

Modelo de Negócio Five-V Aplicado em Laboratório de Inovação

**Alessandra do Valle Abrahão Soares, Alan Elvis de Lima, Eduardo Magalhães Teixeira,
Gisele Cavalcante, Sonia Marise Salles de Carvalho**

RESUMO

Objetivo: apresentar uma concepção de laboratório de inovação do setor público, utilizando a ferramenta de modelo de negócio denominada Five-V, que tem como referência cinco drivers de valor: proposta de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e captura de valor. **Métodos:** foi realizado levantamento bibliográfico de 43 laboratórios de inovação do setor público no Brasil, e a partir dos dados aplicou a ferramenta de modelo de negócio Five-V, onde se estabeleceu um padrão para cada driver de valor dentre as características mais relevantes observadas nesses laboratórios. **Resultados:** foi proposto um modelo de negócio para um laboratório de inovação do Governo do Distrito Federal com estrutura adequada, uma concepção de laboratório de inovação ágil, estabelecendo interfaces com agentes do ecossistema de inovação, atuando sinergicamente para arrecadar fundos e outras fontes de recursos, focado na ampla participação popular e disseminação de instrumentos de avaliação coletiva. **Conclusão:** Os drivers de valor da ontologia Five-V ajudam a dar configuração ao modelo de negócio, permitindo que os gestores avaliem potenciais conflitos ou sinergias entre eles e tenham visão sistêmica do negócio para balizar estratégias mais eficientes para a inovação.

Palavras-chave: Laboratório de inovação. Setor público. Modelo de negócio. Ontologia Five-V.

1 INTRODUÇÃO

A crescente demanda por serviços públicos, crise fiscal e modelo gerencial em declínio forçam uma nova postura do Estado. A inovação passa a ser compreendida como uma necessidade nos principais instrumentos de planejamento governamental. Nesse contexto, os laboratórios de inovação apresentam-se como ambientes propícios para promover a inovação no setor público.

No Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF) 2019-2060 (DISTRITO FEDERAL, 2019), a inovação se sobressai como uma das principais ferramentas para se atingir as metas e os objetivos da Agenda 2030. Entretanto, o Distrito Federal (DF) carece de uma estrutura específica para agir diretamente no “Redesenho de processos de forma a mitigar a burocracia e fomentar a inovação para melhoria dos resultados das políticas públicas.” (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Essa lacuna motivou os estudos aqui apresentados, na medida em que se vislumbra que a implantação de um laboratório de inovação no setor público (Lisp) poderia incrementar a capacidade de inovação do DF e entorno. O novo Lisp, estruturado e otimizado a partir das experiências de outras iniciativas semelhantes no Brasil, auxiliariam na solução dos desafios enfrentados para tornar as políticas públicas mais adequadas aos anseios e necessidades do cidadão, sobretudo no cenário de restrições fiscais enfrentado pelo governo.

Apesar de o DF possuir um Lisp em operação na área de saúde, os demais eixos temáticos do PEDF 2019-2060 (DISTRITO FEDERAL, 2019), quais sejam “Gestão e Estratégia”, “Segurança”, “Educação”, “Desenvolvimento Econômico”, “Desenvolvimento Social”, “Desenvolvimento Territorial” e “Meio Ambiente”, não possuem ambientes específicos que promovam a geração e a implementação de inovações.

De acordo com Sano (2020), os LISP constituem espaço próprio, diferenciado da estrutura original na qual se inserem, onde o governo age de maneira colaborativa com a sociedade civil e com o setor empresarial na busca por soluções criativas para melhoria na gestão governamental e nas políticas públicas.

Segundo levantamento de Sano (2020), há quarenta e três laboratórios de inovação no setor público em atividade no Brasil, vinculados aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário das três esferas de governo, além do Ministério Público e universidades públicas. Cada laboratório conta com objetivos e características próprias que variam de acordo com o desenho de seu modelo de negócios.

Por constituírem representações que descrevem a “Lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 14), os modelos de negócios podem ser utilizados para se estudar as diferentes propostas de atuação dos LISP, sobretudo porque estes apresentam “missões bem diversificadas, variando, entretanto, em combinações de estrutura, autonomia, foco e ferramentas” (Tonurist et al., 2015 citado em CAVALCANTE et al., 2017, p. 27).

Nesse contexto, Geissdoerfer, Savaget e Evans (2017) defendem que “cada vez mais as organizações entendem que o atendimento a suas ambições de sustentabilidade requer não apenas novas tecnologias, mas também inovação no nível do modelo de negócios”. Atendendo a essa tendência, Taran, Nielsen, Montemari, Thomsen e Paolone (2016) desenvolveram a ferramenta Five-V, que pretende auxiliar no redesenho de um modelo de negócios, inovando em sua forma de atuação e em sua entrega de valor.

Diante da oportunidade de se implantar um LISP no DF e a necessidade de se inovar nos modelos de negócios ora em uso, surge a seguinte pergunta de pesquisa: no contexto de um modelo de negócios, que dimensões de valor poderiam ser incorporadas em um laboratório de inovação a ser implantado no Governo do Distrito Federal? Para responder a essa questão, foi conduzida uma pesquisa de objetivo exploratório, com abordagem qualitativa e técnica de pesquisa bibliográfica, a partir do estudo de teorias relacionadas à inovação, empreendedorismo, laboratórios de inovação e modelos de negócios.

O artigo está organizado em cinco seções, assim divididas: a primeira apresenta um panorama conceitual sobre inovação no setor público e suas implicações no contexto do DF. A segunda discorre sobre o panorama dos laboratórios de inovação no setor público em atuação no Brasil. A terceira detalha definições relacionadas aos modelos de negócios e à ferramenta de inovação em modelos de negócios denominada Five-V. Por fim, são apresentadas as conclusões e contribuições inovadoras do artigo para o ecossistema de inovação do DF e entorno.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Os estudos de Schumpeter (2003) abordaram que a inovação seria o ato de fazer algo diferente no plano econômico, o que tenderia a refletir em novos resultados. Nessa linha, o processo dinâmico de substituição tecnológica se denominaria “destruição criadora”. Conforme a análise schumpeteriana, houve motivações quanto à prática da inovação, demonstrando que as inovações resultariam em ganhos econômicos e fortalecimento da competitividade

Segundo Bessant e Tidd (2019, p. 10) a inovação importa, mas não acontece automaticamente. Ela é movida pelo empreendedorismo, uma mistura potente de visão, paixão, energia, entusiasmo, *insight*, bom senso e o bom e velho esforço, que permitem que as ideias se transformem em realidade.

Dentro desse contexto, o empreendedorismo e a gestão da inovação contribuem para que haja condições favoráveis à mudança, permitindo que os atores envolvidos façam a inovação aparecer.

Para Bessant e Tidd (2019, p. 11), existem três conceitos fundamentais:

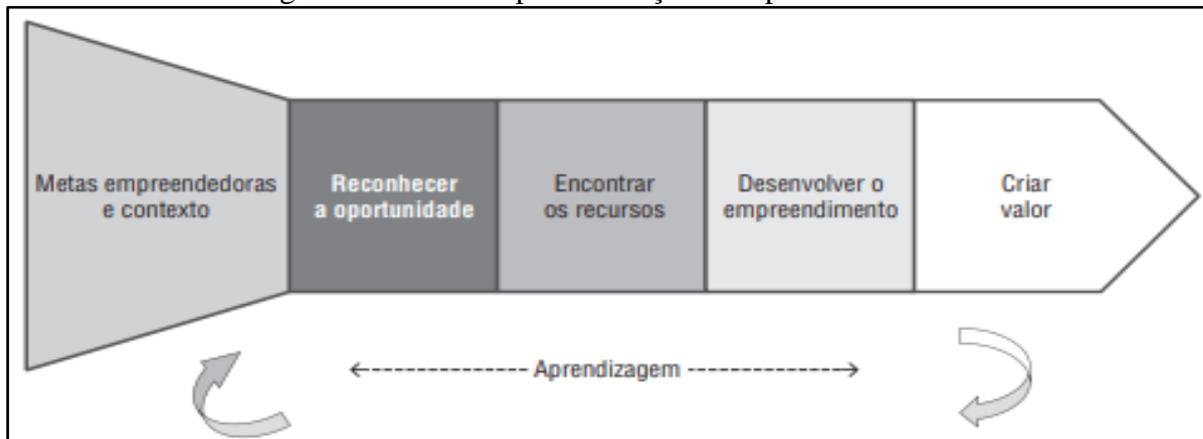
- Inovação: como um processo pode ser organizado e gerenciado, seja ele em um empreendimento recém-fundado ou uma empresa centenária.
- Empreendedorismo: como a força motriz que move esse processo por meio dos esforços de indivíduos entusiasmados, equipes engajadas e redes focadas.
- Criação de valor: como o propósito para a inovação, seja ela expressa em termos financeiros, emprego ou crescimento, sustentabilidade ou de melhoria do bem-estar social.

Nesse sentido, a inovação pode ser entendida como um resultado do empreendedorismo, podendo ser mensurada a partir do valor que gera, seja em riquezas (recursos monetários, por exemplo) ou desenvolvimento econômico, ambiental ou social.

Bessant e Tidd (2019, p. 21) propõem um modelo para processo da inovação e empreendedorismo em quatro passos principais, conforme mostrado na Figura 1:

- (1) Reconhecer a oportunidade - podem ter forma de novas oportunidades tecnológicas, referem-se aos gatilhos de inovação;
- (2) Encontrar os recursos - escolhas de estratégias;
- (3) Desenvolver a ideia - tornar ideias potenciais em algum tipo de realidade;
- (4) Capturar valor - capturar aprendizagens valiosas sobre como expandir a capacidade de inovação.

Figura 1 – Processo para inovação e empreendedorismo



Fonte: Bessant, J., & Tidd, J. (2019).

Esse esquema permite compreender que a inovação e o empreendedorismo se desenvolvem a partir de uma análise do contexto atual, a partir de um olhar aguçado que identifique potencialidades e viabilize a criação de novos cenários favoráveis para a geração das ideias inovadoras.

O processo de inovação reflete toda a trilha de aprendizagem, visto que podem haver novas possibilidades de melhoria, uma nova visão quanto aos riscos e estratégias envolvidos nos recursos, a dimensão dos desdobramentos das ideias e a reflexão de como pode ser criado valor dentro da prática inovadora utilizada.

Na percepção de Osborne e Brown (2012), com foco no setor público, a inovação significa a introdução de novos elementos em um serviço público, na forma de novos conhecimentos, nova organização, nova habilidade de gestão e/ou novos procedimentos.

As políticas públicas voltadas para à inovação abarcam a teoria dos Sistemas de Inovação (SI), sendo definidas por Cassiolato e Lastres (2005, p. 37) como:

[...] um conjunto de instituições distintas que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de inovação e aprendizado de um país, região, setor ou localidade – e também o afetam. Constituem-se de elementos e relações que interagem na produção, difusão e uso do conhecimento.

De acordo com Cavalcante, Camões, Cunha e Severo (2017) essa abordagem coloca ênfase na interação dos atores e das instituições, observando processos interativos tanto na criação do conhecimento como em sua difusão e aplicação. Para os autores, seriam princípios fundamentais que norteiam os processos de inovação no setor público a interação, colaboração, tentativa-erro, foco no conhecimento e perspectiva de longo prazo na maturação das inovações. Como veremos, estes aspectos constituem um dos principais focos dos laboratórios de inovação no setor público (Lisp).

2.2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO (LISP)

Acevedo e Dassen (2016) consideram os Lisp como uma resposta aos desafios de inovação no setor público que atuam nos processos de inovação, gestão de programas, desenvolvimento de plataformas tecnológicas, ideação de soluções, análise de dados, pesquisas e apoio a empreendedores. Segundo os autores, que desenvolveram uma pesquisa em treze Lisp de países da América do Sul para o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a maioria dos Lisp apresentariam os objetivos e características listadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Objetivos e características dos Lisp

OBJETIVOS GERAIS	CARACTERÍSTICAS COMUNS
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver inovações específicas • Promover ambiente inovador no Estado • Incorporar tecnologias na adm. pública • Modernizar os processos na adm. pública • Gerar novas formas de comunicação • Gerar mecanismos de participação cidadã • Abrir os dados da administração pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Internalização dos riscos das invenções • Uso de metodologias de experimentação, adoção rápida de projetos piloto e avaliação de impacto • <i>Know how</i> em tecnologias digitais e ciência de dados • Equipe multidisciplinar • Colaboração e visão holística dos problemas • Envolver os cidadãos no processo • Criar um ambiente de inovação na adm. pública

Fonte: Adaptado de Acevedo, S., & Dassen, N. (2016).

Como se pode depreender dos dados da Tabela 1, os objetivos e características dos Lisp apontam para uma atuação ampla, não só no fomento às inovações e à melhoria nos processos, mas, sobretudo, na criação de um ambiente e uma cultura de inovação nas instituições às quais o laboratório está vinculado.

No Brasil, diversas iniciativas têm ganhado destaque, tanto no âmbito federal quanto estadual e municipal. O estudo de Sano (2020), que realizou um mapeamento de 43 Lisp nacionais, afirma que os laboratórios podem ser utilizados como ferramenta estratégica do governo, na medida em que “fazem parte da estratégia de inovação das organizações e sua criação vem se somar à busca por melhorias na gestão, nos serviços públicos ou nas políticas públicas”. Dentro dos critérios de classificação da pesquisa de Sano (2020), foram mapeados os Lisp em todas as esferas de governo, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Localização dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro

Poder ou Instituição	FEDERAL		ESTADUAL		MUNICIPAL		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Poder Executivo	12	28	7	16	3	7	22	51
Poder Judiciário	11	26	1	2	-	-	12	28
Poder Legislativo	3	7	1	2	-	-	4	9
Ministério Público	1	2	2	5	-	-	3	7
Universidade pública	2	5	-	-	-	-	2	5
TOTAL GERAL	29	67	11	26	3	7	43	100

Fonte: Sano, H. (2020).

No âmbito estadual, encontram-se ativos, no momento da pesquisa, o total de onze Lisp, conforme listado na Tabela 3:

Tabela 3 – Lisp estaduais

LABORATÓRIO	PODER	UF	VINCULAÇÃO	CRIAÇÃO
LAEP	Executivo	RJ	Casa Civil e Governança	2019
INOVA – MPRJ	Minis. Público	RJ	Ministério Público do RJ	2019
Epicentro	Executivo	ES	Banco Desenvolvim. ES	2018
Escritório de Inovação	Judiciário	RO	TJ Rondônia	2018
MPLabs MPPE	Minis. Público	PE	Ministério Público de PE	2018
Lab InovaSES	Executivo	DF	Secretaria de Saúde do DF	2018
Labhinova	Legislativo	DF	Câmara Legislativa do DF	2017
LAB.ges	Executivo	ES	Secretaria Gestão e RH	2017
HUBSSP/SC	Executivo	SC	Sec. Segurança Pública	2017
LabGJU	Executivo	SP	Cia. do Metrô de SP	2017
Sala de Inovação	Executivo	MG	Cia. de TI de MG	2017

Fonte: Adaptado de Sano, H. (2020).

Dos dados apresentados na Tabela 3, verifica-se que há dois Lisp no Distrito Federal: Lab InovaSESⁱ e Labhinovaⁱⁱ, criados em 2017 e 2018, respectivamente, e que têm atuação restrita a uma área específica, quais sejam a saúde e divulgação de informações do poder legislativo.

Via de regra, os processos de criação dos Lisp obedecem a uma lógica top-down, em que a partir de uma decisão da cúpula dos gestores, esses laboratórios passam a ser o foco das iniciativas traçadas pelas organizações. A maioria dos laboratórios é criada por ato normativo formal, possuem espaços físicos próprios, possuem equipes multidisciplinares e seus recursos advém dos orçamentos das próprias organizações. Todavia, existe percepção da necessidade de diversificação das fontes para potencializar a atuação dos laboratórios (Sano, 2020).

Na pesquisa de Sano (2020), verificou-se que os laboratórios visam atender demandas internas como apresentar soluções para gestão e ações voltadas para a melhoria e concretização de políticas públicas, deixando em segundo plano o atendimento ao público externo. Existe evidente preocupação de os Lisp proverem soluções inovadoras e buscarem constantemente o engajamento dos atores no processo de ideação. Nota-se uma preocupação de se instaurar processo de inovação aberta, com a efetiva difusão dos valores de cocriação no âmbito das organizações às quais estejam vinculadas.

Entretanto, para Sano (2020), observa-se baixo nível de interação dos laboratórios com as universidades e outros órgãos do setor público. Salienta-se a atuação dos laboratórios na difusão e fomento da cultura de inovação, com a aceitação dos riscos, incertezas e

falibilidade do processo de inovação e na busca de soluções. O autor ressalta, ainda, que pontos negativos adicionais referem-se a algumas dificuldades em relação à cultura interna das próprias organizações, falta de visibilidade das ações, equipes reduzidas, orçamento restrito, alternância política, desconhecimento do processo de cocriação, baixa tolerância a erros, resistência interna a mudanças, dentre outros fatores (SANO, 2020).

Diante desse cenário é importante desenvolver estratégias para implementar um modelo de negócio adequado e otimizado para um laboratório de inovação, conforme proposto no tópico a seguir.

2.3 MODELOS DE NEGÓCIO E A FERRAMENTA FIVE-V

Dentre as diversas conceituações e abordagens possíveis para modelos de negócio (*business model* - BM), destaca-se a conceituação proposta por Fiel (2013) que, ao analisar diversos artigos sobre o tema, sintetizou a expressão modelo de negócio como sendo a lógica de valor de uma organização em termos de como ela cria e captura o valor do cliente e pode ser representado de forma concisa por um conjunto interrelacionado de elementos que tratam do cliente, proposta de valor, arquitetura organizacional e dimensões econômicas.

O *Business Model Canvas* é uma das mais conhecidas abordagens de modelos de negócio, desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011), que se baseia no preenchimento coletivo de um *Canvas* (quadro ou pano de fundo), sobre o qual vão sendo colocadas referências visuais, em pedaços de papel colante, que auxiliam uma abordagem holística e narração de histórias (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013).

O *Canvas* centra-se no *design* e na inovação, sendo crucial para o desenvolvimento e popularização das diversas abordagens incidentes sobre os Modelos de Negócio. Na sequência e com espeque ainda nos estudos de Fiel (2013), pode-se registrar outras abordagens importante dos modelos de negócio tais como *Business Model Ontology* (OSTERWALDER, 2004), Modelos de Quatro Caixas (JOHNSON, 2010), bem como os modelos propostos por Chesbrough e Rosenbloom (2002), em que cada qual com sua peculiaridade procura propor aspectos específicos sobre o tema.

Para auxiliar os gestores em um ambiente de competição acentuado a partir dos anos de 1990, Taran et al. (2016) desenvolveram uma ferramenta denominada *Five-V* para permitir o redesenho e a inovação do modelo de negócios de um empreendimento. Eles utilizaram uma abordagem sistematizada na revisão de literatura e, tomando por base a validade e confiabilidade dos artigos selecionados como critério de escolha, selecionaram configurações de *Business Models* (BM) existentes para montar uma lista estruturada.

No total, mais de 120 artigos foram prospectados e examinados em uma primeira fase. Depois de um trabalho de discussão em grupo, uma lista inicial de 97 configurações de BM foi erigida e, a partir dela, as diversas configurações foram padronizadas com o uso da estrutura da metodologia *Canvas*. Após estudos mais aprofundados e a retirada de redundâncias, a lista final comportou 71 configurações de BM. A partir desta lista, e levando em conta as inconsistências e a ausência de alinhamento de categorias encontradas na literatura estudada, os autores propuseram a criação de *clusters* de configurações, ou seja, grupos categorizados, com base em uma característica comum: seus direcionadores de valor (*value drivers*).

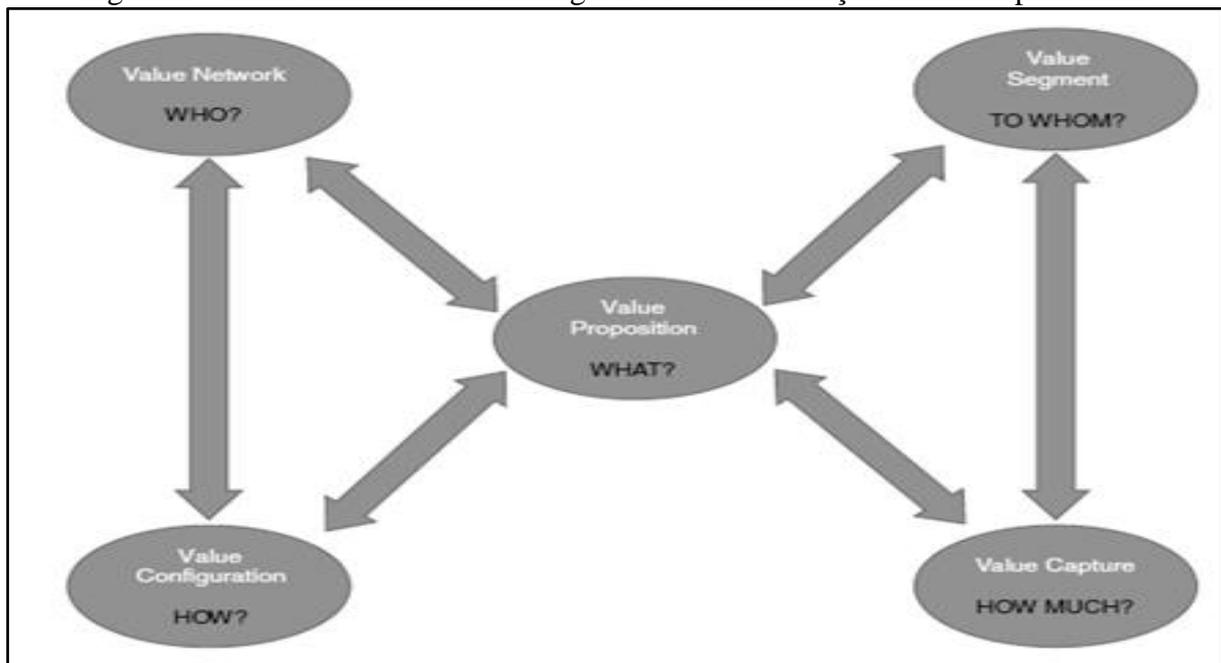
Os direcionadores de valor, como fontes de diferenciação entre as empresas, podem ser definidos como qualquer fator que aumenta o valor total criado e entregue por uma empresa, ou seja, uma atividade-chave, competência ou atributo que é considerado crítico ou responsável pelo sucesso de uma organização (Amit & Zott, 2001; Zott, Amit & Massa, 2011; Montemari & Nielsen, 2014 citado em TARAN et al., 2016).

A utilização dos direcionadores de valor permitiu também o desenho de dois

processos: o primeiro para identificar os tipos de categorias de BM e o segundo para agrupar as várias configurações naqueles grupos distintos de categorização, usando uma matriz de dependência direta. Nesta matriz, as 71 configurações de BM foram listadas e relacionadas às categorias de direcionadores de valor previamente obtidas na revisão da literatura, identificando, para cada configuração de BM, qual o seu direcionador de valor chave. Posteriormente, aquela lista mais ampla de direcionadores de valor foi agrupada e reduzida para cinco grupos de valor, que serviu de inspiração para o nome da ferramenta - *Five-V* (TARAN et al., 2016). São eles:

- (1) Proposta de valor: a oferta de produtos e serviços prestados aos clientes e que pelos quais eles estão dispostos a pagar;
- (2) Segmento de valor: o segmento ou parcela de clientes alvo que a empresa busca atender;
- (3) Configuração de valor: a combinação eficiente de recursos chave (pessoal, infraestrutura, recursos financeiros, etc.), atividades-chave (produção, vendas, atendimento, logística, etc.) e canais de distribuição necessários para criar e entregar a proposta de valor para o segmento de valor selecionado;
- (4) Rede de valor: identifica a rede de parceiros, construída em diferentes tipos de cooperação com a empresa, com o objetivo de alcançar economia de escala, redução de risco e/ou aproveitamento de novos conhecimentos ou recursos; e
- (5) Captura de valor: como e quanto os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos e serviços ofertados pela empresa.

Figura 2 – Cinco dimensões da ontologia *Five-V* e sua relação de interdependência



Fonte: Taran et al. (2016).

Observa-se na Figura 2 que a inovação da ontologia *Five-V* se baseia na correlação dos principais *drivers* do modelo de negócio e como eles agregam valor à organização, permitindo, assim, que os gestores avaliem potenciais conflitos ou sinergias entre os vários fatores e alinhe o processo de gestão do modelo de negócio como um todo.

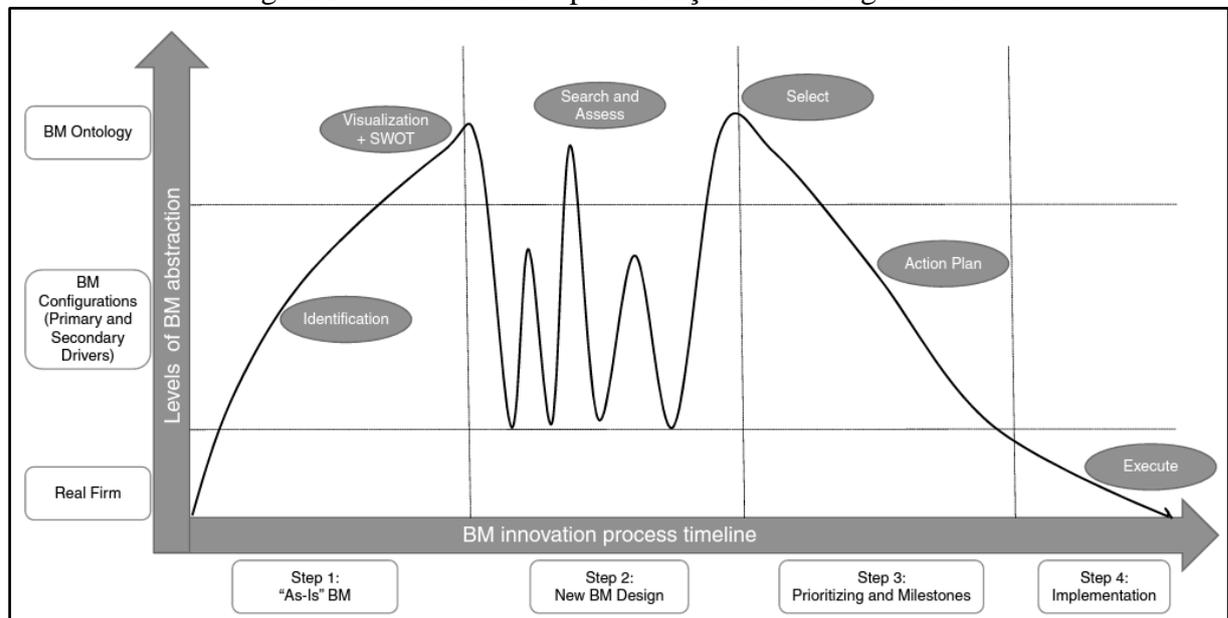
Para operacionalizar a implementação da metodologia *Five-V* no processo de inovação do modelo de negócios de uma empresa, Taran et al. (2016) propõe quatro etapas:

- Passo 1 - BM atual (*Step 1 - "As is" BM*): identificar o modelo de negócio atual. A partir do *driver* de valor principal, deve-se reconhecer os *drivers* de valor secundários,

visualizando o BM atual sob a perspectiva das cinco categorias do *Five-V*. Após, realiza-se uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) para apurar minuciosamente o contexto interno e externo da organização, com o levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que envolvem o modelo de negócio;

- Passo 2 - Novo design do BM (*Step 2 - New BM Design*): desenvolver um modelo de negócio alternativo, a fim de resolver problemas existentes e/ou aproveitar oportunidades mapeadas. Tomando por base a análise *SWOT*, realiza-se um processo não estruturado, altamente criativo, que busca explorar novas configurações, envolvendo vários níveis de abstração do modelo de negócio;
- Passo 3 - Priorização e marcos importantes (*Step 3 - Prioritizing and Milestones*): escolher prioridades em cada uma das cinco dimensões de valor do *Five-V*, criar marcos ou pontos de controle e preparar um plano de ação para alterar o BM existente; e
- Passo 4 - Implantação (*Step 4 - Implementation*): elaborar um plano de execução detalhado para implantar o novo BM.

Figura 3 – Processo de implementação da ontologia *Five-V*



Fonte: Taran et al. (2016).

Verifica-se na Figura 3 que esse modelo oferece uma ferramenta articulada para os profissionais inovarem o modelo de negócio de suas empresas, baseando-se no agrupamento das várias configurações possíveis de um modelo de negócio nas cinco categorias supracitadas: proposta de valor, segmento de valor, configuração de valor, rede de valor e captura de valor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando a finalidade do estudo que sugere a proposta de criação de um novo laboratório de inovação para o DF, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza aplicada no GDF, a partir da análise *SWOT* dos ambientes internos e externos do GDF, com uma abordagem qualitativa e objetivo exploratório e descritivo, a partir da técnica de revisão bibliográfica. A perspectiva qualitativa permite que se compreenda melhor um fenômeno a partir do seu contexto e do qual é parte, viabilizando uma análise de maneira mais integrada (GODOY, 1995).

Desse modo, foram utilizadas as seguintes bases de dados para a prospecção do tema central da pesquisa: *Google Scholar*, *SciELO* e a ferramenta de busca da Biblioteca Central da UnB (BCE), que acessa inúmeras bases. Dentre os artigos prospectados, destacam-se os estudos de Taran et al. (2016) e Sano (2020), que descrevem, respectivamente, a nova ontologia de modelos de negócios FIVE-V e uma descrição dos laboratórios de inovação no setor público existentes no cenário brasileiro.

A partir das informações encontradas na literatura, foram delineadas as características principais de um laboratório padrão de inovação governamental que funcionará como modelo de negócio no caso em tela.

Com base nos conceitos e metodologia proposta por Taran et al. (2016), foi elaborado um *template*, utilizando a filosofia do *design thinking*, para aplicação dos cinco drivers de inovação - FIVE-V - em um processo estruturado de análise do modelo de negócio fixado. Na sequência, foi utilizada essa ferramenta para melhorar o modelo de negócio prospectado com vistas à proposição de um novo laboratório de inovação para o Governo do Distrito Federal.

4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Conforme descrito no item 2.3, a primeira fase da aplicação da metodologia Five-V consiste em duas ações: i) identificar o BM atual e ii) elaborar uma análise *SWOT*. Aqui é importante registrar que a ferramenta foi inicialmente desenhada para inovar modelos de negócio de empresas já estabelecidas, objetivando melhorar a sua competitividade no mercado a partir da evolução de um ou mais de seus *drivers* de valor. Como este estudo visa a proposição de um novo laboratório de inovação no setor público (Lisp) para o Governo do Distrito Federal (GDF), portanto, uma estrutura inexistente atualmente, optou-se por elencar as características “médias” dos Lisp em operação no Brasil e, a partir de um modelo de negócio representativo, utilizar o *Five-V* para propor um BM inovador para o novo Lisp.

Dessa forma, faz-se necessário, inicialmente, a análise e definição de cada um dos *drivers* previstos na ferramenta e a apresentação do modelo de negócios “médio” encontrado nos Lisp em operação.

4.1 BM ATUAL NAS PERSPECTIVAS DE VALOR DO FIVE-V

De acordo com Sano (2020), os Lisp podem ser definidos como “ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas”, que realizam diversas atividades que variam de acordo com seus objetivos: desenvolvedores e criadores de inovações, facilitadores, educadores e arquitetos. Cada um desses objetivos se relaciona a uma proposta de valor diferente, a depender do foco do laboratório de inovação, que poderia estar direcionado à (ao):

- Criação de soluções para a gestão pública, seja por melhoria de métodos e processos ou pela introdução de novas tecnologias;
- Desenvolvimento das políticas públicas; ou
- Incentivo à divulgação de informações ao cidadão e o incremento de sua participação na coisa pública.

Poderia, ainda, atuar de maneira mais ampla, agindo indistintamente nas várias áreas de atuação governamental, ou em setores específicos, como a saúde, turismo ou transparência pública, no executivo, legislativo ou judiciário. Sano (2020) destaca, ainda, que os Lisp adotam uma abordagem centrada no usuário e com elevado nível de colaboração com sua rede de facilitadores.

Sendo assim, pode-se inferir que os Lisp apresentam, em média, a seguinte proposta de valor relacionada: promover soluções inovadoras e centradas no usuário para problemas e desafios na gestão governamental, nas políticas públicas e na participação do cidadão na coisa pública, a partir do fomento à colaboração, criatividade, experimentação e inovação.

Sano (2020), ao analisar as diversas definições existentes na literatura para os Lisp, destaca que os mesmos possuem em comum a “interlocução com a sociedade civil e com o setor empresarial” na busca por soluções para as políticas públicas. Essa constatação alinha-se à definição que a Unicef (2012, p. 12) apresenta para um Lisp como “um espaço e um conjunto de protocolos para envolver jovens, tecnólogos, setor privado e sociedade civil na solução de problemas”.

Ainda segundo Sano (2020, p. 30), a maior parte dos Lisp “tem como preocupação atender os desafios de sua própria organização, seja na área de gestão ou nas áreas específicas de políticas públicas nos quais atuam”. Dessa forma, o segmento de valor, que em geral atuam os Lisp, pode ser sintetizado como órgãos governamentais no escopo de atuação do laboratório e a população atendida pelos serviços e políticas públicas do ente governamental a que o Lisp está vinculado.

A configuração de valor está relacionada à estratégia para promover e estimular a inovação. Com relação aos métodos utilizados, há menção ao *design thinking*, *design sprint*, métodos ágeis, imersão ágil, design centrado no ser humano, mínimo produto viável, design participativo, *wicked problems*, design especulativo, design feminino, *sense making*, *brainstorming*, *scrum*, *design science research*, etnografia e *canvas*. Além da ideação, os Lisp também apóiam a realização das atividades de implementação das soluções propostas (SANO, 2020).

Dessa forma, vislumbra-se que a configuração de valor de um Lisp padrão é gerar ideias inovadoras com apoio de metodologias ágeis para gestão de projetos e uso de ferramentas integradas e participativas de ideação e implementação que otimizam o potencial da equipe, tais como o *design thinking*, *design sprint* e design centrado no ser humano.

A rede de valor está relacionada aos parceiros que se envolvem em diferentes tipos de cooperação com a organização. Segundo Sano (2020), os Lisp se engajam no processo de inovação junto a vários atores, como a sociedade civil e o setor privado. Para Tonurist et al. (2015 citado em 2017), os Lisp trabalham diretamente para ou com o órgão governamental a que estão ligados, constituindo aquele não apenas um cliente, mas também um parceiro. Salientam, ainda, que a rede de participantes externos à organização de origem dos Lisp é formada por diversos atores, destacando-se os departamentos ministeriais, unidades em nível administrativo local e regional, entidades privadas e supranacionais.

Acevedo e Dassem (2016), da mesma forma, apresentam um conjunto de organizações e entes que interagem com os Lisp, destacando que estes têm por ênfase o trabalho em rede. Como principais parceiros dos Lisp, se sobressairiam o setor privado, organizações não governamentais (ONGs), universidades e outras entidades de governo. Pode-se concluir que os Lisp apresentam a seguinte rede de valor: setor privado, as ONG, a academia e outras entidades de governo.

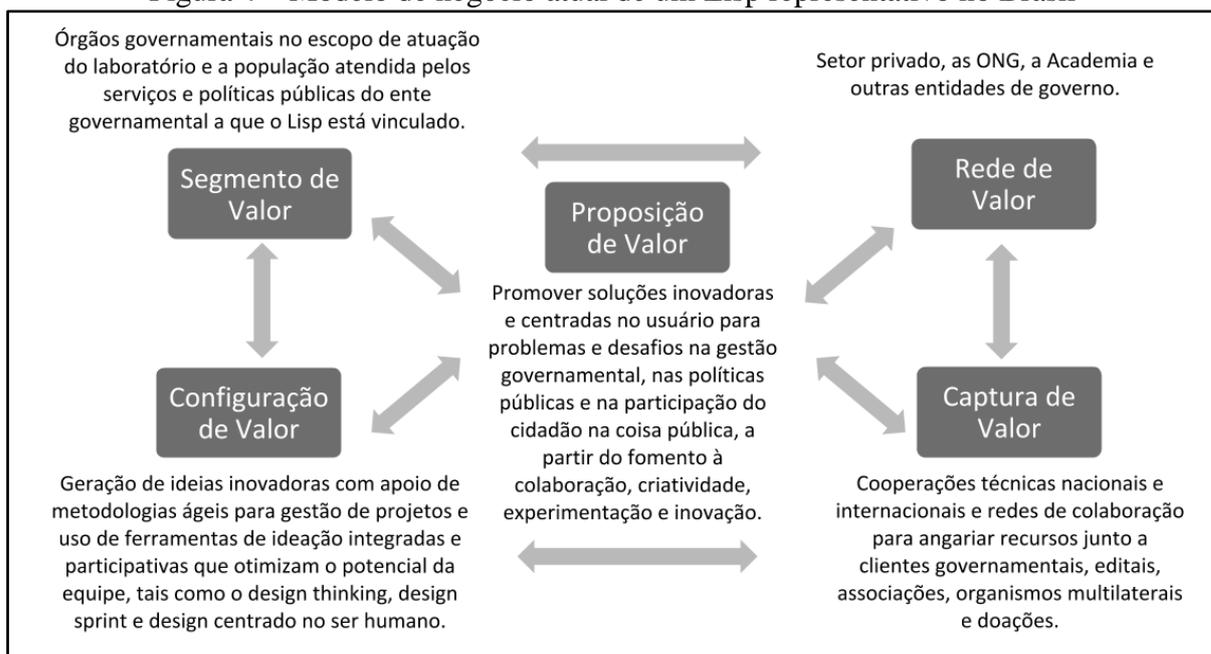
O dispêndio de um cliente apresenta diferenças se o serviço é oferecido por uma entidade pública ou privada, tendo em vista que os custos de um Lisp são, ao menos em parte, arcados pela unidade governamental a que está vinculada. Consequentemente, já ocorre o “pagamento” dos serviços prestados pelos Lisp via impostos. Entretanto, maximizar a utilização dos recursos orçamentários e reduzir a participação do investimento público no laboratório por meio de parcerias reveste-se de importância crítica para potencializar a sua atuação.

Na pesquisa de Sano (2020), conclui-se que a maior parte dos Lisp “depende dos

recursos da própria organização ao qual está vinculada”, e que a captação de recursos ocorre por “clientes governamentais que solicitam projetos, editais, associações, organismos multilaterais e doações”. Por conseguinte, a captura de valor de um Lisp está relacionada a cooperações técnicas nacionais e internacionais e redes de colaboração para angariar recursos junto a clientes governamentais, editais, associações, organismos multilaterais e doações.

Na Figura 4, apresenta-se uma representação ilustrativa das cinco categorias de valor para o BM atual de um Lisp padrão.

Figura 4 – Modelo de negócio atual de um Lisp representativo no Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 ANÁLISE SWOT DE UM LISP REPRESENTATIVO NO BRASIL

A partir deste ponto, a metodologia prevê a análise do modelo de negócios atual por meio da aplicação da matriz *SWOT*. Neste estudo, a análise foi realizada a partir das características gerais dos Lisp coletadas na pesquisa bibliográfica, que serviram para o mapeamento do BM atual supracitado.

Os cinco drivers de valor foram descritos na matriz *SWOT*, apresentada na Tabela 4, de forma conjunta com as ameaças e oportunidades do ambiente externo que se estabelecem em seis segmentos incidentes sobre a atuação do laboratório, como fatores de ordem político-legal, ambiental, sociocultural, tecnológico e econômico.

Tabela 4 – Matriz *SWOT* de um laboratório de inovação no DF

AMBIENTE INTERNO		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
1. Proposição de valor	Alta demanda / intensificação do uso de tecnologia no setor público (<i>welfare state</i>)	Dificuldade de difundir a cultura da inovação em um ambiente com forte aversão ao risco. Baixa tolerância ao erro no âmbito administrativo. Ausência de foco.

2 Segmento de valor	Instituições consolidadas e com forte representatividade no âmbito do Distrito Federal.	Os atores são instituições autônomas e possuidoras de regramento próprio, o que exige uma coordenação complexa e burocrática para realização de projetos inovadores.
3. Configuração de valor	Uso de metodologias mais modernas e participativas. Ambiente favorável para a ideação e implementação das inovações.	Ausência de orçamento dedicado (concorrência com outras rubricas de despesa). Ausência de quadro de pessoal próprio, carência de profissionais qualificados (impossibilidade de remanejamentos internos). Estrutura de governança complexa, difusa e sobreposta (vários atores atuando no tema, ausência de hierarquia, indefinições na matriz de responsabilidade, falta patrocínio político).
4. Rede de valor	Temática da inovação perpassa a missão institucional das entidades parceiras e, portanto, torna-se nítido o interesse convergente para atuação dos atores.	Inexistência de ferramentas de compartilhamento de ideias, responsabilidades e interesses entre os agentes envolvidos, o que dificulta a coordenação e articulação das ações.
5. Captura de valor	Potencialidade de desenvolvimento de mecanismos que gerem receita e/ou reduzam custos (mais eficiência) a partir das inovações e/ou de parcerias com empresas, associações, organismos multilaterais.	Risco de insucesso em razão da própria natureza da atividade de inovação e dificuldade de levantar investimentos para financiar os projetos tecnológicos e/ou inovadores em decorrência da estrutura burocrática do orçamento público e déficit fiscal.

AMBIENTE EXTERNO

	AMEAÇA	OPORTUNIDADE
1. Político-Legal	Inexistência de interesse e/ou descontinuidade do laboratório.	Brasília como cidade síntese do futuro (arquitetura moderna, organizada, à frente do seu tempo). DF como centro do país – representações políticas, legislativas, judiciárias e internacional (sedes administrativas). Mesmo governo para dois entes - estado e município.
2. Ambiental	Ausência de parque industrial consolidado ou de desenvolvimento de inovação.	Posicionar o DF nos cenários nacional e mundial na implementação da Agenda 2030.

3. Sócio-Cultural	Expectativa da população para atuação administrativa previsível e sem falhas. Comportamento cultural avesso ao risco.	Consolidação do conceito de <i>smart cities</i> (cidades inteligentes), como instrumento estratégico para planejamento e gestão de cidades (novas dimensões para a implantação de políticas públicas).
4. Tecnológico	Ausência de dados estruturados mínimos para implementação dos serviços digitais.	Transformação digital dos serviços públicos (e-gov).
5. Econômico	Crises fiscal e econômicas externas. Redução da capacidade de investimento de P&D do setor público e privado.	Experimentar/prototipar inovações em escala piloto (erro e aprendizado); Compartilhamento de responsabilidades entre o setor público, academia e setor privado (parcerias público-privado, modelo de inovação da hélice tríplice).
6. Demográfico	Exclusão digital da baixa renda. Direcionamento das ações de inovação para segmentos mais beneficiados em decorrência da facilidade de acesso e comunicação.	Ampliar os canais de comunicação com a população, tais como aplicativos, parcerias com institutos de pesquisa, redes sociais e plataformas interativas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 NOVO MODELO DE NEGÓCIO DO LISP PARA O DF

A partir desse cenário, torna-se possível aplicar o novo design para o BM do Lisp idealizado, com espeque na estruturação desenhada pelo modelo *Five-V*.

A existência de um Lisp no DF sob a forma de um programa se apresenta como medida importante para captar ou desenvolver soluções criativas para a gestão e prestação de serviços públicos no âmbito de todos os órgãos administrativos do Distrito Federal. O Laboratório poderá promover a colheita de ideias e de proposições relevantes para problemas práticos observados por todo o ecossistema administrativo e a população diretamente afetada. A partir da análise dessa demanda, será possível refletir e propor medidas alternativas, seja de caráter incremental ou mesmo inovador, no intuito de promover soluções passíveis de serem implementadas para problemas concretos identificados. Assim, **a nova proposição de valor é: fortalecimento da inovação para o setor público.**

A concepção do Lisp constituído por intermédio de um programa de caráter flexível, ao invés de uma estrutura clássica formal e administrativa, poderá superar diversos problemas de ordem burocrática e orçamentária, que podem limitar sua atuação. Portanto, a partir dessa modelagem mais ágil, que permite a utilização de figuras contratuais e/ou de parcerias com entes públicos e privados, o laboratório poderá se livrar das amarras do regime jurídico-administrativo estrito e terá, ao menos em tese, a possibilidade de obter receita e interagir de forma efetiva, seja com os diversos órgãos públicos interessados ou, ainda, com empresas e cidadãos que desejem se valer das inovações propostas. Dessa forma, **o novo segmento de valor é: melhor interface com os agentes envolvidos.**

A veiculação das iniciativas do Lisp por intermédio da internet e a opção de modelagem contratual/parceria flexível acabam por auxiliar e estimular o atingimento do ideal de participação conjugada dos diversos atores descritos no modelo de quádrupla hélice -

governo, empresa, universidade, sociedade e meio ambiente. Essa concepção de atuação visa estimular a complementaridade de participação, com ênfase no amplo acesso e livre apresentação de iniciativas, o que configura claro estímulo para que o maior número de *players* influencie de forma efetiva no processo de construção de soluções inovadoras. Conseqüentemente, **a nova configuração de valor é: estímulo à ampla participação.**

A capilaridade na difusão e captação de iniciativas entre todos os atores envolvidos no processo de inovação realizada pelo Lisp representa uma tendência determinante para o aumento do número de propostas e de soluções para os problemas identificados. Nesse viés, a configuração de uma atuação em rede permitirá de forma efetiva o aumento das iniciativas e colheita de maior número de opiniões, dados e análises, o que representará forte incremento na conexão entre os atores e melhor aproveitamento da sinergia entre eles. Destarte, **a nova rede de valor é: inclusão e conexão entre os atores envolvidos.**

O êxito na atuação do Lisp poderá andar de forma síncrona com a potencialidade de arrecadação de receitas e/ou diminuição de custos para os agentes envolvidos no processo. Na medida em que o Laboratório sugere soluções inovadoras para problemas reais identificados, agregando a ideia de custo-benefício, obtenção de receitas ou, ainda, redução de dispêndios públicos, sua atuação passa ser mais prestigiada e o valor produzido se torna mais perceptível ao público interessado. De igual sorte, caso as inovações idealizadas sejam factíveis, poderá haver atração de investimentos privados e/ou de parcerias estratégicas para a ampliação da carteira de projetos, com ganho para ambas as partes, e otimização de uma atuação sinérgica entre os entes públicos e privados. Deste modo, **a nova captura de valor é: novas fontes de arrecadação e atuação sinérgica (ganho para ambas as partes).**

Na Figura 5, estão representados os cinco drivers de valor do Five-V aplicados ao novo modelo de negócio do laboratório de inovação proposto para o Distrito Federal.

Figura 5 – Ferramenta *Five-V* aplicada ao novo BM do Lisp do DF



Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fomentar a inovação e a criatividade passou a ser uma exigência para o setor XXI Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração |

público. Um laboratório de inovação pode efetivamente contribuir, por meio da implementação de projetos inovadores, para a proposição de soluções e resolução de problemas para atendimento ao cidadão.

Para criar uma proposta inovadora de laboratório de inovação do Governo do Distrito Federal, a partir da revisão de literatura sobre modelo de negócios, identificou-se a ontologia *Five-V*, uma ferramenta desenvolvida por Taran *et. al.* (2016) que alinha os componentes de um modelo de negócio em cinco categorias de valor, a saber: proposição de valor (produtos e serviços oferecidos), segmento de valor (clientes/público-alvo), configuração de valor (recursos-chave - pessoal, infraestrutura, etc. e atividades-chave - produção, vendas, atendimento, logística, etc.), rede de valor (parceiros e fornecedores) e captura de valor (como e quanto os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos/serviços).

Cada *driver* de valor do *Five-V* atua de forma interdependente, permitindo a observação dos pontos fracos e fortes, bem como as ameaças e oportunidades, formando uma combinação única de processos de negócios que estruturam a organização e repercutem em seus diferenciais competitivos e performance.

A utilização da ferramenta *Five-V* permitiu identificar uma estrutura mais adequada ao panorama do DF e entorno, em comparação aos modelos de negócios hoje existentes. Apontou, ainda, direcionamentos para a concepção de um *Lisp* ágil, com melhor interface com os agentes do ecossistema de inovação, atuando sinergicamente para arrecadar fundos e outras fontes de custeio e, principalmente, focado na ampla participação popular e disseminação de instrumentos de avaliação coletiva.

Ademais, o presente artigo acaba por apontar caminhos para futuras pesquisas e desenvolvimento de novos estudos sobre os temas relacionados à inovação no setor público, laboratórios de inovação e modelos de negócio.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, S.; DASSEN, N. Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública. **Bid**, , p. 66, Sep. 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17174/innovando-para-una-mejor-gestion-la-contribucion-de-los-laboratorios-de>. Acesso em: 20 Aug. 2021.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: [s. n.], 2019.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo em Perspectiva**, vol. 19, no. 1, p. 34–45, 2005. .
- CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no setor público : teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea); Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8086>. Acesso em: 24 Nov. 2020.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, vol. 11, no. 3, p. 529–555, 2002. DOI 10.1093/icc/11.3.529. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Role-of-the-Business-Model-in-Capturing-Value-Chesbrough-Rosenbloom/605f1c5f799c07f3ed71881de3d71dbe8f0d65cf>. Acesso em: 20 Nov. 2020.
- DISTRITO FEDERAL. Plano Estratégico Distrito Federal 2019-2060. Brasília, , p. 208 p., Apr. 2019. Disponível em: https://www.economia.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/05/Book_PEDF_Plano_Estrategico_final.pdf. Acesso em: 12 Nov.

2020.

FIELT, E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. **Journal of Business Models**, vol. 1, no. 1, p. 85–105, 2013. <https://doi.org/10.1007/S11206-005-9057-0>.

FINOCCHIO JÚNIOR, J. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GEISSDOERFER, M.; SAVAGET, P.; EVANS, S. The Cambridge Business Model Innovation Process. **Procedia Manufacturing**, vol. 8, p. 262–269, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.033>.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 35, no. 3, p. 20–29, Jun. 1995. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>.

JOHNSON, M. W. **Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal**. 1 ed. Boston: Harvard Business School Press, 2010.

OSBORNE, S. P.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2012. <https://doi.org/10.4324/9780203391129>.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology: a proposition in a design science approach**. 2004. 172 p. f. Tese de Doutorado – Universidade de Lausanne, 2004. Disponível em: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf. Acesso em: 20 Aug. 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SANO, H. Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Cadernos ENAP**, Brasília, vol. 69, p. 1–45, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 15 Nov. 2020.

SCHUMPETER, J.; BACKHAUS, U. The Theory of Economic Development. **Joseph Alois Schumpeter**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003. p. 61–116. DOI 10.1007/0-306-48082-4_3. Disponível em: http://link.springer.com/10.1007/0-306-48082-4_3.

TARAN, Y.; NIELSEN, C.; MONTEMARI, M.; THOMSEN, P.; PAOLONE, F. Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes. **European Journal of Innovation Management**, vol. 19, no. 4, p. 492–527, 10 Oct. 2016. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2015-0099>.

UNICEF. Innovation Labs A Do-It-Yourself Guide. Kosovo, vol. 1, p. 125, Oct. 2012. Disponível em: www.unicefstories.org%7Cwww.unicefinnovation.org. Acesso em: 20 Nov. 2020.

ⁱ Mais informações em: <http://www.saude.df.gov.br/inovases-quem-somos/>.

ⁱⁱ Mais informações em: <https://www.cl.df.gov.br/labhinova>.