
Conforme previsto no projeto, buscou-se compilar todo o aprendizado adquirido nesta jornada exploratória da inovação aberta, até o momento, neste documento.

É, portanto, com grande satisfação e orgulho que se apresenta a Cartilha de Inovação Aberta do Depen, uma iniciativa de compartilhamento e gestão do conhecimento adquirido, com a esperança de que inspire e apoie o serviço público como um todo, além das próprias startups, a buscarem esse novo elo, com uma sinergia de mútuo valor que resulte em uma sociedade melhor atendida e mais segura.

Por fim, registram-se nossos agradecimentos ao empenho das equipes do Depen, ao profissionalismo da Liga Ventures, à parceria essencial do TCU e ao apoio recebido de tantos outros órgãos da administração pública que, igualmente, veem a inovação como um esperançoso e necessário caminho para o aprimoramento contínuo.

**Tânia Maria Matos Ferreira Fogaça**

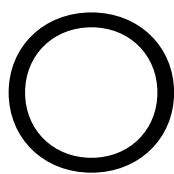
**DIRETORA-GERAL DO DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL**





# INTRODUÇÃO





**TERMO INOVAÇÃO VEM SENDO UTILIZADO** com uma frequência cada vez maior, inclusive no ambiente governamental. Por óbvio, iniciativas inovadoras sempre existiram, tanto no âmbito do funcionamento das instituições em si quanto na forma de produção e prestação de serviços. Porém, observa-se, nos últimos anos, um movimento integrado em prol da melhoria da governança e da efetividade dos investimentos realizados com recursos públicos, envolvendo a criação de políticas públicas e leis, a nível federal, que visam fomentar a inovação com o intuito de solucionar diversos desafios enfrentados pelas organizações públicas.

Em 2015, durante a 1ª Semana de Inovação no Setor Público, o então presidente da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Francisco Gaetani, provocou os participantes com o seguinte slide: “Inovar no setor público é, por definição, ilegal.” Tal afirmação era, à época, carregada de realidade, tendo em vista o conhecido princípio da legalidade, segundo o qual, a administração pública só poderá ser exercida quando estiver em conformidade com a lei. Segundo o princípio em análise, todo ato que não possuir embasamento legal, é ilícito, e realmente à época da citada provocação, não havia normativo que fundamentasse uma inovação em sentido mais amplo, envolvendo, por exemplo, algum risco no contexto de uma contratação pública.

A necessidade de inovação no serviço público foi destacada pelo ministro do Tribunal de Contas da União (TCU) na apresentação do documento Referencial Básico do Programa de Inovação:




**Em outras palavras, inovar não é mais uma questão de escolha: trata-se de um dever que nos é imposto, como consequência do direito dos cidadãos a uma gestão governamental eficiente e capaz de prover serviços de excelência. O Tribunal de Contas da União e as demais instituições responsáveis pelo controle da Administração Pública, no Brasil e no mundo, não podem ignorar essa nova realidade. Se o fizessem, estariam condenadas à obsolescência ou, pior, à triste condição de se tornarem obstáculos para a necessária modernização do Estado”.**

Aroldo Cedraz de Oliveira

MINISTRO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU)





Neste contexto, a presente cartilha tem o intuito de compilar os conhecimentos adquiridos pelo Departamento Penitenciário Nacional (Depen), órgão vinculado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, relacionados à execução de projeto para impulsionar a inovação aberta no sistema penitenciário, em especial com a ampliação das formas de se buscar soluções para os desafios existentes por meio do relacionamento com startups. O conceito de inovação adotado pelo Depen é a busca de ideias criativas que, quando colocadas em ação, trazem impactos positivos para a sociedade.

O foco deste material é o compartilhamento de informações para o desenvolvimento de competências iniciais relacionadas à possibilidade de utilização da Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021 (LC 182/2021), que instituiu o Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador, em alinhamento com a Política Nacional de Inovação (decreto nº 10.534, de 28 de outubro de 2020) e as diretrizes para a desburocratização por meio da inovação, da transformação digital e da participação dos cidadãos — conceitos presentes na Lei do Governo Digital, nº 14.129/2021.

A inovação trazida por esses dispositivos legais tende a facilitar a utilização das soluções de mercado que estão em evolução e visa facilitar a contratação de respostas vantajosas para problemas coletivos e complexos, como os da administração pública. Apesar da evolução no que se refere às normas regulamentadoras, como em toda quebra de paradigma, as instituições estatais ainda estão navegando pelo processo de compreensão dessas mudanças e do seu papel no fomento à inovação aberta, iniciando seu caminhar por esse novo universo.

A iniciativa do Depen, ao executar um projeto para conhecer e compartilhar conhecimentos acerca da inovação aberta, almeja não só posicioná-lo como pioneiro no modelo de contratação de startups por entidades públicas na esfera federal mas servir como guia para órgãos correlatos, para que a administração pública possa alinhar a agilidade do mercado privado às novas diretrizes da legislação de inovação no Brasil e à cobrança, cada vez maior, de aprimoramento na efetividade e eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Esta cartilha é fruto de um trabalho conjunto executado pelo Depen e a Liga Ventures — empresa brasileira especializada em inovação aberta — segundo especificações constantes do Projeto Básico, Anexo “A”, do CONVITE nº 7304/2021 – OEI/DEPEN-MJSP. Os conhecimentos aqui descritos foram desenvolvidos na

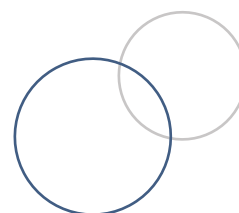




prática com os servidores do Depen em sessões de pitches — apresentações breves e diretas das startups, transmitidas ao vivo —, workshops temáticos e entrevistas com servidores para aprofundamento no tema.

A estrutura deste documento foi elaborada almejando munir de informação os servidores públicos que desejam compreender o universo das startups e as oportunidades trazidas pelo denominado Marco Legal das Startups, a Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021, impulsionando-os a buscar, também nas startups, possíveis fontes de resolução de suas dores.

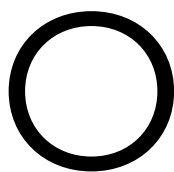
A cartilha se inicia com uma breve introdução sobre o Depen e suas atribuições, seguida de uma contextualização, trazendo os principais conceitos relacionados às startups e à inovação aberta. Em seguida, uma seção prática detalha as diversas etapas e instrumentos do processo, que abrange desde o momento em que se identificam oportunidades de negócio com startups, passando pela busca e avaliação delas, até as formas possíveis de contratação. Espera-se que, com este instrumento, qualquer servidor público possa entender como aplicar todas as metodologias práticas apresentadas e, assim, auxiliar na transformação dos órgãos públicos em entidades mais inovadoras e abertas para novas formas de solucionar os complexos desafios das políticas públicas.





# O CONTEXTO DO DEPEN





**DEPEN É O GESTOR DO** Fundo Penitenciário Nacional (Funpen), criado pela Lei Complementar nº 79, de 07 de janeiro de 1994 e regulamentado pelo decreto nº 1.093, de 23 de março de 1994, que tem como finalidade financiar e apoiar atividades de modernização e aprimoramento do sistema prisional brasileiro. Os recursos são aplicados em construção, reforma e ampliação de estabelecimentos penais; formação, aperfeiçoamento e especialização do serviço penitenciário; aquisição de material permanente, equipamentos e veículos especializados, imprescindíveis ao funcionamento dos estabelecimentos penais, e em diversas ações que visam ao aprimoramento do sistema penitenciário e da execução penal em âmbito nacional.

O órgão fomenta a promoção da cidadania do preso e do egresso, por meio de ações de saúde, educação, cultura, esporte, trabalho e de assistência social, jurídica e religiosa; bem como fomenta a adoção de alternativas penais e de modernização, aparelhamento e fortalecimento do sistema penitenciário, além do aprimoramento no controle das unidades penais. Também atua em prol da saúde e qualidade de vida dos policiais penais e servidores penitenciários.

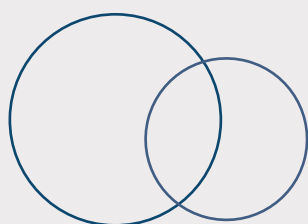
É responsável, ainda, pelo Sistema Penitenciário Federal, composto por cinco estabelecimentos prisionais de segurança máxima, cujos principais objetivos são o isolamento das lideranças vinculadas ao crime organizado, o cumprimento rigoroso da Lei de Execução Penal e a custódia de presos sujeitos ao regime disciplinar diferenciado; líderes de organizações criminosas; presos responsáveis pela prática reiterada de crimes violentos; presos responsáveis por ato de fuga ou grave indisciplina no sistema prisional de origem; presos de alta periculosidade e que possam comprometer a ordem e segurança pública, ou réus colaboradores presos.

Também é atribuição do Depen dirigir, planejar, coordenar, controlar, avaliar e orientar as atividades de inteligência penitenciária no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, promovendo, com os órgãos componentes do Sistema Brasileiro de Inteligência, o intercâmbio de dados e conhecimentos, necessários à tomada de decisões administrativas e operacionais, inclusive de forma preventiva, em prol da segurança pública.



Em termos normativos, segundo o artigo 72 da Lei de Execução Penal, o Depen tem como atribuições:

- »» Acompanhar a fiel aplicação das normas de execução penal em todo o Território Nacional;
- »» Inspecionar e fiscalizar periodicamente os estabelecimentos e serviços penais;
- »» Assistir tecnicamente as Unidades Federativas na implementação dos princípios e regras estabelecidos nesta lei;
- »» Colaborar com as Unidades Federativas mediante convênios, na implantação de estabelecimentos e serviços penais;
- »» Colaborar com as Unidades Federativas para a realização de cursos de formação de pessoal penitenciário e de ensino profissionalizante do condenado e do internado;
- »» Estabelecer, mediante convênios com as unidades federativas, o cadastro nacional das vagas existentes em estabelecimentos locais destinadas ao cumprimento de penas privativas de liberdade aplicadas pela justiça de outra unidade federativa, em especial para presos sujeitos a regime disciplinar;
- »» Acompanhar a execução da pena das mulheres beneficiadas pela progressão especial de que trata o § 3º do art. 112 desta lei, monitorando sua integração social e a ocorrência de reincidência, específica ou não, mediante a realização de avaliações periódicas e de estatísticas criminais.



**§ 1º Incumbem também ao Departamento a coordenação e supervisão dos estabelecimentos penais e de internamento federais.**

**§ 2º Os resultados obtidos por meio do monitoramento e das avaliações periódicas previstas no inciso VII do caput deste artigo serão utilizados para, em função da efetividade da progressão especial para a ressocialização das mulheres de que trata o § 3º do art. 112 desta Lei, avaliar eventual desnecessidade do regime fechado de cumprimento de pena para essas mulheres nos casos de crimes cometidos sem violência ou grave ameaça.**

A complexidade das atribuições do Depen encontra-se refletida na quantidade de Políticas Públicas geridas pelo órgão, sendo algumas delas expressas legalmente em normativos federais:

- ▶▶▶ Decreto nº 9.450, de 24 de julho de 2018: institui a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional (PNAT);
- ▶▶▶ Decreto nº 7.626, de 24 de novembro de 2011: institui o Plano Estratégico de Educação no âmbito do Sistema Prisional (PEESP);
- ▶▶▶ Portaria Interministerial MS/MJ nº1, de 2 de janeiro de 2014: institui a Política Nacional de Atenção Integral à Saúde das Pessoas Privadas de Liberdade no Sistema Prisional (PNAISP) no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS);
- ▶▶▶ Portaria Interministerial MJ/SPM nº 210, de 16 de janeiro de 2014: institui a Política Nacional de Atenção às Mulheres em Situação de Privação de Liberdade e Egressas do Sistema Prisional (PNAMP).

Já no âmbito do Ministério da Justiça e Segurança Pública, o Depen é responsável por cinco políticas públicas, subdivididas em dezesseis eixos, conforme é possível observar abaixo:

 <b>1</b> POLÍTICA DE FORTALECIMENTO DO SISTEMA PENITENCIÁRIO	<b>1º EIXO</b>	Controle e Participação Social
	<b>2º EIXO</b>	Modernização e Aparelhamento
	<b>3º EIXO</b>	Penitenciárias Federais
	<b>4º EIXO</b>	Retomada do Controle das Unidades Penais
	<b>5º EIXO</b>	Corregedorias
 <b>2</b> POLÍTICA DE INTELIGÊNCIA PENITENCIÁRIA	<b>6º EIXO</b>	Rede Nacional de Inteligência Penitenciária (RENIPEN)Modernização e Aparelhamento
	<b>7º EIXO</b>	Sistema Nacional de Informações do Depen (SISDEPEN)
 <b>3</b> POLÍTICA DE PROMOÇÃO DA CIDADANIA DO PRESO E DO EGRESSO	<b>8º EIXO</b>	Alternativas Penais
	<b>9º EIXO</b>	Atenção ao Egresso
	<b>10º EIXO</b>	Educação
	<b>11º EIXO</b>	Grupos Específicos – Mulheres e LGBT
	<b>12º EIXO</b>	Religião
	<b>13º EIXO</b>	Saúde
 <b>4</b> POLÍTICA DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PENITENCIÁRIO	<b>14º EIXO</b>	Trabalho
	<b>15º EIXO</b>	Capacitação
 <b>5</b> POLÍTICA DE OBRAS PENITENCIÁRIAS	<b>16º EIXO</b>	Saúde e Qualidade de Vida

Observa-se, portanto, que o Departamento Penitenciário Nacional possui desafios complexos e impactantes para a sociedade brasileira, constituindo-se em um órgão com grande potencial para identificação de desafios em busca de soluções inovadoras.



# CONCEITOS IMPORTANTES






# O que é uma startup?

**S**TARTUP É UMA EMPRESA JOVEM em busca de um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas. Embora não se limite apenas a negócios digitais, uma startup traz consigo inovações em seu produto e/ou modelo de negócio, diferenciando-a de uma empresa tradicional. Além disso, enquanto uma empresa tradicional possui produtos e modelos de negócio já validados pelo mercado - isto é, com uma demanda real e recorrente -, uma startup está em constante busca, construção e validação de um produto que resolva, de fato, uma dor real do mercado e de um modelo de negócio que garanta a sustentabilidade e o crescimento daquele negócio a longo prazo.



## 4 PRINCIPAIS PREMISSAS

- 1** **INOVAÇÃO TECNOLÓGICA:** o produto e a proposta de valor apresentados ao mercado são únicos e assertivos, e visam resolver o problema do público-alvo. Geralmente, essas soluções são inovadoras, sendo acompanhadas e viabilizadas (mas não necessariamente) pelo surgimento de novas tecnologias;
- 2** **REPETÍVEL:** o modelo de negócios precisa ser repetível em vários mercados ou setores de negócio para que a expansão seja rápida. A ideia é replicar o que funciona para um cliente da forma mais simples possível para o outro;
- 3** **ESCALÁVEL:** acompanhando a repetibilidade do modelo de negócio, uma startup também visa a escala, isto é, aumentar o volume de vendas e de clientes atendidos, sem precisar aumentar os investimentos e o custo fixo na mesma proporção;
- 4** **CENÁRIO DE INCERTEZA:** por trazer grandes inovações para o produto e o modelo de negócio, uma startup está em constante busca por validações. Assim, é essencial que a empresa realize análises do ambiente externo (o mercado em que atua) e responda a ele de maneira efetiva e constante.



Além dos pontos citados, há características de operação “naturais” das startups que viabilizam as suas premissas e as distanciam de empresas tradicionais, conforme citadas a seguir:

## **MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM HIPÓTESES E EM CONSTANTE VALIDAÇÃO**

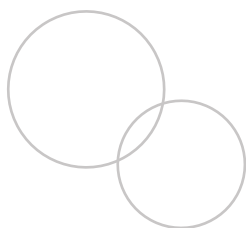
Inicialmente, parte-se do princípio de que todas as ideias dos empreendedores são hipóteses e precisam ser testadas no mercado antes de defini-las como prontas para se vender em escala;

## **CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DO NEGÓCIO A PARTIR DE UMA LÓGICA “ENXUTA”**

Uma startup precisa buscar suas validações da forma mais rápida possível, gastando o menor recurso possível. Para isso, a metodologia de “Startup Enxuta” ajuda a evitar desperdícios de recursos, pautando-se na lógica de construir-medir-aprender:

- »» **Construir:** desenvolvimento do novo produto/funcionalidade de maneira mais simples e funcional possível, permitindo a sua validação em testes com clientes e usuários reais;
- »» **Medir:** realização de testes reais, com clientes e usuários reais, para medir dos resultados;
- »» **Aprender:** aprimoramento do produto com base nas análises dos resultados obtidos nos testes reais.

Logo, entende-se que o desenvolvimento do negócio é contínuo e ocorre a partir de dados e observações do comportamento dos clientes com o produto.



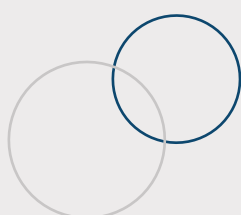


## **INSUCESSOS JÁ SÃO ESPERADOS**

No ambiente de inovação, erros fazem parte do processo e ajudam a invalidar as hipóteses de produto, sendo considerados aprendizados para melhorar a jornada do cliente e agilizar o processo de desenvolvimento. Às vezes, as startups lidam com erros “pivotando”, ou seja, mudando de estratégia.

Pode-se concluir, portanto, que as startups têm como premissas a inovação e as incertezas. Planejam testar de maneira rápida e interativa, com pouco investimento financeiro e de tempo, a fim de promover melhorias com agilidade, já validando-as com os próprios clientes.

No longo prazo, na iniciativa privada, as empresas ou instituições que não inovam tendem a ficar para trás na concorrência. Em geral, apenas diante desse cenário, começam a enxergar a inovação aberta como alternativa de solução e prevenção de morte do negócio. Essa mudança de cultura e a necessidade de inovação têm se apresentado, cada vez mais, também no contexto do serviço público.





# Estágios de maturidade das startups

**C**OMO PARTE DE SUA EVOLUÇÃO e crescimento, uma startup precisa validar seu produto e/ou modelo de negócio junto ao mercado. Dependendo de onde ela se encontra nessa jornada de validação, podemos classificá-la nos seguintes estágios de maturidade:

## ESTÁGIOS DE MATURIDADE

1º

**IDEAÇÃO:** fase de concepção da ideia. O desafio é idear o primeiro produto sem envolver grandes investimentos. O objetivo é validar se a dor em questão existe no mercado e construir uma solução, no menor formato possível, que possa resolvê-la;

2º

**VALIDAÇÃO OU CUSTOMER-FIT:** etapa em que a startup atua para consolidar um número considerável da base de clientes. O desafio é construir o produto e o negócio mais aderente possível às necessidades de mercado, além de desenvolver a vantagem competitiva do negócio;

3º

**PRODUCT-MARKET FIT:** momento em que a startup “encaixa” a proposta de valor do produto e o modelo de negócio com a necessidade do mercado. Nesta fase, a startup começa a sentir que não está conseguindo acompanhar a alta demanda. Além disso, os clientes amam o produto e é possível provar tal sentimento;

4º

**CRESCIMENTO OU EFICIÊNCIA:** estágio de automatização de processos e crescimento interno em todas as áreas. O objetivo é consolidar os processos, as estruturas internas e o time e alavancar - ainda mais - as vendas;

5º

**ESCALA:** nesta etapa a startup possui taxas de crescimento elevadas, processos bem estruturados e busca expandir sua atuação para novos locais, públicos e segmentos. No entanto, a expansão é feita com um grau de planejamento bem maior do que na fase de validação, devido ao tamanho da empresa e ao investimento envolvido.

É importante que, ao se relacionar com uma startup, uma instituição tenha clareza dos diferentes estágios de maturidade do negócio para contribuir da forma mais adequada e alinhar suas expectativas. Normalmente, durante os estágios iniciais (ideação e validação), a startup mostra-se mais propensa a negociar com os clientes, pois está mais orientada a fechar o seu primeiro grande negócio. Em contrapartida, sua infraestrutura ainda é bastante enxuta e existem poucos recursos internos disponíveis, o que pode comprometer as entregas que envolvam grandes volumes.

Após a etapa de product-market fit, a startup apresenta uma flexibilidade menor para a negociação comercial, já que neste estágio as customizações de produto e do modelo de negócio se tornam mais complexas. No entanto, sua estrutura já está mais robusta, o que permite entregas em grande escala.

É importante mencionar, ainda, que o modelo de negócio das startups pode ser focado em diferentes segmentos de clientes. Os mais comuns são Business to Business (B2B) — quando uma empresa vende para outra empresa privada — e Business to Consumer (B2C) — quando uma empresa tem como público-alvo pessoas físicas, consumidores finais. Existem ainda variações entre esses dois, como o modelo B2B2C, em que a startup vende diretamente para um outro negócio (B2B), mas oferece seu produto ou serviço para a base de consumidores deste cliente (B2C).

As startups que vendem soluções para o governo são caracterizadas como Business to Government (B2G), ou também chamadas de “govtechs”. Nesse cenário, o Brasil pode ser considerado referência, ocupando o quarto lugar no Índice Govtech 2020, ranking mundial elaborado pelo Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF) em parceria com a Oxford Insights. Na sua frente estão apenas Espanha, Portugal e Chile.

Além disso, existiam cerca de 80 startups no Brasil que atuavam com governo, de acordo com o relatório As Startups GovTech e o Futuro do Governo no Brasil, de 2019, desenvolvido pelo BrazilLAB e o CAF. No entanto, esse número ainda é baixo quando comparado às mais de mil startups existentes no setor, conforme estima o mesmo estudo.

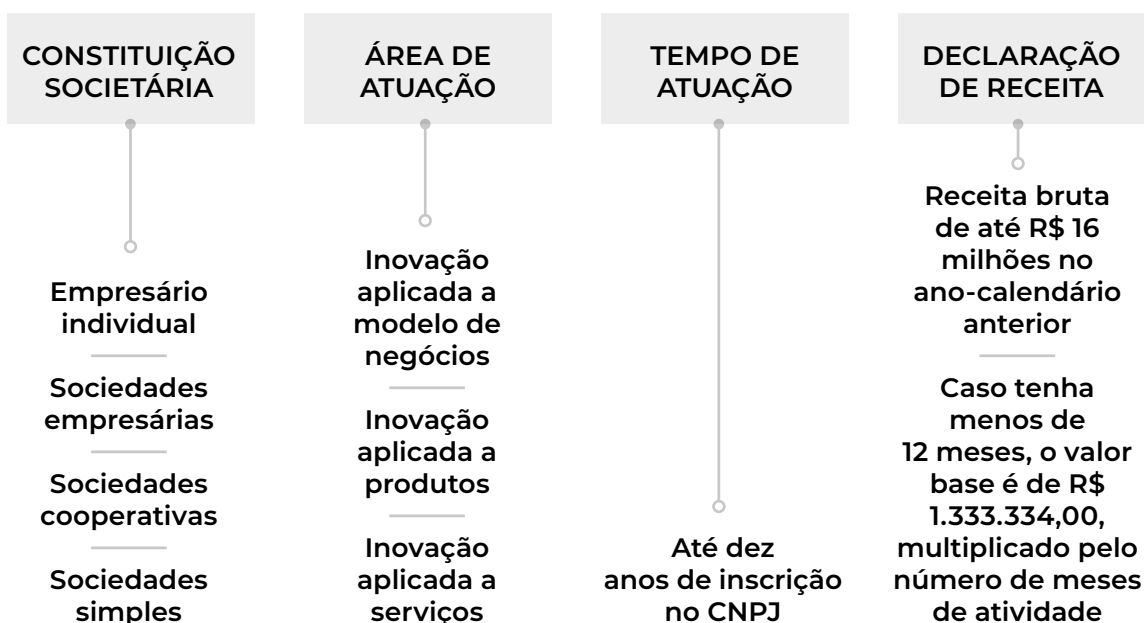


# Startups segundo o ordenamento jurídico

**N**O ORDENAMENTO JURÍDICO EXISTEM algumas definições do que seria uma startup e, para fins da LC nº 182/21, para ser considerada startup, a empresa deve englobar as seguintes características:

- ▶▶▶ Devem ser organizações empresariais ou societárias, constituídas sob a forma de empresário individual, EIRELI, sociedades empresárias (sendo os tipos mais comuns a limitada e a S.A.), sociedades cooperativas ou sociedades simples;
- ▶▶▶ Devem possuir sua atuação na área de inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados, porém, independente da sua natureza inovadora, devem ser empresas recentes nascentes ou em operação com até 10 anos de inscrição no CNPJ;
- ▶▶▶ Por fim, devem declarar uma receita bruta de até R\$16 milhões no ano-calendário anterior ou quando o ano-calendário anterior for inferior a 12 meses, toma-se como base a receita de R\$ 1.333.334,00 multiplicada pelo número de meses de atividade no ano-calendário anterior.

## DEFINIÇÃO DE STARTUP

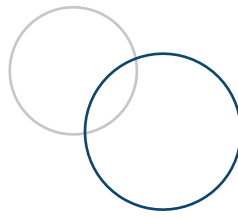


Fonte: [Lei Complementar 182/2021](#)



# INOVACÃO E INOVACÃO ABERTA





# T

**ECNOLOGIAS QUE SURGEM DIA APÓS DIA**, mudanças no comportamento do cliente/consumidor, cenários externos imprevisíveis — como pandemias e guerras — novos players e novos modelos de negócios são alguns fatores que tornam os mercados extremamente competitivos e acelerados. Neste mundo de mudanças constantes, adaptar-se e inovar passaram a ser atividades fundamentais para as empresas que desejam manter seus negócios competitivos e sustentáveis a curto, médio e longo prazo.


Existem duas maneiras de implementar processos voltados para a inovação em empresas: por meio da inovação aberta, utilizando soluções já existentes no mercado e parceiros externos à companhia; e via inovação fechada, desenvolvendo a solução desde o início dentro dos limites da própria organização e com recursos internos. Nessa cartilha, o foco é dado à inovação aberta, com foco na inovação viabilizada pelo relacionamento com startups.

De acordo com Henry Chesbrough, autor de inúmeros livros e referência no assunto, “a inovação aberta é o uso de fluxos de conhecimento internos e externos para acelerar a inovação interna e expandir os mercados”. Enquanto a inovação fechada via processos tradicionais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) dentro de grandes empresas envolve um planejamento extenso, validações em diversas camadas hierárquicas e o seguimento de processos claros e muitas vezes enrijecidos, a inovação aberta, por sua vez, se beneficia tomando “atalhos” ao fazer parcerias com instituições externas que, de forma independente, ágil e especializada, trabalham no desenvolvimento de novos produtos e modelos de negócios. Portanto, a inovação aberta pode ser definida pelo estabelecimento de parcerias estratégicas para além dos muros da organização a fim de alavancar novas oportunidades de negócios em um tempo menor e gastando menos recursos.

Nesse contexto, é válido reforçar algumas características da inovação aberta:

- »» Múltiplos grupos competentes e especialistas para desenvolver um produto ou serviço: é possível unir as especialidades internas da organização às externas, agregando mais valor ao produto final. Os parceiros externos normalmente já possuem um foco em nichos peculiares, sendo especializados em um público-alvo e/ou em uma dor do mercado;



- 
- »» Integração de recursos internos e externos: a inovação aberta não se limita ao que a organização já tem, impulsionando a cocriação, acreditando que boas ideias podem surgir a partir de parceiros externos, principalmente startups;
  - »» O processo se torna muito mais ágil: a inovação fechada passa por todos os estágios de criação e desenvolvimento das suas teses. Já a inovação aberta pula muitas etapas, ao aperfeiçoar e implementar soluções já foram desenvolvidas ou estão disponíveis no mercado;
  - »» Custo de desenvolvimento reduzido: muitos gastos são minimizados, visto que realizar parcerias e/ou adquirir soluções externas tende a ser mais econômico do que o custo destinado para recrutar e contratar uma nova equipe para desenvolver a solução já oferecida pela startup.



## Benefícios da inovação aberta

**P**OR POSSUÍREM NATUREZAS e características tão divergentes — a grande instituição é robusta, com inúmeros processos e grande volume de recursos, porém com pouca agilidade; a startup, por sua vez, é uma organização menor, com menos processos, porém mais ágil —, seus modos de fazer negócios também diferem. Por isso, é fundamental que ambas partes encontrem um objetivo em comum. Vale destacar que a conexão e o relacionamento entre grandes organizações e startups não é simples, mas quando feitos da maneira correta podem oferecer inúmeros benefícios para ambos os lados, conforme detalhados a seguir.



## BENEFÍCIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

1º

**MONITORAMENTO DE TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS E DE MERCADO:** startups possuem as soluções mais atualizadas do mercado;

2º

**VALIDAÇÃO DE NOVOS MODELOS DE NEGÓCIOS:** a partir da parceria, é possível desenvolver novos negócios na empresa, aumentando a sua competitividade no mercado;

3º

**REDUÇÃO DE CUSTO E RISCO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS:** por buscar tecnologias e soluções já existentes e que estão em fase avançada de testes e produção, o investimento em pesquisa e desenvolvimento é reduzido. Além disso, o risco da tecnologia ou da ideia da solução não ser ideal ou até mesmo não funcionar diminui, já que o produto está semipronto ou pronto;

4º

**REDUÇÃO DE TIME-TO-MARKET:** a solução já está praticamente pronta para ser implementada, reduzindo o tempo de desenvolvimento de um novo produto, desde o momento da concepção até o seu lançamento;

5º

**AUMENTO NA EFICIÊNCIA DOS PROJETOS DE INOVAÇÃO:** a incorporação de tecnologias, ideias e patentes de terceiros faz com que soluções que muitas vezes não teriam sido pensadas e produzidas, sejam adotadas, melhorando os índices de eficiência. Além disso, é possível utilizar recursos que a corporação, por vezes, não possui;

6º

**ACELERA O TEMPO DE INOVAÇÃO:** como há uma divisão de trabalhos dentro do processo de inovação entre os parceiros externos e os colaboradores internos, o projeto é desenvolvido de maneira mais ágil;

7º

**DISSEMINAÇÃO DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA E AUMENTO DO AMBIENTE INOVADOR DENTRO DAS GRANDES EMPRESAS:** as parcerias de startups inovadoras com grandes empresas são uma boa oportunidade para as corporações abraçarem a cultura de inovação e a incorporarem dentro da empresa de forma mais ativa. Os colaboradores da organização passam a ter contato com uma organização mais ágil e podem se beneficiar, aprendendo com essa mentalidade. Além disso, são influenciados a empreender internamente na empresa, ideando novos produtos estratégicos para a companhia de maneira mais natural;

8º

**GANHO DE IMAGEM E RELACIONAMENTO COM O ECOSISTEMA:** ser uma organização inovadora, que fomenta o ecossistema empreendedor, traz um posicionamento de mercado positivo.



## BENEFÍCIOS PARA AS STARTUPS

1º

**VALIDAÇÃO DE NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO E PRODUTOS:** a startup coleta de feedbacks de usuários e clientes reais, a fim de evoluir seu produto e modelo de negócio;

2º

**OPORTUNIDADE DE CRIAR RELACIONAMENTO COM GRANDES CORPORações:** contato com os melhores e principais clientes;

3º

**GERAÇÃO DE NOVOS CASES DE SUCESSO:** por buscar tecnologias e soluções já existentes e que estão em fase avançada de testes e produção, o investimento em pesquisa e desenvolvimento é reduzido. Além disso, o risco da tecnologia ou da ideia da solução não ser ideal ou até mesmo não funcionar diminui, já que o produto está semipronto ou pronto;

4º

**ACESSO A MENTORES E MENTORAS:** eventualmente, a parceria com grandes empresas possibilita que os fundadores da startup aprendam com pessoas especialistas no mercado em que atuam;

5º

**POSSIBILIDADE DE GERAR IMPACTO SOCIAL:** nos casos de parcerias com o serviço público, a startup tem a possibilidade de gerar impacto social e resolver problemas ligados a políticas públicas.



# Jornada da inovação aberta

**A** **MAIORIA DAS INSTITUIÇÕES DA INICIATIVA** privada já se conscientizaram dos benefícios em se fazer inovação aberta e estão ativamente buscando realizá-la. Existem várias maneiras de adotar a inovação, mas normalmente a jornada de amadurecimento das iniciativas pelas quais as empresas passam é a descrita na ilustração abaixo:

## A JORNADA DA CORPORAÇÃO

### E AS PROPOSTAS DE VALOR

- 

**1.** **ENTICE: PRECISAR OU QUERER INOVAR**  
Conscientização dos funcionários da corporação por meio de formatos educativos de inovação, como palestras, treinamentos e workshops
- 

**2.** **INTER: TENTAR SE ENGAJAR COM STARTUPS**  
Sensibilização da grande empresa para ter a cultura de participar ativamente do ecossistema de inovação. Isso pode ocorrer por meio da busca por startups e de networking com profissionais, referências em inovação
- 

**3.** **ENGAGE: ACHAR STARTUPS E GERAR PROJETOS**  
Prospecção de startups que têm potencial de solucionar os desafios enfrentados pela organização. Naturalmente ocorre o match entre startup e instituição. Por consequência, a marca se posiciona de maneira mais inovadora e adepta às tendências de mercado
- 

**4.** **EXIT: COLHER RESULTADOS**  
Obtenção de resultados e casos de sucesso de inovação aberta. Nesse momento, ocorrem os contratos finais com startups
- 

**5.** **EXTEND: AMPLIAR FORMAS E REVERBERAR**  
Vasto conhecimento de inovação aberta e, além de contratar soluções, pode começar a investir em startups ou até mesmo comprá-las

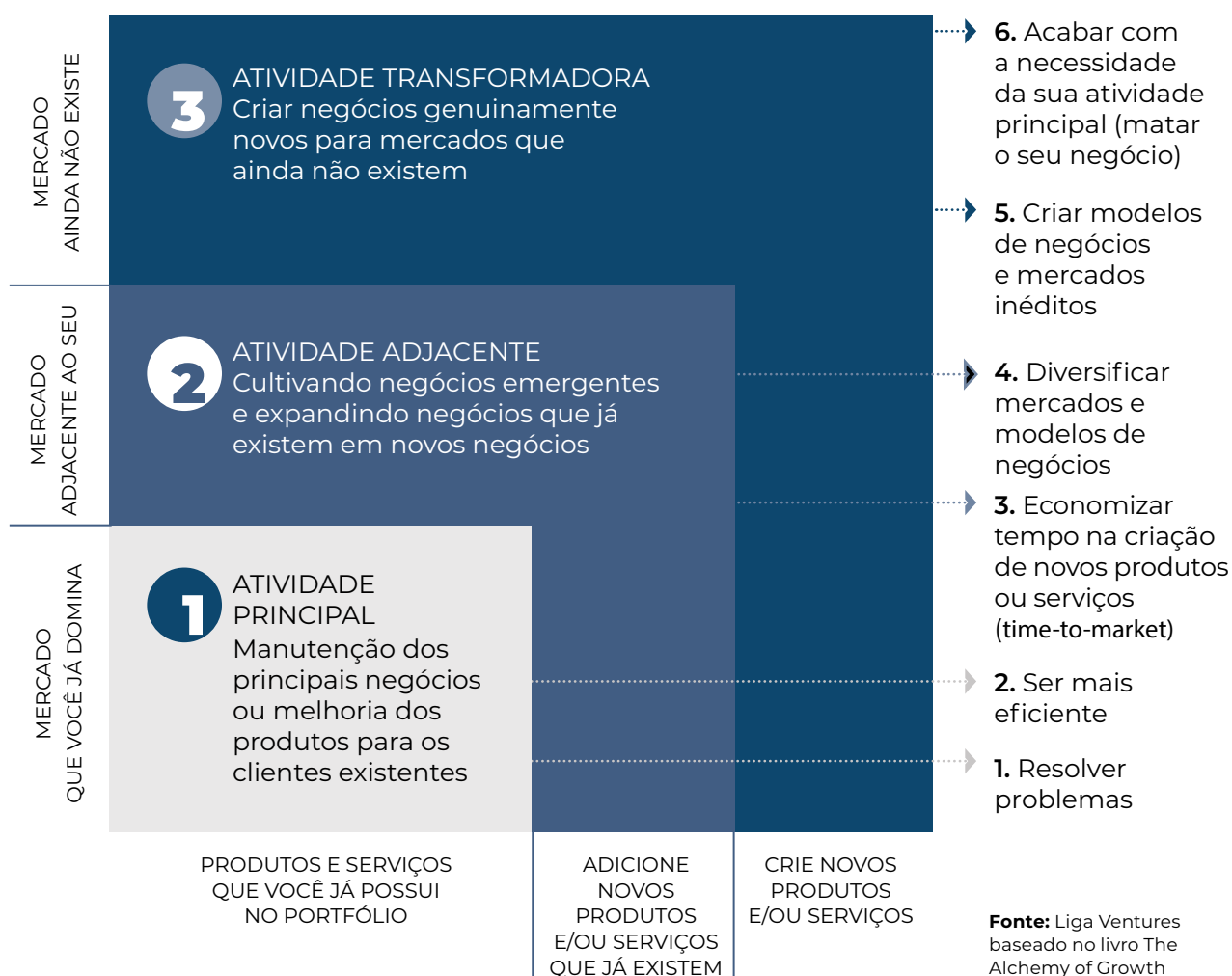
Fonte: Liga Ventures

Diferentemente do setor privado, o setor público possui acesso e vínculo limitados com as startups que são pré-definidos por leis que atuam como diretrizes deste relacionamento. Cada vez mais, essas legislações são aprimoradas de forma a facilitar ações de inovação aberta, o que deve acelerar a evolução dos órgãos públicos no âmbito dessa jornada.

# Horizontes de inovação

**U**M PASSO FUNDAMENTAL AO ADOTAR a inovação é identificar onde alocar os recursos, destinando-os de maneira estratégica para as principais necessidades da instituição. Para isso, três horizontes de inovação foram estabelecidos por Mehrdad Baghai, Stephen Coley e David White, publicados no artigo Enduring Ideas: The three horizons of growth, publicado na McKinsey & Company.

## TRÊS HORIZONTES DE INOVAÇÃO



- ▶▶▶ **O HORIZONTE 1**, chamado de incremental ou core, é definido como melhoria do negócio principal da empresa. Qualquer melhoria em processos e/ou produtos e serviços da empresa se enquadram dentro dessa classificação. Normalmente, projetos do horizonte 1 trazem resultados de forma mais rápida, o que ajuda a conscientizar e disseminar na organização o potencial das iniciativas com startups. Exemplo: Depen cria um novo sistema de acompanhamento de repasse de verbas com cálculos automatizados e algoritmos que indiquem os valores de interesse da União, melhorando a experiência dos funcionários, proporcionando maior agilidade no trabalho e melhores resultados.
  
- ▶▶▶ **O HORIZONTE 2**, chamado de adjacente, compreende acelerar as oportunidades laterais ao negócio central, mas ainda assim bastante relacionadas. Isto é: são oportunidades voltadas para o teste de novos produtos e modelos de negócio, mas ainda para o mesmo público alvo e base de clientes. Geralmente, a organização já utiliza estruturas existentes na empresa, como a base atual de clientes. Exemplo: Depen faz uma parceria estratégica com outros órgãos públicos para oferecer novos serviços adjacentes aos que já são realizados.
  
- ▶▶▶ **O HORIZONTE 3**, chamado de disrupção ou transformacional, é quando a empresa busca desenvolver alternativas que concorrem com seus próprios produtos e modelos de negócio, a fim de não perder espaço para novos players do mercado e, em um exemplo mais agressivo, a fim de “matar a si mesma” (seu negócio original). Exemplo: O Depen ou outro órgão da União cria um sistema ou uma plataforma de inovação que realize sozinha todos os serviços ofertados pela instituição. Geralmente, projetos do horizonte 3 demoram mais para trazer resultados e ganhos significativos e são considerados visando o sucesso a longo prazo.

Como exemplo prático da importância da visão estratégica quanto aos horizontes no universo corporativo, no ano 2000, o CEO da Blockbuster, John Antioco, rejeitou uma parceria de negócio proposta por Reed Hastings, fundador da Netflix, para se enveredar pelo universo online, conforme relatado na matéria da Época Negócios. À época, a Blockbuster rejeitou a Netflix por achar que não era um bom negócio. Hoje a Netflix vale bilhões, e a Blockbuster não somente perdeu essa oportunidade, mas acabou desaparecendo do mercado em 2010.

Entender o momento da organização ajuda a distribuir os projetos de inovação dentro destes três horizontes. Organizações que estão iniciando em suas jornadas devem investir em projetos do horizonte 1 que, ao trazer resultados no curto prazo, podem ajudar na conscientização e convencimento das práticas de inovação aberta. Por outro lado, organizações que desejam se manter competitivas e na vanguarda de seus mercados precisam ter iniciativas nos horizontes 2 e 3.



# INOVAÇÃO ABERTA EM ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS

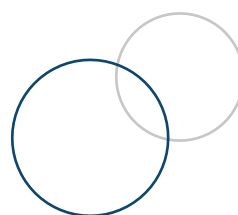


**C**ONFORME ABORDADO ANTERIORMENTE, por muito tempo, o tema inovação dentro de órgãos governamentais brasileiros estava fadado a ser um assunto limitado pelo alcance da legislação e pela falta de informação. A busca por inovação pode acontecer de diferentes formas e é importante entender como as mudanças no ordenamento jurídico podem alterar as condutas voltadas para a inovação.

A jornada do setor público com startups está apenas começando. Pode-se afirmar, portanto, que os órgãos públicos estão inseridos em um ambiente repleto de oportunidades para inovação. Nos próximos parágrafos, ressaltam-se maneiras e casos reais de parcerias entre startups e instituições públicas.

---

## Programas de aceleração




**N**ESSE FORMATO, AS ORGANIZAÇÕES SE conectam com startups que possuem inovações tecnológicas com o objetivo principal de estimular o ecossistema de inovação e o empreendedorismo. De forma secundária, as instituições visam aproximar as startups dos desafios internos existentes. É o caso dos programas Inovativa Brasil e BNDES Garagem.

O BNDES Garagem teve início em meados de 2018, com foco na aceleração de negócios em dois diferentes estágios: startups em ideação e em tração. Em 2021, o programa focou na aceleração de negócios de impacto, acelerando em seu primeiro ciclo 45 startups em ambos estágios, que atuassem focadas em cinco temas prioritários, principalmente: cidades sustentáveis, sustentabilidade, saúde, educação e govtechs.

Já o Inovativa Brasil é uma política pública gerida pelo Ministério da Economia que apoia o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo





inovador no Brasil em grande escala, por meio de programas de aceleração e eventos que, desde 2013, já ajudaram a impulsionar mais de 2,6 mil negócios por todo o país, estimulando oportunidades de conexões com investidores e parceiros, conteúdos e mentorias.



# Hackathon

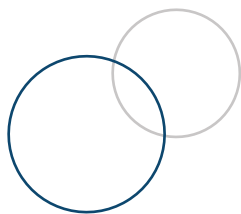
**ESSE FORMATO É CARACTERIZADO** por ser uma maratona de programação computacional, que pode perdurar por dias ou meses, estimulando tanto a equipe de tecnologia interna de uma determinada empresa quanto grupos externos que queiram participar do hackathon. A competição incentiva a criatividade e as habilidades dos envolvidos com o intuito de desenvolver soluções que resolvam os desafios vivenciados pela empresa, além de fomentar a cultura de inovação organizacional. No entanto, é importante esclarecer que o formato hackathon não compreende uma compra pública. Por isso, caso a construção da solução seja aplicada, considera-se uma outra prática de inovação aberta, chamada Cocriação, que será detalhada no próximo tópico.

Para exemplificar de forma prática um hackathon, em setembro de 2021, o governo brasileiro lançou o Hackathon Rede +Brasil, com o tema “+Brasil: mais Acessível e mais Colaborativo”. A maratona de programação teve duração de oito dias e premiou as melhores soluções tecnológicas para o programa de transformação digital do governo federal, cujo objetivo é simplificar o acesso a informações para facilitar a vida do cidadão e dos gestores públicos.

Esse formato só pode ser realizado devido às atualizações legislativas que ocorreram nos últimos anos. Hoje, no Brasil, é permitido fornecer bonificações para inovação e propriedade intelectual aos envolvidos. A premiação é feita por meio de licitações, na modalidade concurso, que podem dar a propriedade intelectual ao vencedor. Para realizar essa iniciativa é preciso publicar o desafio e oferecer o prêmio, que pode ser em dinheiro mais a propriedade intelectual, ou apenas a propriedade intelectual, ao vencedor.



# Cocriação



**A** **COCRIAÇÃO AQUI DESCRITA PRECEDE** a publicação do Marco Legal das Startups e era realizada combinando-se diferentes modalidades de licitação fazendo uso de artigos de lei específicos que tratam de compras públicas com foco em Pesquisa e Desenvolvimento.

Esse formato de inovação caracteriza-se por convidar atores como empresas externas, profissionais da área, fãs ou clientes para contribuir no processo de melhoria ou inovação de um produto ou serviço.

A cocriação pode acontecer durante um programa de aceleração ou posteriormente ao hackathon, quando as soluções externas à corporação são adaptadas e implementadas. Com o advento da Lei Complementar nº 182/21, a cocriação pode ser realizada na fase de teste do Contrato Público de Solução Inovadora, antes da etapa de contrato de fornecimento.

Trazendo um exemplo prático, vale ressaltar as iniciativas do IdeiaGov, hub de inovação aberta do Governo do Estado de São Paulo.

Uma das soluções de cocriação implementadas pelo IdeiaGov é a da startup SafeTest. Por meio do lançamento do desafio para healthtechs (startups da área de saúde), “Kit Diagnóstico da Covid-19”, em 2020, a solução ganhou o prêmio e implementou uma nova maneira de realizar diagnósticos da Covid-19.

Com a pandemia, a startup cocriou com o desafio e desenvolveu sua biotecnologia para a construção de um teste sorológico por imunoenensaio enzimático, chamado teste ELISA, a fim de identificar os anticorpos IgG e IgM contra o Sars-CoV-2. São usadas partículas virais sintéticas de base proteica. Isso significa que são desenvolvidas em laboratório, o que possibilita detectar variações conhecidas do vírus, em todo o planeta e com alta acurácia: 100% de sensibilidade e 99,5% de especificidade.



Conforme consta [no site do hub IdeiaGov](#):



**O projeto-piloto foi estabelecido em parceria com o Instituto Butantan, com o objetivo de analisar os testes desenvolvidos e fornecidos pela empresa Safetest, apoiando o desenvolvimento de soluções tecnológicas e inovadoras para a realização de testes de diagnóstico para Covid-19, que sejam confiáveis, acessíveis para programas de saúde pública e possam ser replicados para alcançar o maior número possível de pessoas”.**

O projeto referente à chamada pública CCT/SDE nº 02/2020 ocorreu de março a maio de 2021. O resultado da competição referente a esta chamada pública foi publicado no DOE do dia 5/8/2020 e a prova de conceito foi finalizada no dia 7/5/2021.


Seguindo uma boa prática de inovação aberta, após fase de testes, a equipe do Butantan recomendou o seguimento da startup Safetest para o amadurecimento da parceria com o Instituto. O prosseguimento da próxima fase do projeto ocorrerá com o intermédio do programa IdeiaGov e haverá a celebração de um acordo de PD&I junto ao Instituto Butantan no qual irão estabelecer um novo plano de trabalho em conjunto.





# COMO FAZER INOVAÇÃO ABERTA





**UMA VEZ CONTEXTUALIZADO O UNIVERSO** da inovação aberta e das startups, bem como os benefícios e o potencial desse relacionamento, é necessário explorar de que forma os órgãos públicos podem se organizar para promover iniciativas de inovação aberta e transformá-las em realidade.

Por isso, os próximos tópicos descrevem didaticamente, com um passo a passo, como uma entidade pública pode buscar o relacionamento com startups para se tornar um órgão inovador.

No entanto, é importante ressaltar que a efetividade dessas ações depende do engajamento da alta liderança da organização. Lideranças abrem caminhos e dão direções extremamente importantes para a evolução dos projetos e das iniciativas de inovação aberta, em geral. Para aqueles que ainda não ocupam uma posição de liderança dentro do seu setor de atuação, é válido se aproximar e engajar os líderes mais próximos, conscientizando-os do potencial e da importância de se buscar soluções inovadoras, por exemplo, no universo das startups.

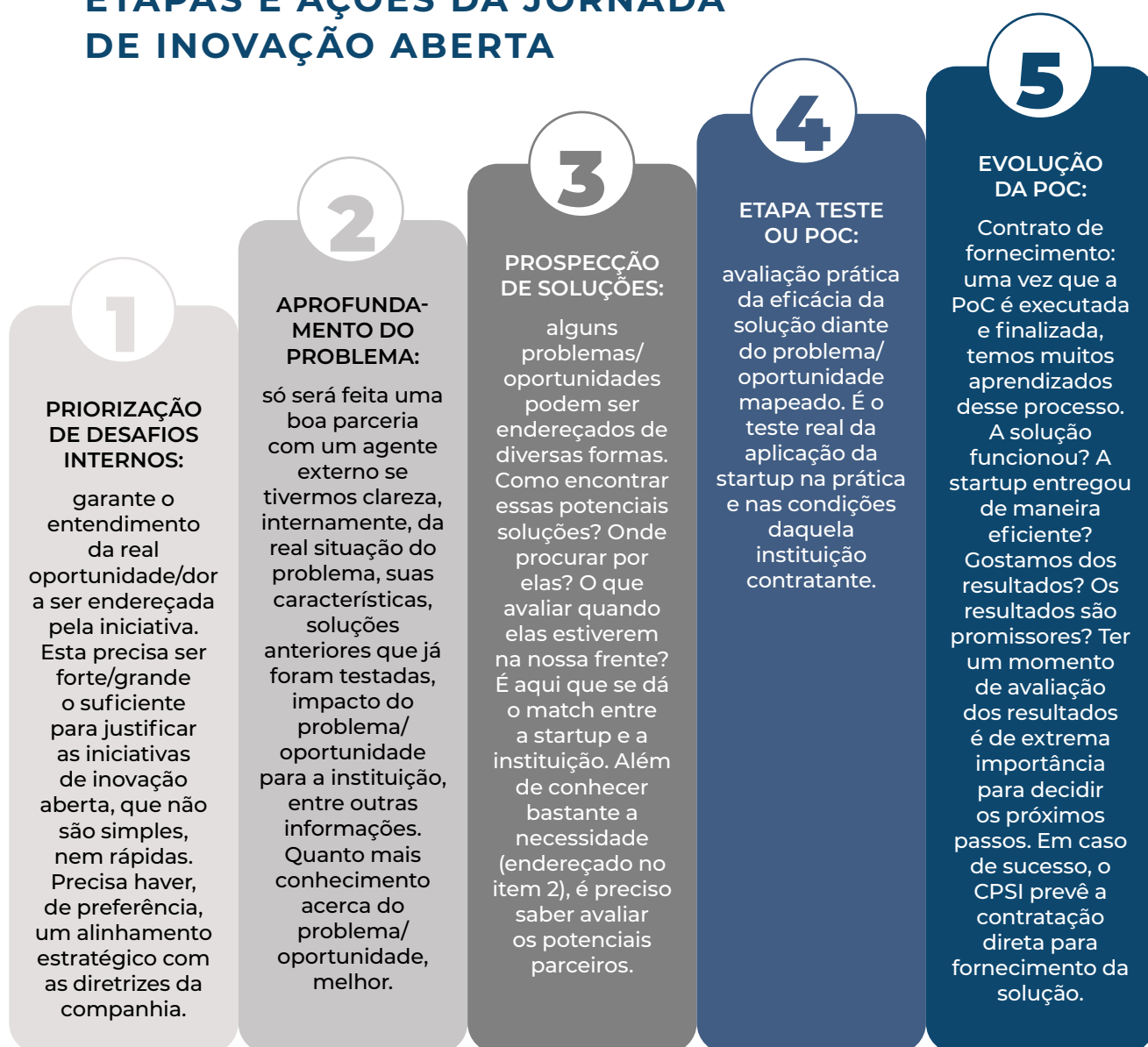
É altamente recomendável, ainda, que seja realizada uma pesquisa externa ou um benchmarking de outras instituições para descobrir se já existe uma alternativa desenvolvida que possa ser adaptada ou customizada.

Um outro aspecto que deve ser levado em consideração é a identificação, dentro do quadro de servidores do órgão, de agentes qualificados para realizar processos de compras públicas e acompanhar uma eventual contratação de inovação, desde o seu planejamento até a execução contratual. Esses servidores precisam se atualizar constantemente sobre os normativos e pareceres referenciais vigentes, além de analisar internamente as capacidades institucionais e os recursos necessários para o desenvolvimento e gerenciamento da inovação.

A busca de um parceiro externo — no caso, uma startup — para a realização de uma atividade de inovação aberta requer, basicamente, o conhecimento do problema/desafio vivido com uma necessidade de solução/oportunidade

a explorar. Esse match entre dor/opportunidade que a instituição tem com uma solução inovadora que a startup traz só será efetivo se algumas etapas forem cumpridas, de forma a garantir que ambos os lados tenham bastante clareza sobre o relacionamento que estão construindo. São elas:

## ETAPAS E AÇÕES DA JORNADA DE INOVAÇÃO ABERTA



Com base nos mais de seis anos de existência da Liga Ventures, cada uma dessas etapas pode ser endereçada de forma objetiva e eficiente. Esses processos e dicas são descritos a seguir. Ressalta-se que a maioria destas orientações são baseadas na experiência prática com corporações do setor privado e também foram aplicadas no universo de uma organização pública: o Depen.

# ETAPA 1: Levantamento de desafios internos

**T**ODA SOLUÇÃO DEVE, POR DEFINIÇÃO, resolver um problema. Porém, com recorrência, as soluções não atendem às expectativas criadas pelos contratantes, incluindo aquelas criadas por startups. Este desencontro pode ocorrer por diversos motivos, entre eles a má definição do problema por parte do contratante e/ou ruídos de comunicação durante as etapas iniciais da busca por uma solução. Assim, é de extrema importância que a identificação correta do problema anteceda a decisão de comprar ou produzir uma solução com uma startup.



## 1.1 Exploração de desafios

**P**ARA MINIMIZAR OS RISCOS INERENTES às soluções inovadoras, antes de procurar por startups, é preciso ter em mente que a exploração do desafio deve ser minuciosa, de forma a garantir um match ideal, isto é, a combinação mais aderente da solução da startup com o desafio da instituição. O match entre a organização requerente e a startup acontece quando ambas têm objetivos alinhados e começam a trabalhar juntas.

Uma boa prática, antes mesmo de esmiuçar as possíveis soluções e utilizar técnicas de detalhamento de problemas, que vamos trazer ao longo desta cartilha, é reunir todas as informações essenciais, como quais são os desafios considerados prioridades estratégicas da organização e quais as limitações de recursos — principalmente financeiro e humano — disponíveis. Esses aspectos são o ponto de partida e os fatores limitantes para a exploração das oportunidades de trabalho.

Em seguida, analisar o problema para o qual se busca uma startup significativa, de fato, conhecê-lo profundamente: sua causa raiz, seus impactos no negócio, seus custos etc. Isso passa, muitas vezes, por articular áreas e pessoas diferentes e lidar com interesses distintos. Quanto mais informações levantadas acerca da dor/opportunidade, melhor. As seguintes questões podem ajudar nesse levantamento de informações:

- Descrever o problema em uma frase.
- Por que este problema/opportunidade foi o escolhido?
- Quais são as pessoas impactadas por este problema?
- Quem irá se beneficiar desta solução?
- Qual o impacto deste problema na organização?
- Quais os resultados esperados com a solução deste problema?
- Há quanto tempo este problema está acontecendo?
- Quais soluções já foram testadas para solucioná-lo?
- Como esse problema seria resolvido se não houvesse nenhum fator limitante?
- De zero (pouco) a dez (muito), qual a relevância dessa dor/opportunidade hoje para a instituição?

Há duas maneiras de operacionalizar o levantamento de dores e oportunidades, que podem ser realizadas de maneira individual ou combinada. A primeira consiste em organizar as perguntas em ferramentas de pesquisa, como o Google Formulários e o Survey Monkey. O formulário pode ser disparado para diversas camadas hierárquicas da organização, permitindo que o levantamento das informações seja feito de maneira quantitativa e representativa (proporcionando um número significativo de respostas).

A segunda refere-se a realização de entrevistas individuais, de preferência com a liderança, para levantamento dos temas e dores mais estratégicos. As sessões de entrevistas permitem aprofundar em alguns pontos e levantar informações de forma mais qualitativa.



Além de se ter clareza sobre o problema/oportunidade, é de extrema importância que a atenção dada a ele se justifique também estrategicamente. Não adianta endereçar problemas internos da organização se eles pouco colaborarão com o cumprimento da missão estratégica da entidade e não levarão para a visão de futuro da companhia. Também por isso, recomenda-se, após o levantamento dessas dores, a ordenação de quais são as mais críticas e estratégicas. Deve-se dar mais atenção àquelas que estão no topo desta lista, uma vez que têm grandes justificativas para serem realizadas. Por outro lado, confrontar a lista de oportunidades com os horizontes de inovação e suas respectivas expectativas de retorno de resultado — detalhados no início desta cartilha —, pode ajudar a focar em projetos mais adequados segundo o momento em que a empresa se encontra na jornada de inovação. Muitas vezes, realizar projetos que têm maior chance de dar retornos no curto prazo, gerando bons resultados para as áreas e para a instituição é uma excelente maneira de conseguir ganhar pontos e apoiadores para fazer iniciativas maiores, sem pressão de resultado imediato. Em suma: no início da jornada de inovação, o ideal é focar em projetos do horizonte 1.

Uma outra reflexão importante após a definição dos desafios que serão trabalhados é: há a possibilidade de endereçá-los utilizando recursos internos? Ou seja, é melhor criar uma solução dentro de casa, por meio da inovação fechada?

Recomenda-se seguir pelo caminho da inovação fechada nos contextos em que o desafio e a solução estão claros e evidentes (baixo risco de desenvolvimento da solução); existe a necessidade de um alto grau de personalização da solução e tecnologia (com baixa capacidade de reprodução em outros contextos); o custo de investimento para desenvolver a solução é baixo e está disponível; o time interno possui conhecimento e está disponível; existe o envolvimento de muitas informações e dados sigilosos que não podem ser compartilhados com parceiros.

Uma vez conhecido e investigado o problema, será preciso documentá-lo para as etapas posteriores.




## 1.2 Documentação

**A**GORA QUE SE SABE QUAIS SÃO OS DESAFIOS escolhidos, é necessário documentar os problemas nas instâncias decisórias da administração, para efeitos de gestão do conhecimento, planejamento e tomada de decisão. Para que isso ocorra, é possível referenciar e registrar o desafio enfrentado em documentos de diagnóstico e planejamento, como os exemplos listados abaixo:

- »» Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC): ferramenta de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação com o objetivo de atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade durante tempo determinado;
- »» Plano Plurianual (PPA): ferramenta de planejamento governamental de quatro anos, previsto no artigo 165 da Constituição Federal que determina, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública, gerando bens e serviços para a sociedade;
- »» Planejamento Estratégico e Projetos Estratégicos de cada setor;
- »» Plano Anual de Compras e Contratações (PAC): conexão entre o Planejamento das contratações e o Planejamento orçamentário, que apoiará na execução desses planos, tornando-se um mecanismo de controle prévio das aquisições públicas;
- »» Planos Diretores: projeto de cidade que contempla aspectos físico-territoriais, elaborado pelo Poder Executivo Municipal, sob a responsabilidade técnica de um arquiteto urbanista com a participação de uma equipe interdisciplinar, em um processo de planejamento participativo.

É essencial que, mesmo que não haja um documento pré-definido pela legislação ou um formato padrão, se tome o cuidado de documentar, com o máximo de informações possível, como ocorreu o processo de tomada de



decisão do gestor, quais eram as alternativas e o porquê da definição adotada. Esse cuidado ao longo do processo, além de conferir transparência, poderá ser solicitado pelas instâncias de controle.

Outra boa prática é dar publicidade a estes documentos sempre que a decisão não envolver nenhum assunto sensível ou sigiloso, detalhando o passo a passo e todos os envolvidos. Uma literatura recomendada é a cartilha INOVAMOS, uma iniciativa do Tribunal de Contas da União que teve como objetivo construir um modelo para as Entidades de Fiscalização Superiores (EFS) e Tribunais de Contas (TCs) apoiarem a compra de inovação na Administração Pública, que seja replicável para tribunais de outras esferas federativas e outros países da América Latina.

No caso do projeto executado no âmbito do Depen, cujo planejamento se iniciou em agosto de 2021, a exploração de desafios foi realizada por meio de:

- »» Reuniões com os gestores do Depen;
- »» Reuniões virtuais com os pontos focais de cada temática da execução penal (saúde, trabalho, educação, assistência social, assistência jurídica, religião, mulheres e grupos específicos, alternativas penais, monitoração eletrônica, segurança e custódia, obras prisionais e egressos), de 24 de setembro a 18 de outubro de 2021;
- »» Encaminhamento de formulário e compilação de respostas com relação aos maiores desafios enfrentados pelos policiais e demais servidores penais.

O formulário foi respondido por 110 servidores, incluindo os policiais penais, em seguida agrupados em macroproblemas e priorizados com base no impacto da resolução do problema perante a população, na relação com metas estabelecidas no Planejamento Estratégico do MJSP e no Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, e na viabilidade técnica, ou seja, na probabilidade de maior quantidade e qualidade de startups.





## ETAPA 2: Busca e prospecção de startups

**U**MA VEZ QUE O PROBLEMA/OPORTUNIDADE está claro e foi bastante aprofundado, é hora de buscar startups que possuam soluções para eles. No entanto, alguns pontos merecem especial atenção e devem ser previamente compreendidos. O primeiro deles é que, muitas vezes, o match não é “chave-fechadura”. O segundo ponto refere-se ao fato de que o mesmo problema pode ter diferentes soluções. Por último, encontrar startups representa, no máximo, 20% do esforço total.

Estes três pontos de atenção nascem de uma mesma realidade: startups são empresas que ainda estão validando seus produtos e modelos de negócio. Por outro lado, por melhor que seja feito o aprofundamento no problema, alguns só serão realmente descobertos com maiores investimentos e atenção. Como ambas as partes trazem suas respectivas incertezas para a mesa, a combinação entre dor e solução não é das mais óbvias e exigirá que tanto o órgão público como a startup se esforcem a fim de encontrar um ponto em comum, que seja vantajoso para todos os envolvidos.



### 2.1 Prospecção ativa

**N**ESTE MOMENTO, APÓS PENSAR em todos os desafios internos, fatores e variáveis, a instituição está muito mais preparada para descobrir as melhores soluções tecnológicas disponíveis no mercado.

As startups, em sua maioria, resolvem problemas muito específicos. São especialistas e não generalistas, portanto, a descrição do problema deve estar clara para todos os envolvidos na busca de soluções. Vale lembrar, entretanto,



que um mesmo problema pode ter diferentes soluções. Recomenda-se que todas as alternativas sejam analisadas. É preciso desenhar diversas arquiteturas de solução e levar em consideração que poderá não haver no mercado uma solução completa, criando-se a necessidade de construir em conjunto com a startup uma solução eficaz para o problema desenhado.

Com base na experiência da Liga, foram elencadas seis maneiras mais eficientes de buscar e prospectar startups. São elas:

## 6 MANEIRAS EFICIENTES

### DE BUSCAR STARTUPS

1

#### **BUSCA ATIVA NA INTERNET, BLOGS E PLATAFORMAS DE CONTEÚDO –**

Se há bom conhecimento de qual tipo de solução se está procurando, o Google pode ser um aliado para ajudar a conhecer melhor o mercado. Uma simples pesquisa em sites buscadores pode levar a uma startup aderente com um desafio. Uma das alternativas mais viáveis de comunicação, que não apresenta risco jurídico relevante para ambos os lados da negociação, são as plataformas de conteúdo. Podem ser utilizadas como forma de publicitar a marca ou para explicar a viabilidade jurídica da contratação ou da licitação da solução e em alguns momentos consegue elucidar se a startup pode ser encaixada em alguma hipótese de contratação direta.

2

**BUSCA ATIVA VIA PARCEIROS –** O mercado já se desenvolveu bastante e existem empresas parceiras – como por exemplo, a Liga Ventures. Hoje, na Liga, 90% das startups selecionadas para os produtos de inovação aberta são resultado de prospecção ativa dos Startup Hunters – profissionais especializados na busca e seleção de startups. Isso acontece porque eles procuram conhecer muito bem os desafios e oportunidades das organizações, bem como possuem experiência para avaliar quais startups têm as melhores soluções para eles.

Trabalhar com parceiros permite ganho de escala, frequência, velocidade, maturidade, alcance e amplitude. Uma pessoa sozinha, ou um time pequeno sozinho, pode até conseguir exaurir o nicho de mercado que a instituição está atuando, mas não vai ter a amplitude necessária para cobrir todo o mercado e todas as suas áreas com a tempestividade desejada. Foi este o caso do Depen, para a realização de seus eventos de apresentação do resultado da prospecção de startups, as duas edições do Depen Innovation Day, realizadas nos dias 4 e 13 de abril de 2022.

- 3 BUSCA EM MAPEAMENTOS DE MERCADO.** Os mapeamentos de mercado publicados por organizações especializadas em startups e inovação aberta, como a Liga Ventures, são fontes riquíssimas de informação sobre startups. Portais de conteúdo como o [Liga Insights](#) (gratuito) e ferramentas como o [Startup Scanner](#) (ferramenta paga), podem ajudar nessa busca de informações sobre o mercado e startups.
- 4 NOTÍCIAS DE PORTAIS ESPECIALIZADOS.** Para encontrar as melhores startups, é preciso estudar e procurar recorrentemente quais soluções estão em alta. Dessa forma, será possível mapear as startups que mais combinam com a instituição para serem acionadas quando for identificado um desafio interno. Além disso, é importante estar por dentro do que acontece no ecossistema de startups e entender a sua dinâmica: Quem recebeu investimentos? Quem está em expansão, contratando profissionais em grande volume e aumentando a operação para outros locais? Quem lançou um novo produto/serviço? Quem foi comprada ou vendida? Essas informações ajudam a consolidar a visão de mercado e a identificar as startups mais promissoras.
- 5 PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS, EVENTOS E PALESTRAS.** Se utilizada com cuidado, a participação em feiras, eventos e palestras pode significar uma forma segura de encontrar soluções e iniciar a comunicação de negociação com as startups. Apresentam risco jurídico mínimo, principalmente, se a startup não utilizar mecanismos que sejam interpretados como vantagem inapropriada para o gestor público (ex: brindes com valor superior a R\$100 ou concessão de hospedagem e alimentação).  
No caso específico de palestras, é comum que o canal seja utilizado para publicitar temas jurídicos que auxiliem o gestor público a compreender a viabilidade da solução ofertada pela startup.  
Dentro desta modalidade estão previstos eventos no formato de pitches e hackathons, eventos temáticos ou não, onde as startups apresentam suas soluções para uma banca ou audiência. No setor público, esses eventos podem ser realizados por intermédio de chamamentos genéricos, sem previsão expressa na Lei de Inovação nem na Lei nº 8.666/1993.
- 6 ENVOLVIMENTO COM COMUNIDADES E HUBS.** A integração para busca de soluções entre gestores públicos representa uma forma eficaz e segura de canal para encontrar respostas e caminhos. No caso específico de contratações de tecnologia, a comunicação direta entre gestores também permite que a licitação ocorra com mais rapidez, pois eventuais dúvidas do gestor público interessado na solução podem ser respondidas pela experiência prévia de outros entes públicos. Outra forma de prospectar startups de maneira ativa é por meio dos hubs de inovação. Estes locais são ambientes físicos ou virtuais onde pessoas de diversos meios se encontram para estabelecer conexões e gerar negócios, tendo contato com mentores, potenciais clientes, investidores, entre outros. Nesses lugares férteis, os projetos têm maior facilidade para crescer, tanto pelo vasto networking quanto pelo suporte para a aceleração.



## 2.3

# Edital de licitação: adequação, publicidade e transparência


**P**ARA MITIGAR POSSÍVEIS QUESTIONAMENTOS sobre a decisão acerca do instrumento de licitação utilizado, é importante analisar as informações acerca do desafio escolhido e da prospecção realizada, para avaliação da adequação dos diferentes instrumentos jurídicos de compra pública, de modo a permitir a escolha do mais adequado para o caso. Nessa etapa, compreender se há risco tecnológico envolvido e avaliar o nível de maturidade tecnológica são passos primordiais.

Urge frisar que, em qualquer relação do poder público, deve ficar clara a transparência e a impessoalidade do ente para com terceiros.

No caso de inovações que exijam pesquisa e desenvolvimento, com alto risco tecnológico, o instrumento mais adequado é a Encomenda Tecnológica, regida pelo decreto federal nº 9.283/2018. Nesta modalidade o risco será dividido entre a administração pública e o parceiro privado e deverá ser considerado em todo o processo, não cabendo penalidade nos casos de insucesso.

Já para situações em que a finalidade da contratação seja “resolver demandas públicas que exijam solução inovadora com emprego de tecnologia” e “para o teste de soluções inovadoras desenvolvidas ou a ser desenvolvidas, com ou sem risco tecnológico” — conforme descritas nos artigos 12 e 13 da lei complementar nº 182/2021, — há a possibilidade de se realizar um Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI), instrumento trazido pelo Marco Legal das Startups (LC 182/2021).

A publicação de um chamamento público, na forma de um edital de licitação especial para CPSI é a forma de receber manifestações de interesse e divulgar as informações a possíveis fornecedores, entre estes as startups, para que tenham ciência do desafio a ser resolvido e dos critérios de análise, classificação e a possibilidade de formalização de contrato com a organização pública.



Toda a etapa prévia de diagnóstico e detalhamento do problema será utilizada neste momento, pois o desafio deverá ser descrito de forma clara e, se possível, deve ser apresentada uma visão superficial e holística do produto, serviço ou processo inovador, sem a necessidade de detalhar as especificações técnicas da solução — conforme previsto no artigo 27 do decreto nº 9.283/2018. Este mecanismo de foco no problema e não na solução, ocorrerá tanto na Encomenda Tecnológica quanto no concurso, diálogo competitivo e no Marco Legal das Startups. As minúcias relacionadas ao objeto propriamente dito que será entregue, assim como etapas, formas de mensuração e pagamento, serão detalhados na etapa de contratação.


São aspectos diferenciais da licitação especial de Contrato Público de Solução Inovadora com relação aos tradicionais instrumentos de contratação da administração pública:

- »» Descrição do desafio/problema: ao invés de especificações técnicas detalhadas da solução (foco no resultado), não há necessidade de realizar cotações e estimativas detalhadas de preço, passo que exige tempo, esforço e horas de trabalho consideráveis nas licitações tradicionais;
- »» Possibilidade de negociação de valor e forma de remuneração;
- »» Possibilidade de contratação de mais de uma solução e contratação para realização de testes, prevendo a interação e cocriação entre o órgão público e a startup, sendo possível realizar, em caso de sucesso nos testes, o contrato direto de fornecimento efetivo da solução.

Para formular um edital público, é necessário, primeiro, esclarecer todos os principais pontos. Alguns dados básicos são: datas do processo, quais são os próximos passos, qual o desafio da instituição e seu público-alvo, qual é a instituição e por onde serão divulgados os resultados. Antes de começar a escrever o conteúdo do edital, é importante realizar sua estruturação com tópicos relevantes a serem incluídos, como um índice. Isso facilita a busca por informações pelas startups interessadas.

A fim de obter efeito legal, o edital precisa passar por um processo para ser publicado nos diferentes Diários Oficiais: Diário Oficial da União – alcance nacional –, Diário Oficial Estadual – alcance estadual – e Diário Oficial Municipal – alcance municipal. É por esse canal que os assuntos oficiais são





publicados, como leis, gestão, economia e todos os acontecimentos da República Federativa do Brasil.

As tecnologias de startups podem, muitas vezes, ultrapassar barreiras geográficas. Por isso, recomenda-se realizar uma análise a respeito de qual diário oficial utilizar para publicar cada edital. Logo, o objetivo é considerar o alcance de acordo com os desafios da sua instituição, a fim de aumentar o número de inscrições das startups.

O órgão público receberá então as propostas, na forma e período descritos no edital, realizará as análises e executará as etapas nele previstas. É importante que sejam previstos prazos para recursos e atendimento a dúvidas. A homologação e adjudicação do resultado da licitação também devem ser publicadas em diário oficial.


---

## ETAPA 3: Avaliação e escolha das startups

**U**MA VEZ TENDO EM MÃOS AS STARTUPS potenciais para negócios, é preciso entender como avaliá-las. Os critérios de avaliação dependem do seu contexto. Diferentes cenários envolvem diferentes critérios, detalhados abaixo.

### CRITÉRIO 1: TIME

Em qualquer situação, o critério fundamental de avaliação de startups sugerido pela Liga é o seu time, ou seja, as pessoas envolvidas. Saber o quanto aquele time é capaz de executar, e como vai ser desenvolvida a relação com ele, será um fator determinante para o sucesso dos projetos. Para aprofundar este ponto, dois fatores devem ser analisados:

- 
- »» Conhecimentos e habilidades técnicas (Hard skills) : Os fundadores possuem experiência prévia naquele mercado? Detém conhecimento daquela indústria? Os perfis são complementares?
  - »» Características da personalidade, comportamento, habilidades sociais e emocionais (Soft skills): Existe paixão, propósito e alinhamento de visão? São Os founder se mostram resilientes? Como é a comunicação do empreendedor? Existe potencial para construir uma relação de longo prazo?

### **CRITÉRIO 2:**

#### **ESTÁGIO DA STARTUP X EXPECTATIVA PARA O RELACIONAMENTO**


O ecossistema de startups é vivo: elas nascem, morrem, pivotam e crescem o tempo todo. Uma startup que há dois anos não conseguia solucionar o problema de uma corporação pode ser sua melhor opção hoje. Como vimos no início desta cartilha, o estágio no qual a startup se encontra determina quais parcerias podem ser estabelecidas.

Quanto mais próxima do estágio inicial de desenvolvimento, chamado de *early stage*, maior será o risco envolvido, já que há menos certeza em relação ao produto, à aderência da solução ao mercado e à capacidade de execução do time. Por outro lado, nesta fase as startups são muito mais flexíveis e mais dispostas a se adaptarem para gerar negócios com a sua corporação. Considerando o custo e o investimento, quanto mais *early stage*, mais barato. Em contrapartida, se a expectativa é firmar uma parceria comercial com menos riscos, startups mais maduras devem atender de forma mais adequada. Em geral, os gestores públicos não estão habituados a encarar riscos e “erros” como aceitáveis, pois, culturalmente, as regras impostas pelos normativos exigiam essa postura. No caso de desafios que apresentem, na fase de prospecção e análise do mercado, soluções que estejam “praticamente prontas”, necessitando, porém, serem adaptadas e testadas em ambiente específico (no caso do Depen, em ambiente prisional), aparentam ser potenciais problemas-alvo de um Contrato Público de Solução Inovadora.

### **CRITÉRIO 3:**

#### **ADERÊNCIA DA SOLUÇÃO AO DESAFIO**

Por último — mas não menos importante —, a proposta da solução da startup para a resolução do problema/oportunidade precisa ser bastante atrativa. O



primeiro ponto do match é ser bom para ambos os lados: startup e instituição. Nesse sentido, é fundamental pensar a relação no longo prazo.

É importante avaliar se a proposta trazida pela startup tem potencial para efetivamente resolver o desafio proposto. Quanto mais indícios e evidências a startup trazer que corroborem com essa visão (cases reais em outras empresas, aplicações práticas do uso do produto, depoimento de outros clientes etc), maior segurança na tomada de decisão. No entanto, vale ressaltar que essa relação nem sempre é uma combinação óbvia, do tipo chave-fechadura. Será preciso, provavelmente, explorar a aplicação do produto na realidade da organização e adequar a proposta a este cenário.

### **COMO DEFINE A LC N° 182/21**

No caso da LC n° 182/21, no contexto do CPSI, os critérios, que podem ser ampliados, devem incluir:

- ▶▶▶ I - o potencial de resolução do problema pela solução proposta e, se for o caso, da provável economia para a administração pública;
- ▶▶▶ II - o grau de desenvolvimento da solução proposta;
- ▶▶▶ III - a viabilidade e a maturidade do modelo de negócio da solução;
- ▶▶▶ IV - a viabilidade econômica da proposta, considerados os recursos financeiros disponíveis para a celebração dos contratos; e
- ▶▶▶ V - a demonstração comparativa de custo e benefício da proposta em relação às opções funcionalmente equivalentes.

É importante ressaltar que, ao longo do processo de avaliação, as conversas com os empreendedores são essenciais. Embora o pitch deck — documento de apresentação — e outras fontes de informação escritas e visuais sejam valorizados em processos seletivos, eles nem sempre levam a melhor conclusão. Existem empreendedores com grande potencial que não dispõem de equipes de design ou de Relações Públicas capazes de estruturar materiais publicitários e posicioná-los na mídia e em rankings do mercado. Por outro lado, empreendedores com equipes bem estruturadas nem sempre podem apresentar as melhores soluções. Assim, no processo de avaliação é necessário uma observação minuciosa ao longo do processo, aprofundando nos mais diversos aspectos do negócio. Essa fase, além de muito rica em aprendizado, aumenta a probabilidade de percepção das melhores oportunidades.





## ETAPA 4: Fase teste

**U**MA VEZ QUE AS STARTUPS FORAM bem selecionadas, é hora de testá-las em ambiente real. A Prova de Conceito — conhecida também como PoC — é o teste realizado entre a startup e a organização para validar a aplicação da solução, bem como verificar a sua viabilidade e eficiência. A PoC pode testar o funcionamento da solução proposta e possíveis, e sua viabilidade, o que evitaria uma perda maior de dinheiro e tempo. Assim, ela é a primeira “degustação” da solução, a primeira etapa para transpor o projeto da teoria para a prática, validando sua viabilidade e seu potencial. Pode-se exigir, por exemplo, que o resultado da PoC seja a entrega de um Produto Mínimo Viável (MVP) .

A importância desta prévia se dá devido à facilidade que ela permite no processo de coleta de feedbacks internos e externos de forma rápida e barata, visto que os testes são realizados em condições reduzidas e controladas, permitindo a correção de erros e a implementação de melhorias.

Em uma analogia, a PoC é um experimento que permite avaliar - na prática - a solução aplicada à realidade e às condições da instituição contratante. Em sendo um experimento, toda boa PoC parte de uma hipótese a ser testada.

Como um experimento, a PoC também tem fatores limitadores, os recursos disponíveis. Há quanto tempo disponível para fazer o teste? Qual o recurso financeiro é necessário para a realização dos testes? Quem serão os responsáveis e envolvidos na execução? Como serão divulgados o sucesso da PoC? Quais indicadores serão monitorados? Quais são os prazos e as pessoas envolvidas? Todas essas perguntas precisam ser respondidas.

No contexto do CPSI, a PoC se reflete na fase de testes do contrato, após a qual o órgão analisará o atingimento das metas estipuladas e acordadas. A fim de facilitar a clarificação de todas essas ideias, recomendamos o uso da ferramenta abaixo, o Canvas de Projeto.





## 4.1

# Canvas de Projeto: seu guia para a PoC

**O CANVAS DE PROJETO É UMA FERRAMENTA** colaborativa utilizada na etapa de planejamento. Seu template reforça a organização das informações acerca de uma PoC — ou de qualquer outro projeto — de maneira simples, estruturada e visual. O modelo conta com 13 quadrantes, preenchidos em uma ordem lógica que garante a compreensão desde a estruturação da PoC até as métricas que comprovarão o sucesso dela. Abaixo, é possível visualizar um exemplo de canvas referente ao planejamento do plano de projeto da Prova de Conceito.

### »» PLANEJAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIOS - POC

CONTEXTO/ HISTÓRICO:	INCERTEZAS:	ESCOPO:	REQUISITOS, RISCOS E BARREIRAS:	PROPOSTA DE VALOR:	ROADMAP:
PROBLEMA/ OPORTUNIDADE:	HIPÓTESES:	NÃO ESCOPO:	SOLUÇÃO PROPOSTA:	INDICADORES DE SUCESSO:	
STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS:		CUSTOS:			

Fonte: Liga Ventures

A sua aplicação e construção no início do projeto aumenta a sua objetividade e direcionamento e reforça a construção coletiva, otimizando a comunicação, alinhamento e colaboração entre os envolvidos, logo, com grande probabilidade de tornar-se um projeto multidisciplinar de sucesso.

A fim de ilustrar o uso do Canvas de Projeto, será apresentado um exemplo fictício de uma PoC desenvolvida entre o Depen e a Liga Ventures para iniciativas de inovação aberta e relacionamento com startups. Segue:

- 1** **Contexto/Histórico:** breve resumo abordando a origem da demanda e o seu impacto/importância para a organização. Para isso, é necessário analisar o contexto atual da organização em torno do projeto. Perguntas norteadoras: por que estamos nos mobilizando para executá-lo? O que já fizemos anteriormente, relacionado a este desafio?
- 2** **Problemas/Oportunidades:** principal demanda da organização, bem como aspectos e objetivos associados. Envolve um descritivo das dores e demandas identificadas e das necessidades não atendidas. Perguntas norteadoras: qual o problema/oportunidade queremos atacar? Por que ele é relevante?
- 3** **Incertezas:** descrever as dúvidas ainda existentes em relação ao que vai ser trabalhado, cujas respostas podem impactar a evolução do projeto. Perguntas norteadoras: quais questões relacionadas ao universo do projeto ainda permanecem sem respostas?
- 4** **Hipóteses:** a hipótese a ser validada por meio da solução. Embora escrita no plural, é preferível mantermos um número bem reduzido de hipóteses a serem testadas/válidas durante a PoC. Caso contrário, a conclusão e a aferição de aprendizados fica difícil. Perguntas norteadoras: qual é a principal resposta que queremos responder com essa PoC? Qual a principal ideia a ser validada com esse teste?
- 5** **Escopo:** descritivo do escopo da PoC, contemplando o que faz parte das entregas e do desenvolvimento dela. Pergunta norteadora: como será o “experimento” que permitirá a validação da(s) hipótese(s) anterior(es)?
- 6** **Não escopo:** o que não faz parte das entregas e do desenvolvimento da PoC. Pergunta norteadora: o que queremos esclarecer que não será feito, sob hipótese alguma, dentro desse experimento?

- 7** **Requisitos, riscos e barreiras:** descritivo de todos os requisitos, riscos, barreiras e limitações que possam afetar diretamente as entregas ou a PoC. É importante fazer este levantamento para utilizá-los como referência no momento de descrição do escopo do projeto, pois o objetivo é conseguir prevê-los, mitigá-los ou até mesmo evitá-los. Perguntas norteadoras: quais os obstáculos mais prováveis que podem impedir a realização dessa PoC? Quais são os fatores que impõem restrições e limites à realização da PoC? Para estimular a reflexão destes aspectos, pense de forma inversa: Se não tivéssemos nenhum limite, como seria essa PoC? Quais são, então, os limites que nos restringem?
- 8** **Solução proposta:** proposta de entrega a ser desenvolvida na PoC e principais ganhos operacionais e financeiros associados. Orientação norteadora: defina em uma frase a solução a ser testada na PoC.
- 9** **Proposta de valor:** neste momento, é preciso identificar os benefícios e a geração de valor que a empresa alcançará pós projeto. Levante as vantagens e os resultados esperados do projeto, sob a ótica do cliente. Pergunta norteadora: quais impactos positivos serão alcançados com o sucesso dessa PoC?
- 10** **Indicadores de sucesso:** números e indicadores de validação da PoC. Pergunta norteadora: como saberemos que obtivemos sucesso com a PoC?
- 11** **Roadmap:** lista de atividades a executar para implementação da PoC. É importante que ele seja visível e acessível para a equipe, de forma a garantir o cumprimento de cada etapa. Aqui, sugere-se conversar com todos os envolvidos e mapear as atividades principais de cada um deles, listando-as em ordem de prioridade e definindo datas e prazos para cada uma, se possível.
- 12** **Stakeholders envolvidos:** usuários do produto e/ou produto/serviço desenvolvido na PoC, bem como área impactada na organização. É importante mapeá-los pois seu engajamento e sua articulação são necessários para o atingimento do sucesso do projeto.
- 13** **Custos:** Neste quadrante, são levantados os gastos de desenvolvimento e conclusão do projeto, considerando as entregas definidas do cronograma e com isso, atingir o investimento necessário para viabilizá-lo.



## »» PLANEJAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIOS - POC

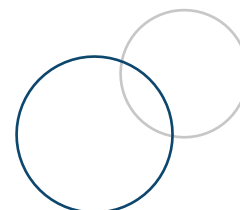
CONTEXTO/HISTÓRICO:	INCERTEZAS:	ESCOPO:	REQUISITOS, RISCOS E BARREIRAS:	PROPOSTA DE VALOR:	ROADMAP:
<p>Ex.: O Depen entende que o relacionamento com startups é uma fonte valiosa de inovação e deseja trazê-las para resolver seus desafios. A Liga Ventures, por sua vez, é uma das maiores e principais referências no mercado em inovação aberta e relacionamento com startups. O Depen nunca realizou iniciativas com startups antes e deseja a ajuda da Liga para viabilizá-las.</p>	<p>Ex.: As startups terão interesse em fazer negócio com o Depen? A cultura do Depen está preparada para o relacionamento com startups? O engajamento dos times no projeto será suficiente? Os processos aos quais as startups serão submetidas estão otimizados?</p>	<p>Ex.: A Liga Ventures apresentará ao Depen 15 startups que melhor atendem os desafios levantados. Destas, cinco serão selecionadas para um Pitch Day, executado pela Liga Ventures para o Depen, com transmissão ao vivo. Deste Pitch Day, o Depen acumulará conhecimentos que permitirão compreender se faz sentido o lançamento de um edital em busca de contratação de startups para a realização de PoC.</p>	<p><b>REQUISITOS:</b> os desafios do Depen precisam estar claros e bem definidos; estes desafios precisam estar alinhados com a visão estratégica do Depen; a agenda da alta liderança precisa ser reservada para o Pitch Day, eles precisam estar presentes.</p> <p><b>RISCOS:</b> as startups têm, na mesma semana do Pitch Day, um grande evento do setor. Provavelmente, alguns empreendedores não poderão ir ao Pitch Day.</p> <p><b>BARREIRAS:</b> Devido à pandemia, eventos presenciais estão proibidos. O eventos relacionados ao projeto deverão ser todos virtuais.</p>	<p>Ex.: Espera-se que, com a ajuda da Liga, as startups mais adequadas para os desafios sejam encontrados e que estas tornem-se parceiros de longo prazo do Depen, resolvendo grandes problemas da instituição hoje. Espera-se que estas startups e todo o mercado passem a enxergar o Depen como uma instituição inovadora. Espera-se que o Depen sirva de exemplo para outras instituições públicas construir suas próprias iniciativas.</p>	<p>Ex: Depen fará reuniões e pesquisas com policiais e demais servidores penais de todo o Brasil. A Liga Ventures fará entrevistas de exploração de temas com a liderança do Depen. O Depen consolidará os temas e os priorizará segundo seus normativos de estratégia. A Liga Ventures buscará startups com soluções relacionadas aos temas. O Depen reservará a data e o local para realização do Pitch Day.</p>
PROBLEMA/ OPORTUNIDADE:	HIPÓTESES:	NÃO ESCOPO:	SOLUÇÃO PROPOSTA:	INDICADORES DE SUCESSO:	
<p>Ex.: O objetivo do Depen é iniciar um relacionamento com startups. Para isso, buscará se aproximar de pelo menos dez startups em suas próximas iniciativas de inovação, tendo como apoio de consultoria a Liga Ventures.</p>	<p>Ex.: <b>HIPÓTESE 1:</b> o Pitch Day do Depen irá atrair boas startups com interesse em geração de negócio. As soluções apresentadas estarão bastante aderentes às necessidades do Depen.</p> <p><b>HIPÓTESE 2:</b> o Marco Legal será o principal instrumento de contratação dessas startups e tanto Depen quanto as startups terão experiências muito positivas durante o processo.</p>	<p>Ex: A Liga Ventures não vai realizar o treinamento de pitch dos empreendedores.</p>	<p>Ex: Curadoria e apresentação de startups para o Depen pela Liga, com seleção das melhores para apresentação e impulsionamento para a publicação de edital em busca efetiva de geração de negócio.</p>	<p>Ex: Saberemos que a PoC teve sucesso se houver contratação de pelo menos três startups pelo Depen após todo o processo.</p>	
<b>STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS:</b>		<b>CUSTOS:</b>			
<p>Ex.: Stakeholders do Pitch Day do Depen: alta liderança e empreendedores das startups.</p>		<p>Ex: Custo para reserva de espaço para Pitch Day: <b>R\$ 3 mil</b></p> <p>Custo da Liga para realização do serviço: <b>R\$ 20 mil</b></p>			

Fonte: Liga Ventures



## 4.2

# Contratação da PoC: o Contrato de Fornecimento do CPSI



**U**MA VEZ ESCOLHIDA A STARTUP, será necessária sua contratação para execução de uma PoC. No CPSI, a PoC pode ser prevista como uma primeira etapa na contratação, podendo ser realizado investimento maior após sua validação (limitado a R\$ 1,6 milhão por desafio – salientando que este valor pode ser anualmente atualizado pelo Poder Executivo Federal, de acordo com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) ou outro que venha a substituí-lo). É importante detalhar os entregáveis deste projeto com cronograma bem definido, metas, riscos, garantias, valor envolvido, objeto do contrato e questões relacionadas à propriedade intelectual do projeto.

Da mesma forma que em contratações tradicionais, utilizando-se a Lei de Licitações nº 8666/1993, ou mesmo a nova Lei de Licitações nº 14133/2021, elaborar um mapa de riscos é importante, sendo o objetivo deste instrumento identificar e avaliar os principais riscos que podem comprometer a contratação da solução, levando em conta planejamento prévio, execução e gestão do contrato. O documento deve indicar claramente as eventuais ações de contingência e os respectivos responsáveis pela sua implementação.

Vale salientar que na eventual escolha de uma startup para a contratação, este ponto também deverá ser detalhado na Prova de Conceito, e todas as informações referentes a falhas e gestão de riscos devem ser pontuadas antes de firmado qualquer tipo de contrato. Indica-se como padrão de avaliação de risco a utilização do Manual de Gestão de Riscos do TCU de 2018.



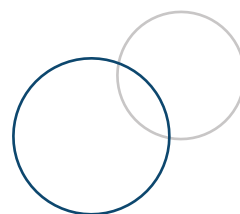


## 4.3

# Executando a PoC

**O CONCEITO DE POC FOI EXPLICADO** anteriormente e, a partir daqui, serão apresentadas as principais boas práticas e as lições aprendidas colhidas em suas execuções. Os pontos destacados baseiam-se na experiência de anos de atuação da Liga Ventures com programas de aceleração, intermediando e facilitando a conversa entre as organizações e as startups para e durante a realização das PoCs.

Ao executar uma PoC, existem boas práticas essenciais que garantem o bom funcionamento do processo. Ao longo dos diversos programas de aceleração realizados, observou-se que há primordialmente duas esferas principais de atuação: a operação da PoC e o relacionamento firmado entre os envolvidos no projeto.





## BOAS PRÁTICAS PARA REALIZAÇÃO DE POCS

BOA PRÁTICA	IMPACTO	ESFERA
Explorar experiências reais para serem compartilhadas	A troca de vivências e conhecimentos são pilares para prática da <b>inovação aberta</b>	Relacionamento
Estabelecer um relacionamento de transparência e confiança	Relação <b>ganha-ganha</b> e negociação facilitada	Relacionamento
Estar aberto às novas visões	Ambiente propício à <b>experimentação</b>	Relacionamento
Identificar arquétipos dos envolvidos	Facilita a <b>comunicação</b> e identificação de <b>sinergias</b> no projeto	Relacionamento
Realizar onboarding dos envolvidos	Põe todo mundo na mesma página e <b>esclarece dúvidas</b>	Operação
Ter uma ferramenta ou metodologia como bússola do projeto	<b>Comprometimento</b> e participação da equipe nas <b>tomadas de decisão</b>	Operação
Definir um responsável por conduzir o projeto focado no cronograma (PO, PMO ou gerente de projeto)	O <b>tempo</b> na execução da PoC é <b>reduzido</b> , normalmente de 4 a 6 meses, portanto, gerencie-o muito bem	Operação
Definir muito bem o escopo da PoC	<b>Comprovação</b> da viabilidade da <b>solução</b> e clareza na <b>validação das hipóteses</b> , reduzindo custo e tempo	Operação
O que não é medido, não é gerenciado	As métricas são os <b>indicativos de sucesso</b> ou não da PoC	Operação
Ter orçamento pré-definido para PoC	As PoCs são em sua maioria pagas. Logo, sem orçamento definido, a <b>negociação não evolui</b>	Operação
Envolver times de áreas chaves (compras, jurídico, TI)	As áreas adjacentes são cruciais para <b>viabilizar a contratação</b> da startup	Operação

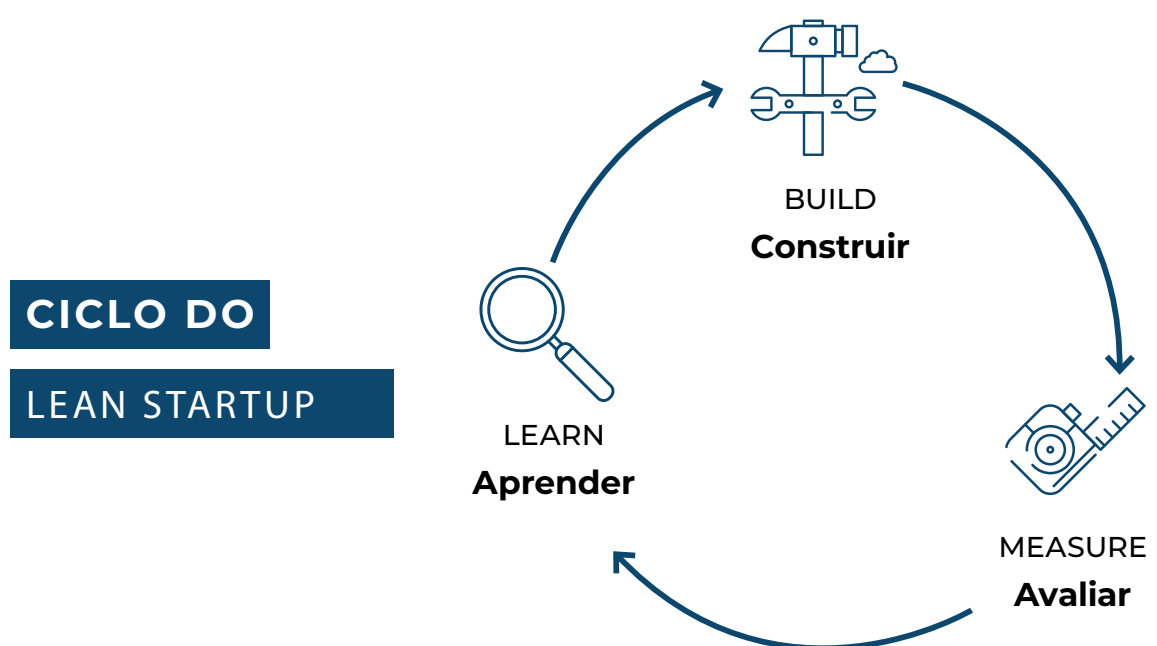
Fonte: Liga Ventures

Diante da tabela acima, nota-se que sem um relacionamento de confiança, clareza e transparência dos objetivos, será muito difícil seguir numa relação ganha-ganha. Além disso, ter um escopo bem definido, um cronograma e entregáveis estabelecidos, e métricas que irão guiar a trajetória da PoC mostram-se como facilitadores do processo de exploração de ideias e execução do projeto.

Por fim, se vê que ter um planejamento e engajamento de outras áreas e um orçamento pré-definido são essenciais para acompanhar a dinamicidade e agilidade que esse ambiente de experimentação requer. Para tudo isso, se recomenda o uso de uma ou mais ferramentas que sejam usadas como bússola para guiar os vários atores envolvidos na PoC, como o Canvas de Projeto apresentado anteriormente.

Esclarecidas as boas práticas da PoC, é importante mencionar também os equívocos mais comuns identificados na execução de projetos em um ambiente de experimentação e de escopo reduzido, que tem por definição ser um processo ágil.

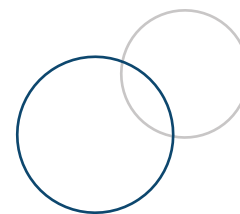
Em um ambiente voltado para a experimentação e seguindo a metodologia criada por Eric Reis, no Ciclo do Lean Startup (Startup Enxuta, em tradução livre) aprender com os erros faz parte do processo e, talvez, seja a parte mais importante dele.





Logo, abaixo há um compilado de erros que podem ser evitados ou contornados para aumentar as chances de sucesso com a prova de conceito:

## AÇÕES PARA MINIMIZAR ERROS DURANTE AS POCS

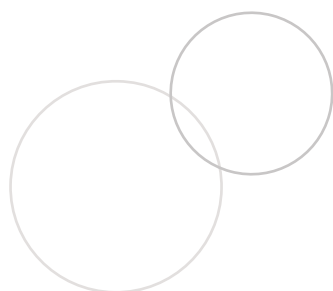


ERRO	IMPACTO	PLANO DE AÇÃO
<u>Síndrome da Gabriela:</u> “Eu nasci assim, vou ser sempre assim”	Ambiente hostil à experimentação e mudança, imerso em premissas passadas e resistentes.	Processo de acultramento sobre o tema (guias, palestras, workshops) e engajamento de pessoas com perfil aberto a mudanças
<u>Síndrome da Jaque:</u> “Já que vou resolver isso, vou incluir também aquilo na PoC”	Muitas hipóteses a serem validadas e pouco tempo e dinheiro para execução	Utilizar ferramenta como Canvas de projeto para definição de escopo e traçar uma a duas hipóteses a serem validadas, <u>apenas</u>
Não envolver o(a) tomador(a) de decisão da PoC	Atraso no cronograma. Mudança de escopo de última hora	Envolver o tomador(a) de decisão da PoC desde a etapa de definição de escopo para evitar retrabalho e perda de tempo
Demorar a envolver outras áreas que impactam ou são impactadas pelo projeto	Surgimento de obstáculos não previstos previamente que podem inviabilizar o projeto	Articular todas as pessoas envolvidas direta e indiretamente desde a etapa de onboarding e apresentação do projeto
Não ter flexibilidade nos processos	Demora nas tomadas de decisão e execução	Ter um “atalho” ou processo simplificado para relacionamento com startups
Incluir a fase de escala da solução na PoC	Torna o escopo muito grande e inviabiliza a etapa de testes	Separar a etapa de teste (PoC) da de escala ou discutir em paralelo a fase de escala
Ausência de NDA (non disclosure agreement)	Vazamento de informações confidenciais	Criar um modelo de acordo de confidencialidade a ser assinado no início das tratativas com as startups ou fornecedores

Fonte: Liga Ventures



Terminado o período de PoC, é de extrema importância realizar um rito de fechamento e aferição dos aprendizados. Como anteriormente citado, o Canvas de Projeto deixa claro quais são os benefícios esperados do projeto e os resultados esperados da PoC. Neste momento, é importante contrastar estas expectativas iniciais com os resultados obtidos na prática. Eles são correspondentes? Os resultados e benefícios alcançados justificam o investimento de tempo e recurso aportado no projeto? Eles são indicativos de que a contração ou ampliação desta parceria é promissora e trará ainda maior impacto positivo para a organização? Em caso positivo para estas perguntas, seguimos com facilidade para a etapa seguinte. Em caso negativo, é necessário refletir sobre os aprendizados: por que o sucesso esperado para o projeto não foi alcançado? Quais foram os principais ofensores do projeto? O que poderia ter sido feito de forma diferente? O que precisa ser revisto / mudado / alterado para que casos como esses não ocorram novamente?



## ETAPA 5: Contratação efetiva ou reavaliação?

**N**ESTE MOMENTO DO PROCESSO, com o resultado das PoCs em mãos, vale salientar que a Administração deverá decidir se firmará, ou não, contrato de fornecimento efetivo da solução, conforme previsto na LC 182/2021:

**Art. 14.** Após homologação do resultado da licitação, a administração pública celebrará Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI) com as proponentes selecionadas, com vigência limitada a 12 (doze) meses, prorrogável por mais um período de até 12 (doze) meses.

**Art. 15.** Encerrado o contrato de que trata o art. 14 desta Lei Complementar, a administração pública poderá celebrar com a mesma contratada, sem nova licitação, contrato para o fornecimento do produto, do processo ou da solução resultante do CPSI ou, se for o caso, para integração da solução à infraestrutura tecnológica ou ao processo de trabalho da administração pública.

A decisão pelo contrato de fornecimento, após a validação da etapa de teste, que pode durar até 12 meses, prorrogável por igual período, deve ser embasada em critérios de aceitação, que devem ser pactuados entre a Administração Pública e a startup, como parte do CPSI firmado.

Caso a fase de testes não tenha sido satisfatória, ou caso a Administração não possa/queira efetivar o contrato de fornecimento, é importante que as lições aprendidas sejam devidamente registradas, de forma a garantir a gestão do conhecimento, para que futuras iniciativas levem em consideração todo o aprendizado que a trajetória trouxe.


Na hipótese da fase de testes não ter sido satisfatória, uma reavaliação do cenário é importante, para que se obtenha um novo contexto atualizado, envolvendo desde o levantamento de desafios, sua priorização, até um novo aprofundamento (compreensão e detalhamento) do problema, para que todas as possibilidades de soluções sejam vislumbradas novamente.



# MUDANÇAS NORMATIVAS TRAZIDAS PELA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E O MARCO LEGAL DAS STARTUPS







**A NOVA LEI DE LICITAÇÕES Nº 1.433/2021** também trouxe inovações ao cenário de compras públicas brasileiro. A Lei foi sancionada em 1º de abril de 2021 e substituirá a Lei das Licitações nº 8.666/1993, o Regime Diferenciado de Contratações (RDC) nº 12.462/11 e a Lei do Pregão nº 10.520/2002.

Vale ressaltar alguns pontos relacionados à aplicação da nova Lei de Licitações:

- ▶▶▶ A Lei entra em vigor dois anos após a data de sua publicação, ou seja, em 1º de abril de 2023, com exceção dos artigos nº 89 a nº 108 (crimes na licitação), que entraram em vigor automaticamente, a partir da data de sua publicação;
- ▶▶▶ Até abril de 2023, a Administração Pública poderá se valer das regras e procedimentos trazidos pelas leis anteriores, ou pela Nova Lei de Licitações;
- ▶▶▶ A Lei nº 14.133/21 não revoga a Lei das Estatais no que se refere à licitação;
- ▶▶▶ Relativo à Lei da Parceria Público Privada nº 14.133/21, a aplicação se dará, apenas, subsidiariamente.

Com a vigência da Lei Complementar nº 182/21 e da Lei nº 14.133/21, algumas modalidades de licitação deixam de existir e outras são criadas, conforme apresentadas na imagem abaixo.



## MUDANÇAS NAS MODALIDADES DE LICITAÇÃO

### ANTES

#### LEI N° 8.666/93

- Concorrência
- Concurso
- Leilão
- Tomada de preços
- Convite

#### LEI N° 10.520/2002

- Pregão

#### LEI N° 12.462/2011

- RDC (Regime Diferenciado de Contratação)

### COM OS NOVOS NORMATIVOS

#### LEI N° 14.133/21

- Concorrência
- Concurso
- Leilão
- Pregão
- Diálogo Competitivo

#### LC N° 182/21

- Especial  
(Contrato Público de Solução Inovadora - CPSI)

- »» **Concorrência:** utilizada para contratações públicas envolvendo bens e serviços especiais, e, obras e serviços comuns e especiais de engenharia.
- »» **Concurso:** procedimento que premia o vencedor de uma competição, pela entrega de uma obra intelectual, seja ela científica, técnica ou artística.
- »» **Leilão:** utilizada pela Administração Pública para vender um bem, estabelecendo-se um valor mínimo para o objeto leiloadado.
- »» **Pregão:** utilizada para contratações públicas em geral, visa a contratação de um ente privado para o fornecimento de bens ou serviços pelo menor preço possível.
- »» **Diálogo Competitivo:** nova modalidade criada na Lei n° 14.133/2021, compõe-se de uma fase de diálogo, na qual o órgão publica um edital para conhecer a melhor proposta de solução para um determinado problema. Após realizar debates e negociações com os participantes da licitação, o órgão definirá qual solução encontrada mais se adequa como objeto da licitação. Assim, após compreender a especificação da melhor solução disponível, publica-se um novo edital, dando início à fase de competição, para que haja a competição de preços e condições entre os participantes da licitação. Importante observar que somente podem participar da fase de competição aqueles que integraram a fase de diálogo.
- »» **Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI):** voltada a resolver demandas públicas que exijam solução inovadora com emprego de tecnologia, para o teste de soluções inovadoras já desenvolvidas ou a ser desenvolvidas, com ou sem risco tecnológico, por meio de licitação na modalidade especial.

Uma grande mudança trazida nas fases do processo de licitação é que, na nova lei, o julgamento ocorre antes da habilitação. Ao se permitir examinar a habilitação apenas do licitante “melhor classificado”, o procedimento licitatório torna-se mais rápido.

## EVOLUÇÃO DO PROCESSO

### LICITATÓRIO COM A LEI 14.133/21

#### ANTES

**Fase da licitação interna:**  
modalidade de licitação e a escolha do instrumento convocatório


**Fase da licitação externa:**  
edital, habilitação (art.º 27 e s.s.), julgamento, homologação e adjudicação (art.º 38 e s.s.)

#### COM A LEI 14.133/21

**Fases da licitação:**  
preparatória, divulgação do edital, apresentação das propostas (lances, na hipótese do pregão), julgamento, habilitação, recurso e homologação.

No CPSI, grandes quebras de paradigmas ocorrem, mesmo tomando como base a Lei nº 14.133/21. Quanto a isso, alguns pontos precisam ser destacados:

- ▶▶▶ Com relação ao objeto da licitação, “a delimitação do escopo da licitação poderá restringir-se à indicação do problema a ser resolvido e dos resultados esperados pela administração pública, incluídos os desafios tecnológicos a serem superados, dispensada a descrição de eventual solução técnica previamente mapeada e suas especificações técnicas, e caberá aos licitantes propor diferentes meios para a resolução do problema”;
- ▶▶▶ Para o julgamento das propostas, é preciso atender aos seguintes critérios: “As propostas serão avaliadas e julgadas por comissão especial integrada por, no mínimo, 3 (três) pessoas de reputação ilibada e reconhecido conhecimento no assunto, das quais: - 1 (uma) deverá ser servidor público integrante do órgão para o qual o serviço está sendo contratado; e 1 (uma) deverá ser professor de instituição pública de educação superior na área relacionada ao tema da contratação”;

- 
- »» Os critérios de julgamento não são atrelados ao menor preço;
  - »» A licitação poderá selecionar mais de uma proposta para a celebração do Contrato Público para Solução Inovadora;
  - »» Após a fase de julgamento das propostas, a administração pública poderá negociar com os selecionados as condições econômicas mais vantajosas para a administração e os critérios de remuneração que serão adotados, observado o disposto no § 3º do art. 14 desta Lei Complementar;
  - »» Após homologação do resultado da licitação, a administração pública celebrará Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI) com as proponentes selecionadas, com vigência limitada a 12 (doze) meses, prorrogável por mais um período de até 12 (doze) meses – fase de testes ou PoC;
  - »» O valor máximo a ser pago à contratada será de até R\$ 1.600.000,00 (um milhão e seiscentos mil reais) por CPSI;
  - »» Encerrado o contrato com a execução da fase de testes (PoC), a administração pública poderá celebrar com a mesma contratada, sem nova licitação, contrato para o fornecimento do produto, do processo ou da solução resultante do CPSI ou, se for o caso, para integração da solução à infraestrutura tecnológica ou ao processo de trabalho da administração pública.

Outro aspecto refere-se aos critérios de julgamento. Segundo a Lei nº 8.666/93, para o julgamento da licitação, deveriam ser analisados os critérios: maior oferta ou lance, nos casos de pregões e leilões, respectivamente; melhor preço; melhor técnica; e melhores preços e técnica.

A nova Lei de Licitações ampliou os critérios de julgamento nos quais o ente público deve se embasar para decidir o resultado da licitação, que passaram a ser: maior lance, nos casos de leilões; menor preço; melhores preço e técnica; maior desconto; maior retorno econômico; e melhor técnica, ou conteúdo artístico.

No caso da LC 182/21, no contexto do CPSI, os critérios, que podem ser ampliados, devem incluir o potencial de resolução do problema pela solução proposta e, se for o caso, da provável economia para a administração pública; o grau de desenvolvimento da solução proposta; a viabilidade e a maturidade

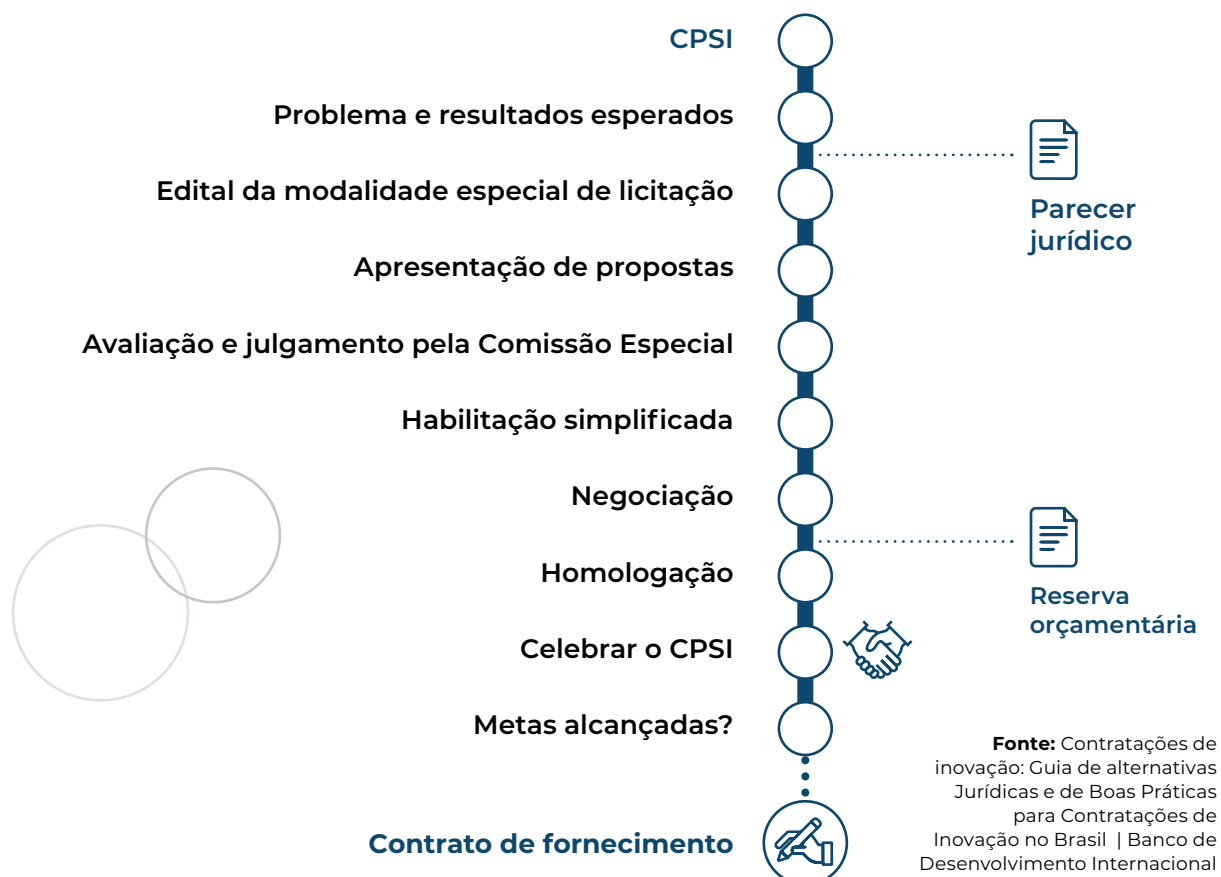
do modelo de negócio da solução; a viabilidade econômica da proposta, considerados os recursos financeiros disponíveis para a celebração dos contratos; e a demonstração comparativa de custo e benefício da proposta em relação às opções funcionalmente equivalentes.

Importante também destacar os termos que regem a dispensa de licitação, no novo normativo, que podem ser consultados na íntegra no artigo 75 da Lei nº14.133/21.

Caso a contratação não se encaixe em nenhuma das exceções que permitem a dispensa de licitação, é necessário que o órgão público opte por uma das modalidades de licitação descritas anteriormente.

Abaixo, a imagem detalha a linha do tempo dos processos que devem ser seguidos na modalidade de Contrato Público de Solução Inovadora e quais as documentações necessárias em cada etapa.

## PASSO A PASSO PARA A CONCLUSÃO DO CPSI





# Licitações na modalidade especial para CPSI

**A** **TÉ O MÊS DE JUNHO DE 2022**, quando este material foi elaborado, apenas dois editais de licitação na modalidade especial para CPSI haviam sido publicados: um da Prefeitura Municipal de Recife e outro da Petrobrás, empresa estatal de economia mista.

Relata-se, a seguir, depoimento da startup Lemobs, que tem o objetivo de identificar problemas da administração pública, criar, implementar e gerenciar soluções com tecnologias escaláveis para resolvê-los. A govtech já tem, em seu portfólio, diversas soluções voltadas para a administração pública, e foi uma das cinco Startups selecionadas pelo edital da Petrobrás.

Segundo a empresa, a extrema burocracia da antiga legislação afetava diretamente o processo de contratação da startup. A média de tempo para o fechamento de um contrato girava em torno de 1 ano e 8 meses, mesmo com seu potencial inovador comprovado nos diversos municípios em que atua. O prazo citado é considerado uma eternidade para a inovação, visto que, durante esse período, há grande probabilidade de outras soluções e tecnologias já terem sido desenvolvidas até que a contratação se efetive.

Desta forma, a utilização do CPSI pela Petrobrás permitirá que, após o contrato de inovação, a solução com melhor desempenho e que mais agregou valor para o negócio seja contratada por até quatro anos, para fornecimento em escala. Espera-se que essas duas fases, em conjunto, agilizem a implantação das soluções na companhia, a consolidação dos fornecedores selecionados no mercado e que sirvam como testes balizadores de implementação de inovação aberta por via do Marco Legal das Startups.

No âmbito da administração pública direta federal, o Depen planeja ser o primeiro órgão a publicar um edital de licitação na modalidade especial, para CPSI, após ter realizado as duas edições do Depen Innovation Day – eventos de apresentação dos resultados da prospecção de startups para desafios do sistema penitenciário brasileiro. No projeto em execução, planeja-se o registro e publicação, também, da experiência vivenciada no processo de CPSI – quem sabe teremos a continuação desta Cartilha?



# CONSIDERAÇÕES FINAIS





**A** **INOVAÇÃO COMEÇA NAS PESSOAS.** O impacto da existência e evolução das startups nos diversos mercados já é nítido para as mais diversas organizações, que vêm se aproximando cada vez mais dessas empresas nascentes com produtos e negócios inovadores, uma vez que restam claros os benefícios e potenciais das parcerias entre as partes.

No ambiente público, o Brasil vem caminhando para criar mecanismos e aparatos jurídicos que ajudem as instituições públicas a se relacionarem com startups de forma mais intensa, estreitando caminhos e facilitando essas conversas. Por sua vez, as startups cada vez mais observam no setor público um alvo bastante estratégico e com enorme potencial para seus negócios e alcance para suas soluções, embora coexista um certo preconceito sobre a morosidade do processo de contratação e de pagamento do governo, por parte de alguns empreendedores.

No entanto, podemos ter os processos mais estruturados nas instituições, o melhor aparato legal para a geração de negócios com startups e as melhores startups no ecossistema, mas de nada adiantará se não tivermos, dentro de cada servidor público e empreendedor, a vontade de fazer diferente e de somar esforços por impactos positivos de inovação, visando a melhoria dos serviços prestados para a sociedade.

No setor público, uma cultura voltada para iniciativas de inovação aberta vai muito além de colaboradores que saibam o que é uma startup. É preciso motivar os servidores para que questionem o status quo e que se mobilizem, cada vez mais, para usar instrumentos como o Marco Legal das Startups para fazer a inovação tornar-se uma realidade.

Espera-se que iniciativas como esta do Departamento Penitenciário Nacional, e outras, oriundas dos órgãos públicos, colaborem para formar e empoderar os servidores e empreendedores, catalisar a geração de projetos e tornar o setor público tão inovador e aberto às startups quanto o setor privado. Pois, afinal, a inovação começa com as pessoas.







# BIBLIOGRAFIA



- 
- ▶▶▶ [I Depen Innovation Day](#) | Depen - YouTube
  - ▶▶▶ [II Depen Innovation Day](#) | Depen - YouTube
  - ▶▶▶ [19 Channels You Can Use to Get Traction](#) | Gabriel Weinberg - Medium
  - ▶▶▶ [A inovação pública é aberta, digital e legal](#) | Inove Capacitação
  - ▶▶▶ [As startups GovTech e o futuro do governo no Brasil](#) | Banco de Desenvolvimento da América Latina e BrazilLAB
  - ▶▶▶ [Blockbuster poderia ter comprado a Netflix por US\\$50 milhões em 2020, mas achou a empresa cara](#) | Época Negócios
  - ▶▶▶ [Como podemos incorporar inovação no governo?](#) | IdeiaGov - YouTube
  - ▶▶▶ [Decreto nº 9.283/2018](#)
  - ▶▶▶ [Empresas Vitrine - Safetest](#) | IdeaGov
  - ▶▶▶ [Enduring Ideas: The three horizons of growth](#) | McKinsey & Company
  - ▶▶▶ [Governo Federal promove Hackathon Rede + Brasil](#) | Gov.br
  - ▶▶▶ [Índice GovTech 2020](#) | Banco de Desenvolvimento da América Latina e Oxford Insights
  - ▶▶▶ [INOVAMOS: Modelo de Apoio a Compras Públicas de Inovação](#) | Tribunal de Contas da União
  - ▶▶▶ [The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring](#) | Mehrdad Baghai, Steve Coley e David White
  - ▶▶▶ [Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº14.133/2021](#)
  - ▶▶▶ [Manual de gestão de riscos](#) | Tribunal de Contas da União
  - ▶▶▶ [Rural Tech Project](#) | Challenge.gov
  - ▶▶▶ [Startup que desenvolve kits de teste de Covid-19 realiza projeto de inovação aberta com o Instituto Butantan](#) | IdeaGov
  - ▶▶▶ [Startups são escolhidas para edital de R\\$ 12,9 mi da Petrobras](#) | Exame
  - ▶▶▶ [Vitrine de soluções tecnológicas](#) | IdeaGov
  - ▶▶▶ [Contratações de inovação: Guia de Alternativas Jurídicas e de Boas Práticas para Contratação de Inovação no Brasil](#) | Banco de Desenvolvimento Internacional





# SOBRE OS AUTORES





o **Depen** é o órgão executivo vinculado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública que acompanha a aplicação da Constituição Federal, da Lei de Execução Penal nº 7.210, de 11 de julho de 1984, e das diretrizes e recomendações emanadas pelo Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária (CNPCCP) e constantes no Plano Nacional de Política Criminal e Penitenciária.



A **Liga Ventures** é a maior rede de inovação da América Latina. Somos apaixonados por inovar! Desde 2015, conectamos empresas com startups e todo o ecossistema de inovação para trazer resultados reais por meio de entregas customizadas, que vão desde programas de aceleração e de intraempreendedorismo até estudos de mercado.

