



RIO CRIATIVO – INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS DA ECONOMIA CRIATIVA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: ANÁLISE CRÍTICA DA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA EXECUTORA DE POLÍTICA PÚBLICA

Julia Bloomfield Gama Zardo^a, Ruth Espínola Soriano de Mello^a

^a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Instituto Gênese, RJ, RJ, Brasil

Resumo

O presente artigo trata do processo de concepção, modelagem e implementação do projeto “Rio Criativo - Incubadoras de Empreendimentos da Economia Criativa do Estado do Rio de Janeiro” enquanto iniciativa de parceria entre governo, universidade empreendedora e novos empreendimentos da economia criativa. O objetivo do artigo é analisar crítica e sugestivamente a dinâmica de uma iniciativa governamental em parceria com uma universidade empreendedora quando da geração de políticas públicas de fomento a empreendimentos inovadores no campo das indústrias criativas.

Palavras-chave: Desenvolvimento, Empreendedorismo, Indústrias Criativas, Políticas Públicas, Tripla Hélice

I. CONTEXTO DO RIO DE JANEIRO

O Brasil vem ganhando notoriedade internacional crescente por inúmeras razões, dentre as quais se destaca o fato de ter sido escolhido para sediar uma sequência de megaeventos esportivos mundiais – Jogos Militares em 2011, Copa do Mundo de Futebol em 2014, Olimpíadas em 2016 –, em detrimento de outros países desenvolvidos.

Tais adventos em parte respondem pela conjuntura econômica extremamente favorável para o Brasil, em que pese o fato de que o país passou praticamente imune à crise dos mercados globais de 2008 devido à solidez de suas instituições financeiras e à continuidade do crescimento do mercado interno, e vem enfrentando a nova crise instaurada na Europa em 2012 na esperança de responder de modo igualmente satisfatório. De todo, o país conquistou e reforçou uma posição global de destaque entre outros mercados do seu porte.

Adicionalmente, as recentes descobertas de extensos campos de petróleo na camada de pré-sal da costa brasileira situaram o Brasil como o quinto maior detentor de reservas provadas no mundo, agregando valor ao desenvolvimento e estabilidade do país.

É neste mesmo contexto que se observa também a emergência da economia criativa no Brasil, principalmente na cidade do Rio de Janeiro, considerada por muitos como a capital cultural nacional ou mesmo como *lócus* criativo

internacional da pós-modernidade.

Ao apontar as atividades estruturadas no talento e nas habilidades individuais que contemplam conteúdo criativo e valor econômico, as indústrias criativas respondem por um vetor de desenvolvimento que engloba a criação, produção e distribuição de produtos e serviços criativos, imputando valor agregado inovador ao ativo intelectual.

Além disso, a diversidade étnica da cultura brasileira soma-se à fragmentação fugaz da produção cultural universal que se transforma e se comunica em tempo real, fazendo com que as indústrias criativas se organizem fora de uma linha de montagem fordista, configurando um sistema em que “cada produto é um protótipo, único e insubstituível”. Assim, as “indústrias criativas não só contribuem com o PIB de seus países e com um diálogo interno de muitas vozes, como também exportam seus produtos e seus modos de vida” (DIEGUES, 2010).

A indústria criativa já é considerada a terceira maior indústria do mundo, superada apenas pela do petróleo e armamentista, e tem como principal insumo a criatividade, prima-irmã da inovação tecnológica.

No Brasil, o setor movimenta mais de R\$ 667 bilhões anualmente – correspondendo a 18% do PIB nacional, segundo estimativa da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2010) que se valeu apenas de dados formais do número de empregados e respectiva



Tabela 1. Dados históricos de informalidade nas atividades culturais.

Informalidade nas atividades culturais e outras no Brasil								
	1992	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2001
Informalidade no mercado de trabalho cultural	31,9	32,8	33,9	34,7	34,4	35,2	35,2	38,7
Informalidade no mercado de trabalho cultural, sem educação*	49,1	48,6	50,9	52,3	51,4	53,8	53,6	55,5

Fonte: IBGE/Microdados da Pnad, 1992, 1993, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2001.

* O setor da educação é mais formalizado, mas têm segmentos envolvidos que terminam por gerar distorções.

remuneração dos setores do Núcleo¹, Atividades Relacionadas² e de Apoio³ associadas ao setor criativo nacional.

No entanto, convém salientar que tais dados não dão conta da real dimensão e importância da circulação doméstica de produtos e serviços criativos, dado o alto grau de informalidade da economia brasileira, ainda que, em relação ao mercado de trabalho total, a informalidade seja menor no mercado de trabalho cultural, conforme dados históricos que apontam que a informalidade do setor varia de 38 a 55%, dependendo dos parâmetros adotados. (SILVIA, 2007).

Feita tal ressalva, observa-se que, no estado do Rio de Janeiro, a cadeia produtiva da indústria representa pelo menos R\$ 76,3 bilhões, empregando mais de 973 mil pessoas nas atividades relacionadas, de apoio e do núcleo. Considerando apenas as atividades do Núcleo, o setor criativo representa, no Estado do RJ, 2,2% do trabalho formal fluminense, ficando apenas abaixo de São Paulo no *hanking* nacional.

II. HISTÓRICO DO CONCEITO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS E PAPEL DAS INCUBADORAS NO SEU FORTALECIMENTO

O século passado foi marcado por profundas mudanças nos campos políticos, sociais, culturais e tecnológicos cujos efeitos seguem nos tempos contemporâneos. Uma das transformações projeta-se sob os efeitos da chamada desmaterialização dos processos produtivos que passaram a incorporar com mais vigor a informação e o conhecimento na produção de bens.

A supremacia dos conteúdos imateriais, simbólicos e intangíveis nas relações sociais dá substância à economia

¹ Como sendo as atividades que têm a criatividade como parte principal do processo produtivo (FIRJAN, 2010)

² Os segmentos de provisão direta de produtos e serviços ao núcleo e compostos, em grande parte, por indústrias e empresas de serviços e fornecedoras de materiais e elementos fundamentais para o funcionamento do núcleo. (FIRJAN, 2010)

³ Atividades que englobam provisão de produtos e serviços de forma indireta. (FIRJAN, 2010)

do conhecimento, trazendo implicações para a sociedade da informação e revelando um bom cenário para possibilidades criativas em que a cultura se insere estrategicamente, especialmente quando se busca emoção e entretenimento.

Da economia da arte à economia da cultura, do lazer, do entretenimento e, mais recentemente, à economia da experiência, o conceito de indústrias criativas surge associado às abordagens que identificam seu potencial de geração de riqueza, trabalho, emprego, produção de uma diversidade de bens e serviços inovadores. (ZARDO; MELLO, 2009)

Reis advoga que, efetivamente, a economia criativa apresenta partes de conceitos que se fundem configurando um conceito único: da economia da experiência, detém a originalidade; dos processos colaborativos utiliza os aspectos intangíveis na geração de valor, fortemente ancorada na cultura e em sua diversidade; da economia do conhecimento, partilha-se o foco no trinômio tecnologia / força de trabalho capacitada / geração de direitos de propriedade intelectual; da economia da cultura, o novo termo propõe a valorização da autenticidade e do intangível cultural (REIS, 2008A).

Assim, a UNCTAD (2010) atesta que a “economia criativa engloba a criatividade, cultura, economia e tecnologia em um mundo contemporâneo dominado por imagens, sons, textos e símbolos e é considerado como um dos setores mais dinâmicos da nova economia mundial”.

A nova perspectiva é trabalhar uma Indústria Criativa que utilize a cultura local como norteadora em uma realidade de grandes modificações, como aponta Lopes (1998), “geradas pelos inúmeros avanços tecnológicos que identificamos de forma genérica como globalização, que introduziram novas forças criando um ambiente de grande insegurança nas estruturas sociais básicas, com reflexos desorientadores na formação cultural e de identidade”.

A novidade reside no reconhecimento que o contexto formado pela convergência de tecnologias, globalização e insatisfação com o atual quadro socioeconômico mundial atribui à criatividade o papel de motivar e embasar novos modelos de negócios,



Tabela 2. Dados sobre representação de empresas nas indústrias criativas do Brasil e do Estado do Rio de Janeiro

	Brasil			Rio de Janeiro		
	Núcleo	Relacionadas	Apoio	Núcleo	Relacionadas	Apoio
Número médio de empregados	12,19	8,29	7,92	14,73	8,47	8,17
Número total de empresas	52.331	351.849	516.664	5.590	29.221	55.143
Parcela de empresas com menos de 20 empregados (micro)	87,6%	92,0%	93,4%	85,5%	91,5%	94,0%
Parcela de empresas com 20 a 99 empregados (pequena)	10,6%	6,9%	5,6%	11,9%	7,6%	5,2%
Parcela de empresas com 100 a 499 empregados (média)	1,7%	0,9%	0,8%	2,3%	0,8%	0,7%
Parcela de empresas com mais de 499 empregados (grande)	0,2%	0,1%	0,1%	0,3%	0,1%	0,1%

Fonte: RAIS 2006. Elaboração: FIRJAN, 2008.

processos organizacionais e institucionais e relações que galvanizam um novo modelo.
(REIS, 2008A)

Neste sentido, pode-se afirmar que a economia criativa é um conceito emergente em nível mundial devido ao potencial crescente dessas cadeias produtivas para o desenvolvimento econômico e social, que inclui as atividades que têm origem na criatividade, no talento e nas habilidades individuais, e na geração de renda e trabalho através da criação e exploração de propriedade intelectual.

Assim, a identidade e a cultura locais estão sendo tomadas como ferramentas preciosas no processo de dinamização de ações estratégicas em âmbito político, cultural, econômico e social. Diversos pensadores vêm tratando do resgate das questões locais, quando o *lugar* retoma o sentido de vínculo paradoxalmente entendido como antítese da globalização.

Em resposta à desmaterialização que se criou para dar mais leveza e mobilidade ao capital, a perspectiva cultural acaba fazendo com que os lugares diferenciados e únicos funcionem como âncora de referência para a própria produção de valores de mercado.
(CARSALADE, 2006)

Portanto, o que se coloca como uma das questões centrais na discussão sobre a estratégia de um processo de desenvolvimento e identificação de novas oportunidades criativas é a revalorização da esfera local como foco de ação para implantação de políticas que tenham real impacto

sobre a qualidade de vida e o desenvolvimento econômico de uma região.

Um dos papéis da cultura neste contexto é a integração social, que rompe as distâncias entre os grupos sociais através do “fomento da criatividade, do resgate da autoestima da população, do resgate dos valores tradicionais e, através deles, da identidade sociocultural”. (VETRALE, 2000)

Segundo Werthein (2003), a cultura pode ser considerada como um estímulo ao capital social de uma comunidade por fomentar “o sentimento de pertencimento a um projeto coletivo, a participação, a promoção de atitudes que favoreçam a paz e o desenvolvimento sustentado, o respeito a direitos, enfim, a capacidade da pessoa humana e das comunidades de regerem o seu destino”.

Torna-se central para a criação deste ambiente o chamado “espírito empreendedor” dos agentes sociais, dos governos e das organizações existentes. Para encantar, surpreender e emocionar, tais agentes devem ser protagonistas no desenvolvimento de projetos que dialoguem com as raízes culturais locais, e que gerem, além do sentimento de pertencimento, a possibilidade de retomar ou de ousar na criação de diferentes padrões de confiança, de cooperação e interação social, de modo a oportunizar dinâmicas econômicas reais e, possivelmente, mais democráticas. (ZARDO; MELLO, 2009)

Deste modo, como pode ser observado na tabela e figura que seguem, evidencia-se que os **micro e pequenos empreendimentos** possuem um relevante papel no cenário econômico do país como um todo, sendo ainda mais importantes no campo das indústrias criativas.

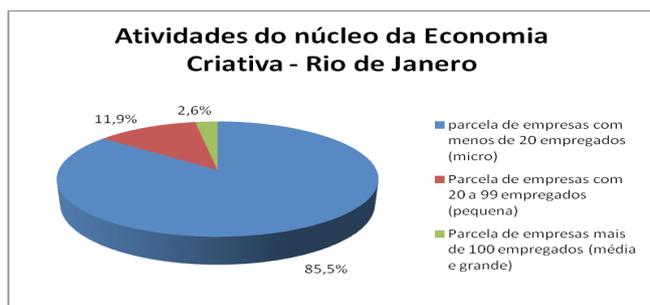


Figura 1. Atividades do Núcleo das Indústrias Criativa no Estado do Rio de Janeiro.

Fonte: Firjan 2008; elaboração própria.

Tabela 3. Empregados nos setores criativos (2010)

Empresas atuando no Núcleo dos setores criativos	63.373 empregados
Número médio de empregados por empresa dos setores criativos	13,7

Fonte: RAIS, 2010.

Não obstante, tem-se que a maioria das pequenas empresas que iniciam suas atividades no Brasil terminam não se consolidando ao longo dos seus primeiros anos de vida. Carecem de apoio em diversos aspectos, especialmente as que atuam nos segmentos do setor criativo, as quais, normalmente não têm uma visão econômica de sua atividade.

Em consonância com a experiência internacional⁴, há predominância de **micro e pequenas empresas**⁵ no Núcleo da cadeia criativa nacional, empregando em média 13,7 trabalhadores por estabelecimento.

Deste modo, projeta-se, corroborando-se com Reis (2008B), que:

“[...] A promoção de micros e pequenas empresas (incluindo as individuais) fornecedoras ou distribuidoras de produtos e serviços oferece um canal de inclusão econômica e de atuação em mercados diferenciados, imprimindo agilidade e capilaridade a toda a economia. O

⁴ Vide Mapeamentos Regionais da Alemanha, Holanda e Finlândia (Firjan, 2008, p. 10), dentre outros esforços de mapeamento de atividades criativas da Inglaterra e dos Estados Unidos.

⁵ Segundo o número de empregados, a microempresa no setor industrial detém até 19 empregados, já no setor de comércio e serviços até nove. Uma pequena empresa no setor de comércio e serviços é assim classificada quanto tem entre 10 e 49 empregados.

reconhecimento de seu papel é fundamental para impulsionar a economia criativa como estratégia de desenvolvimento, por dois aspectos básicos. Primeiramente, se já são as maiores empregadoras em vários países em desenvolvimento, ampliam sua capacidade de inclusão socioeconômica nas indústrias criativas, onde as barreiras de entrada tendem a ser mais baixas, o capital exigido para o início da atividade é menor, e não raro tateiam os limites da informalidade. [...]”

Até porque, esses empreendimentos têm a característica de diversificar seu portfólio, lançando-se mais do que as grandes empresas no que tange a absorção de novos talentos e no desenvolvimento de projetos criativos e inovadores.

Considerando os argumentos supracitados, a economia criativa se configura como um vetor de desenvolvimento cada vez mais importante na pauta de políticas públicas do Estado. Justificando-se assim a necessidade do envolvimento do poder público em programas também inovadores que estimulem a formalização e sustentabilidade dos empreendimentos do setor criativo.

Nesse contexto, destaca-se a metodologia reconhecidamente exitosa sob as quais se inserem as **incubadoras de empresas**, colocando-se como estratégia essencial de suporte para que novos empreendimentos tenham sustentabilidade nos seus primeiros anos de atividade.

Apenas 7% das empresas graduadas não consegue se estabelecer no mercado após a saída da incubadora (ANPROTEC, 2004). Percentual muito inferior à taxa de mortalidade dos empreendimentos entre 2 e 4 anos de vida em pesquisa no mesmo ano (SEBRAE, 2004).

Isso prova que universidades, centros de pesquisa, prefeituras, governos estaduais e até empresas privadas vislumbram, nas incubadoras, alternativas para formação de empreendedores e geração de empreendimentos fortes, preparados e promissores.

Em 2005, existiam no Brasil apenas 13 incubadoras que apoiavam empreendimentos culturais. Estes números evidenciam a importância de atividades coordenadas entre órgãos públicos e privados que estimulem o papel das micro e pequenas empresas neste setor, além do produtor independente realizador de projetos de curto prazo. (ZARDO, 2005)

Em 2011, tal cenário parece não ter sido modificado, já que o Guia de Incubadoras Brasileiras (LUZ, 2011) apontavam a existência de 15 incubadoras⁶ que trabalhavam com o setor cultural.

⁶ Sendo estes os Estados representados: RJ (5, incluindo a de Egressos que não integrou a pesquisa), SP (3), MG (2), Brasília (2), PE (1), PI (1) e PB (1). Vale registro que não há informação de muitas incubadoras que integram tal mapeamento.



III. ANTECEDENTES E JUSTIFICATIVA

Observa-se a importância da universidade empreendedora no sentido de apoiar a criação de ambientes que ensejem o chamado “espírito empreendedor” dos agentes sociais, dos governos e das organizações.

Foi com este objetivo que o projeto Rio Criativo foi concebido, considerando a percepção de uma incubadora universitária que vivenciava o desenvolvimento paralelo de diversos projetos em parcerias com várias instâncias governamentais.

As ações da Incubadora do Instituto Gênesis da PUC - Rio se revelaram à gestão da Secretaria de Estado de Cultura do Rio de Janeiro – SEC, em 2009, tanto pela notoriedade da promoção de pesquisas de cadeias produtivas de segmentos que integram o setor cultural, como pela geração de empreendimentos criativos a partir da criação da primeira incubadora cultural da América Latina, em 2002, que, a partir deste momento, passou a conviver com sua incubadora tecnológica.

Pela consolidação do trabalho das incubadoras do Instituto Gênesis da PUC-Rio como referência nacional e internacional - com resultados tangíveis e de escopo variável -, houve convite para replicar seu conhecimento em uma escala de maior abrangência em relação a que vinha sendo implantada de modo que tivesse como foco a disseminação da cultura empreendedora através da promoção de processos de formação massivo em empreendedorismo, inovação, elaboração e implantação de plano de negócios etc, e a incubação de empreendimentos criativos. Vale nota que a iniciativa também se diferencia pelo fato de o Estado não estar brindando recurso financeiro de forma direta ou indireta (lei de incentivo etc), e sim via oferta de serviços de formação e consultoria especializada, além de salas comerciais e ambiente de *networking* de que dispõem as incubadoras.

Entende-se que a descrição dos processos vivenciados e análise crítica conformarão um rico produto que merece registro não só pela singularidade do objeto vivenciado – primeira incubadora governamental brasileira de empreendimentos criativos –, como também pelas teorias com as quais as universidades empreendedoras estão imersas no seu dia a dia quando se configuram como agentes executores de políticas públicas. Adicionalmente, tal ação pode apoiar a formulação de caminhos que visam superar problemas enfrentados em iniciativas afins, além de dar bases à continuidade do projeto em curso.

O desafio é ainda maior considerando a emergência do conceito de indústrias criativas e sua importância associada às abordagens que identificam seu grande potencial de geração de emprego, produtos/serviços e riqueza; justificando assim sua crescente importância no campo do

conhecimento, no mercado e no âmbito do desenvolvimento de políticas públicas governamentais em nível nacional e internacional.

IV. NOTAS METODOLÓGICAS

Necessário registrar que os autores do presente artigo compõem o coletivo de coordenação que tem atuado diretamente na gestão executiva da iniciativa, desde sua concepção. Deste modo, métodos de estudos de caso (Eisenhardt, 1989; Yin, 1998) foram incorporados ao processo metodológico do artigo de modo a imputar o devido distanciamento em relação ao objeto.

Adicionalmente, o objeto de análise proposto evoca ainda o debate da inovação, em particular da articulação da tripla hélice *vis-à-vis* a inovação (Etzkowitz, 2009) e de sua influência na gestão e avaliação de políticas públicas no país (Barcelar, 2000; Costa & Castanhar, 2005).

Entende-se que o conhecimento gerado a partir do esforço empreendido no Rio Criativo retroalimenta o arcabouço teórico supracitado, promovendo subsídio ao debate conceitual de estudos de caso que podem também contribuir à geração de novos conhecimentos de aplicação no campo das políticas públicas.

Até porque, compreende-se que é dever do corpo técnico acadêmico, ainda mais o do campo da extensão universitária onde o Instituto Gênesis se insere, relatar e divulgar os processos vivenciados de forma crítica. Principalmente quando este processo se trata da implantação de uma política que se pretende governamental de longo prazo e que mobiliza volumes importantes de recursos públicos que estão voltados a uma iniciativa singular em nível internacional e que visa consolidar estratégias e ações nas quais projeta-se a reaplicação em maior escala e em outros territórios.

V. AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E PRODUÇÃO DE ESTUDOS DE CASOS

Muito tem sido produzido sobre a avaliação de políticas públicas. No entanto, menos no campo das ciências econômicas em contraposição ao enfoque da ciência política.

Os processos avaliativos configuram-se determinantes para o desenvolvimento da aprendizagem institucional, refletindo o empenho das estruturas político-governamentais na adoção da avaliação como prática regular e sistemática, na regulação das ações avaliativas e na promoção de uma cultura de avaliação integrada aos processos gerenciais. (HARTZ, 2001)

Por isto, a ascendente importância da avaliação de políticas públicas governamentais é consonante com a



própria modernização e democratização do Estado. Tal dinâmica responde pela necessidade de busca de eficiência e eficácia dos processos de gestão da *res* pública.

Data da década de 1980 o interesse mais apurado por essa temática, fato que pode ser explicado em parte pelo agravamento da crise fiscal que recaiu sobre a escassez de recursos públicos para demandas sociais então afetadas pelas reformas estruturais do Estado Mínimo. (COSTA e CASTANHAR, 2005)

Alternativamente, pode-se argumentar que a Reforma do Estado e a descentralização política brasileira culminaram com uma maior autonomia dos governos locais e propiciaram abertura à participação popular na esfera estatal, características notadamente impressas na Constituição Cidadã de 1988.

A ciência política inicialmente identificava as políticas públicas como *outputs* do sistema político, justificando o fato de seus estudiosos focarem sua análise investigativa sobre os *inputs* – demandas e articulações de interesse.

No entanto, desde metade do século passado, as políticas públicas *per se* passaram a ser identificadas como objeto de análise, fazendo com que, paulatinamente, tanto os aspectos dinâmicos do *policy process* passassem a ganhar maior relevância, tanto como os agentes envolvidos nas políticas, sejam eles estatais ou não. (RADAELLI, 1995)

De toda sorte, há entraves nos processos de avaliações identificados por Melo (1999) que dizem respeito à

insuficiente acumulação linear de conhecimento na área; à abundância de estudos setoriais como estudos de caso que não fortalecem os aspectos analíticos nem os grupos de pesquisa existentes; e mesmo à influência dos órgãos governamentais que influenciam as agendas de pesquisa na área.

Tem-se que as avaliações de políticas públicas podem ser classificadas como sendo do tipo *bottom – top*, ou de primeira geração, e as *top – down*, ou de segunda geração.

Neste contexto, Souza (2003) alerta apropriadamente que se deve buscar o desenvolvimento de avaliações de segunda geração – **de avaliações top – down - pela ênfase no desenvolvimento de tipologias analíticas e na identificação das variáveis que causam impacto sobre os resultados das políticas públicas**. Isto em contraposição à caracterização da tipologia de primeira geração as quais se caracterizam pelo foco na implementação das políticas, fazendo com que o tratamento dos fracassos e dos processos racionais sejam o principal enfoque, contribuindo para que haja certa desvinculação de aspectos políticos.

Porém, durante a implantação de um projeto, quando a avaliação de resultados ainda não pode ser aplicada, a avaliação dos processos e dos indicadores intermediários torna-se a única forma de controlar e avaliar as atividades, sendo então de especial importância.

Por outro lado, Costa e Castanhar, citando Sulbrandt (1993), consideram que as experiências de avaliação de programas sugere uma classificação, para fins analíticos, associando três metodologias básicas, assim resumidas:

Tabela 4. Tipologia de Estudos de Casos

Tipologia	Foco da avaliação	Característica	Timing da Implementação
Avaliação de metas - realização de produção ou produtos.	Êxito das metas – produtos mais imediatos ou concretos - previamente elencadas.	Pressupõe-se que sejam atribuídos valores a um conjunto de metas, indicando-se o sucesso relativo do programa em função do grau que tais metas tenham sido cumpridas.	Após execução do programa.
Avaliação de impacto - alcance do propósito ou missão.	Efeitos produzidos da política sobre público-alvo; verificando a execução das atividades previstas e a consecução dos resultados esperados.	Adotam-se mecanismos que permitam estabelecer relações causais entre as ações e o resultado final de um programa. Identifica efeitos líquidos da ação.	Após execução do programa.
Avaliação de processos - formativa.	Desenvolvimento do programa buscando medir a cobertura da ação, o grau de alcance do público-alvo e o acompanhamento dos processos internos.	Requer factibilidade de desenho dos fluxos e processos da intervenção, de um adequado sistema de informações gerenciais para subsidiar gestores e avaliadores.	Ao longo da execução do programa.

Fonte: Sulbrandt (1993)



Sulbrandt identifica a avaliação de metas como uma metodologia mais tradicionalmente utilizada cujo foco da análise está no grau de sucesso de um programa a partir das metas – produtos imediatos ou concretos – dele decorrentes, as quais são previamente elencadas. Trata-se de uma avaliação *ex-post facto* que requer que o programa tenha sido concluído para ser avaliado.

Já a avaliação de impacto aborda os efeitos produzidos de uma política sobre seu público-alvo. Verifica a execução das atividades previstas e a consecução dos resultados esperados. Nela, adotam-se mecanismos que permitam estabelecer relações causais entre as ações e o resultado final de um programa. Esta tipologia é implantada de forma semelhante à supracitada, após a conclusão do programa e de etapas do mesmo.

Quanto à **avaliação de processos**, também conhecida por avaliação formativa – se diferencia das outras na medida em que enseja mudanças de conteúdo da política ao passo em que a mesma é executada, sendo necessário desenhar os fluxos e processos da ação governamental, além de um adequado sistema de informações gerenciais que dê subsídio ao trabalho dos gestores e avaliadores.

Considerando o estudo de caso ora tratado, os autores optaram por se debruçar sobre a última metodologia apresentada principalmente porque a política estudada – Incubadoras Rio Criativo – está em plena execução quando da produção do artigo, além do fato de que seu executor técnico, a universidade empreendedora – Instituto Gênese da PUC-Rio – está adotando um sistema de registro das informações, no qual as ações são reavaliadas a partir da observação da consecução dos produtos esperados e das atividades planejadas.

Quanto ao embasamento teórico em torno da produção de estudos de caso, os autores entendem que, considerando que um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente definidos” (Yin 1998), as possibilidades metodológicas são variadas⁷.

De qualquer modo, estudos de caso normalmente utilizam técnicas de **coleta de dados como entrevistas e observação**, assim como técnicas como aplicação de questionário e análise de documentos.

Neste contexto, Yin (2001) contribui distinguindo seis fontes de evidência para estudos de caso; são elas: documentos; registros em arquivos da pessoa/organização pesquisada; entrevistas; observação direta; observação participante; artefatos físicos. Entende-se que o presente

⁷ Glaser e Strauss (1967) detalham um método para o desenvolvimento da teoria de base; Yin (1981 e 1984) propõe a descrição de estrutura de estudos de caso; Miles e Huberman (1984) contribuem com a temática ao codificar uma série de procedimentos para análise qualitativa de dados; entre outros.

estudo de caso dispõe de todas as fontes de evidências supracitadas com exceção das entrevistas. Yin colabora ainda ao propor a tipologia dos estudos de casos conforme o quadro abaixo apresentado.

Tabela 5. Tipologia de Estudos de Casos

Tipo de estrutura	Propósito do estudo		
	Explanatório	Descritivo	Exploratório
Análítica linear	x	x	x
Comparativa	x	x	x
Cronológica	x	x	x
Construção da teoria	x		x
De incerteza	x		
Não sequencial		x	

Fonte: Yin, 2001, página 171.

A **estrutura analítica linear** seria a mais utilizada por considerar o tema em foco, sua revisão literária teórica, métodos utilizados, descobertas advindas dos dados coletados, implicações a partir destas etc. Este enfoque se aplica ao estudo de caso em questão pela natureza do objetivo de análise e pelos objetivos propostos e se aproximam com a concepção de Sulbrandt (1993) de avaliação de processos formativos de políticas e programas governamentais.

VI. CONCEPÇÃO DO PROJETO

O projeto Rio Criativo foi concebido de março a outubro de 2009 e envolveu gestores da Secretaria de Estado de Cultura do Rio de Janeiro (SEC), do Instituto Pereira Passos (IPP) e da RioFilme, órgãos da Prefeitura do Rio de Janeiro, além do corpo gerencial e técnico do Instituto Gênese da PUC-Rio.

As atividades do Instituto Gênese chamaram a atenção da SEC por sua atuação pregressa em pesquisas de cadeias produtivas de segmentos culturais e na geração de empreendimentos criativos a partir da vanguarda na criação da primeira incubadora cultural da América Latina.

Importante também ressaltar que a SEC tem à frente de sua gestão, desde agosto de 2007, Adriana Rattes, sócia fundadora do Grupo Estação, que foi uma das criadoras do Festival do Rio e tinha experiência em gestão pública quando da pasta na secretaria de cultura do município de Petrópolis. Seu perfil empresarial certamente foi determinante para desencadear seu interesse pelos processos de incubação de empresas.

Foram inúmeras reuniões conceituais em torno da teoria e prática das indústrias criativas e do campo da incubação,



inovação e empreendedorismo. Alguns destes encontros tiveram a presença de estudiosos e gestores do tema que foram convidados pelo grupo de trabalho então formado. Os integrantes do grupo de trabalho trocaram informações sobre os temas e participaram de inúmeros eventos e cursos formativos⁸.

A formação de um **grupo de trabalho** se justificou para definir as estruturas do projeto, fato que foi importante também para a consolidação de um entendimento sobre os conceitos que balizam o objeto do projeto. Este grupo envolveu pesquisadores, planejadores e executores do estado e prefeitura, supracitados, além de representantes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio de Janeiro (SEBRAE), da FIRJAN e universidades.

O Instituto Gênesis organizou uma **missão exploratória à Europa** para que o grupo de trabalho e parceiros pudesse conhecer e vivenciar experimentos criativos na Europa, berço das indústrias criativas. Esta foi mais uma ação importante para observar e avaliar melhores práticas e validar as ações e métodos que estavam sendo propostos para o projeto do Rio de Janeiro.

Entre 25 de Outubro e 06 de Novembro de 2009, 8 instituições brasileiras, representantes da Secretaria de Estado de Cultura do Rio de Janeiro; da RioFilme e do IPP, FIRJAN, Sebrae/RJ, Fundação do Patrimônio Histórico e Artístico de Pernambuco (FUNDARPE)⁹ e Porto Digital¹⁰, compuseram o grupo que seguiu em missão pela Europa buscando conhecer experiências dentro do tema Ambientes Criativos.

A importância da missão foi adquirir, através da observação *in loco*, novos conhecimentos sobre a indústria criativa em outros países, buscando ideias, melhores práticas e novos olhares sobre este ambiente para que fosse possível considerá-las quando da concepção de iniciativas similares no Brasil. Seria relevante, neste ponto, o contato com outras esferas também governamentais, privadas ou da

própria sociedade civil organizada para discutir sobre erros e acertos em seus processos e resultados. Além disso, a viagem possibilitou considerar oportunidades para futuras parcerias e cooperações.

Durante este período, foram visitadas cerca de 40 instituições na Escócia¹¹, Inglaterra¹² e Espanha¹³, incluindo o acompanhamento de painéis e debates no evento Cabinet Forum, visitas a produtoras e estúdios, incubadoras, parques tecnológicos, prefeituras, agências de apoio à inovação e incentivo à cultura que colaboram com universidades locais (como Media City e CreativeSheffield, ambas no Reino Unido) e agências de investimento, como também cidades e bairros inteiros voltados à criatividade e inovação (Barcelona Activa e 22@).

Finalmente, após oito meses de dinâmica de encontros de estudo e trabalho, foi redigido o projeto intitulado “Núcleo de Geração de Empreendimentos Criativos do Estado do Rio de Janeiro”, com contrato assinado entre PUC e SEC em dezembro de 2009.

VII IMPLEMENTAÇÃO DO RIO CRIATIVO – O PREVISTO, O REALIZADO E O REPROGRAMADO.

O projeto foi concebido de modo a ser implantado ao longo de 25 meses, conforme apresentação dos macroprodutos na figura que segue.



Figura 2. Fluxograma inicial do Rio Criativo.

Fonte: concebida pela equipe do Gênesis (2009).

⁸ Como exemplo, “Audiovisual Business” com Conspiração Filmes; “Economia Criativa” com Ana Carla Fonseca Reis e André Urani, então pesquisadores do tema.

⁹ Órgão executor da Política Cultural do Estado de Pernambuco.

¹⁰ Arranjo Produtivo de Tecnologia da Informação e Comunicação de Recife, Pernambuco.

¹¹ Culture and Sport Glasgow, Impact Arts, Fab Pad, WASPS, Clyde Waterfront, Film City Glasgow, Digital Media Quarter, The Hub, BBC, GO Group, Trongate 103 (Glasgow); Blackburn House; West Lothian Council; City of Edinburgh Council Economic Development and Culture Department representatives, School of Informatics at Edinburgh University, Dovecot Studios (Edimburgh)

¹² Trinity Buoy Warf, Pinewoods Studios e C&binet Forum (London); The Showroom/Workstation, Sheffield Technology Parks, Yorkshire Artspace, Sheffield Digital Campus, Electric Works, Sheffield City Hall, Shallam University, Academy of Makers, Creative Lounge (Sheffield); Media City, MIDAS, Red, Sharp House, Cultural Enterprise Office (Manchester).

¹³ Barcelona Activa, Hangar, 22@, Fundación Barcelona Media, Universitat Pompeu Fabra, Digitalent, Cromosoma (Barcelona).



No entanto, o cronograma planejado não foi efetivamente cumprido devido a uma série de atrasos durante o processo, em que se destacam dois:

I. Dificuldade, por parte da SEC, de identificação dos imóveis que abrigariam os empreendimentos a serem incubados presencialmente no âmbito do projeto, no caso para abrigar a Incubadora da Capital e da Baixada.

II. Mudanças nas regras eleitorais¹⁴ que geraram insegurança dos encaminhamentos possíveis relacionados à publicação do Edital para incubação. Este Edital foi concebido de modo a iniciar concomitantemente à divulgação do projeto dentre os 19 segmentos culturais beneficiados em todo o Estado, assim como da deflagração dos processos de qualificação massiva (promoção de cursos e consultorias gratuitos) em apoio àquela Chamada Pública.

O atraso total no primeiro semestre de 2012 já seria de 25 meses se considerado que o projeto está paralisado desde janeiro de 2012, e que seguirá seu curso a partir de julho do corrente, de forma a atender a ação de incubação dos planos de negócios classificados no Edital, assim como de promover outras antes previstas no projeto de 2009 em um escopo maior, conforme será apresentado oportunamente.

Assim, a execução do projeto passa a ser ilustrada conforme a figura que segue.

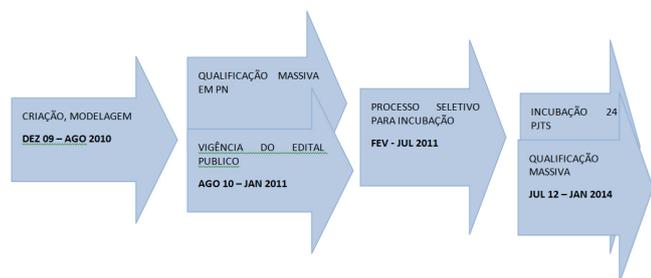


Figura 3. Fluxograma atualizado do Rio Criativo.

Fonte: concebida pela equipe do Gênesis (2009).

A etapa de **Criação e Modelagem** teve suas ações assim detalhadas:

i. Em dezembro de 2009, foi realizada a concepção do projeto no que tange à conceituação do campo dos segmentos das indústrias criativas que foram contempladas pela iniciativa. Essa ação envolveu estudos sobre políticas internacionais desenvolvidas pelo Estado e iniciativa privada; identificação de casos ícones de empreendimentos criativos nacionais e internacionais.

Tendo sido muito importante o conhecimento presencial das experiências observadas durante a viagem à Escócia, Inglaterra e Espanha organizada pelo Gênesis em outubro e novembro de 2009, e outras anteriores que realizadas na Ásia, Estados Unidos e América Latina fora do âmbito do projeto.

ii. Seleção de empresas que foram contratadas para dar apoio ao Instituto Gênesis à execução das atividades operacionais do projeto.

iii. Seleção dos professores e consultores que foram contratados para apoiar as atividades de qualificação dos empreendimentos que seriam submetidos ao Edital de Incubação, tendo como referência o corpo docente que já atendia à Incubadora Cultural do Instituto Gênesis.

iv. Nivelamento de informação sobre o projeto, o mercado e público a ser beneficiado pelo projeto a partir da promoção do Curso de Multiplicadores¹⁵, em fevereiro e março de 2010, junto aos professores, consultores e corpo operacional que estaria envolvida com o projeto.

v. Elaboração do Edital Público que terminou por imprimir ajustes na metodologia da implementação do processo seletivo de incubação, a pedido dos gestores da SEC, fato que:

○ suprimiu a etapa de postulação de Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica (EVTE), fazendo com que apenas a postulação de Planos de Negócios (PN) fosse contemplada, modelo que, notadamente, difere dos padrões dos processos seletivos do meio cultural, cuja elaboração não exige tanto conhecimento técnico quanto aquele necessário para a formulação de um PN; e

○ Ampliou o número de vagas de incubação para modalidade não prevista inicialmente: quatro vagas para incubação à distância.

O **Lançamento do Edital** do Portal do projeto e dos respectivos formulários de inscrição de propostas à Chamada Pública ocorreu em 31/08/2010, dando início a uma nova etapa do projeto. O Edital foi prorrogado por dois meses além do previsto – encerrado em 31/01/2011 – para atender a grande demanda pelos cursos e consultorias nas temáticas relacionadas ao PN que superou enormemente as expectativas¹⁶ do número de atendimentos e beneficiados no processo de capacitação supracitado.

O Edital teve extensa repercussão na grande mídia regional e nacional, tanto televisiva como impressa, assim como nos

¹⁵ Equipe docente assim consolidada: 34 professores *seniores*; 15 multiplicadores formados, nove suplentes e dez consultores.

¹⁶ A previsão era de que os cursos EVTE e PN juntos atingissem 500 empreendedores criativos. A postergação do Edital e, respectivamente, a extensão do processo de qualificação dos Planos de Negócios, terminou por beneficiar diretamente quase três mil pessoas de todo o Estado do RJ.

¹⁴ O Tribunal Superior Eleitoral, ao longo do primeiro semestre de 2010, estava avaliando o entendimento de ações do Estado frente à corrida eleitoral daquele ano que abrangia a eleição de governador do RJ.



Tabela 6. Quadro sinóptico das capacitações e consultorias previstas e realizadas.

Cursos	Público direto atingido	Carga horária total
Previstas	450 beneficiados em EVTE (1ª etapa) e 90 em PN (2ª etapa).	120h para EVTE e 60h para PN.
Realizadas	2.941 beneficiados entre Noções de Empreendedorismo (curso básico) e Plano de Negócios Avançado.	413h entre Noções de Empreendedorismo e Plano de Negócios Avançado.
Consultorias	Público direto atingido	Carga horária total
Previstas	Até 228 beneficiados em EVTE (1ª etapa) e 90 em PN (2ª etapa).	456h para EVTE e 360h para PN.
Realizadas	181 beneficiados em consultorias individuais.	291h de atendimentos individuais.

veículos especializados dos segmentos culturais vinculados ao projeto, os quais foram especialmente dinamizados, em novembro de 2010, pelos 12 Encontros Setoriais promovidos no Rio e Baixada Fluminense para divulgar o projeto, ainda que na Baixada Fluminense a aceitabilidade e aderência ao Rio Criativo tenha sido sempre mais difícil por razões que serão exploradas oportunamente nesse artigo.

Vale ainda o registro de que a equipe do projeto havia planejado visitar as oito regiões do estado para divulgação da Chamada Pública, plano não concretizado em parte por receio de a ação ser vista como eleitoreira do governo então em exercício que também disputou as eleições em outubro de 2010.

O processo de Qualificação Massiva em PN ocorreu ao longo da vigência do Edital, tendo sido assim idealizado tanto para atender aos potenciais postulantes à incubação quanto para beneficiar quaisquer cidadãos interessados em repensar suas atividades no campo cultural de forma sustentável – quanto a recursos e no tempo, para além da prática de desenvolvimento de projeto cujos ciclos têm curta duração.

A tabela abaixo apresenta os indicadores previstos no projeto inicial do Rio Criativo *versus* o que foi implementado efetivamente durante a qualificação pública voltada ao Edital.

Fica evidenciado que a projeção para o público e carga horária foi superada para os cursos ministrados, embora para as consultorias individuais as ações realizadas tenham sido impactadas negativamente pela mudança metodológica do processo seletivo de incubação.

Os cursos desenvolvidos no âmbito do Rio Criativo tinham carga horária de 12h/aula, para os cursos básicos¹⁷,

¹⁷ O curso básico era ministrado em três módulos de quatro horas, tratando das seguintes temáticas: Atitude Empreendedora; Mercado & Inovação; e Plano de Negócios.

e 20h/aula para os avançados¹⁸. As consultorias individuais eram ministradas com *experts* na formulação de planos de negócios, em assessoria jurídica, financeira e tributária e duravam de 1h a 4h por proponente.

Do universo dos beneficiados pelo processo de qualificação em atendimento ao Edital, cerca de 25% do total – 690 alunos – respondeu a uma **pesquisa amostral de avaliação** do processo que objetivou detalhar o perfil do público que se envolveu com o projeto.

Dentre os alunos dos cursos, 72% souberam do projeto através de amigos, de indicação da Secretaria de Cultura do Estado, de e-mails de contatos, de eventos nos quais participaram, ou por indicação de sua universidade. Apenas 24% souberam através da mídia em geral, com destaque para as matérias veiculadas no jornal O Globo e na rádio CBN – de grande representatividade no Estado.

Deduziu-se que se tratava de um público com interesses bastante específicos e que foi influenciado a participar dos cursos mais pelas redes de relacionamentos próximas do que pela grande mídia.

A maior parte dos alunos beneficiados, 86%, reside na cidade do Rio de Janeiro (40% na zona sul, 21% na zona norte, 4% na zona oeste; 8% na Barra da Tijuca e arredores e 13% no centro da cidade). Apenas 14% dos alunos que participaram das capacitações residem fora do município do Rio (5% em Niterói, 1% em São Gonçalo, 6% na Baixada Fluminense e 2% em outras cidades do Estado).

De acordo com o planejamento do Rio Criativo, a implantação das duas primeiras incubadoras serviriam como piloto, e as primeiras iniciativas seriam de fato para apoiar prioritariamente a Capital e a Baixada Fluminense. Baseado nestes números, percebe-se a concentração do alcance na cidade do Rio de Janeiro, apesar da ampla divulgação

¹⁸ O curso avançado era realizado ao longo de cinco aulas de quatro horas com as seguintes temáticas: Inovação e Modelo de Negócio; Marketing; Jurídico; Estrutura da Empresa; e Finanças.



realizada na Baixada através dos Encontros Setoriais, rede de relacionamento dos envolvidos no projeto, mídias locais, panfletagem em centros culturais, dentre outros meios.

Sobre a faixa etária dos alunos, 3% está entre 18 e 21 anos, 19% entre 22 e 25 anos, 27% entre 26 e 30 anos, 31% entre 31 e 40 anos e 20% com mais de 40 anos. Percebe-se uma média de idade mais alta, que se concentra a partir dos 26 anos. Esta realidade demonstra que o público interessado em participar desta iniciativa já deve possuir alguma experiência profissional.

Sobre grau de instrução, 40% já se formaram em alguma graduação, 20% estão cursando a graduação e 23% possuem pós-graduação. Portanto, 83% dos alunos têm um nível de escolaridade muito alto e além do esperado. Apenas 14% dos alunos dos cursos possuem ensino médio ou fundamental e 3% não responderam. No Brasil, o número de jovens, na faixa de 18 a 24 anos, cursando o ensino superior tem crescido e, mesmo assim, de 6,9% em 1998 para 13,9% em 2008, o que ainda é baixo quando comparado a países como França, Espanha e Reino Unido, onde essa proporção é superior a 50%, ou América Latina, onde Chile destaca-se com 52%. (IBGE, 2009)

A avaliação de se ter um público com tão alta escolaridade participando do projeto é muito boa quando se analisa que este é um público que conheceu diversas outras experiências de mercado, profissionais, acadêmicas e empresariais, e assim pode desenvolver modelos de negócios inovadores e bons planejamentos de negócios. Também se avalia que o Rio Criativo é um projeto sofisticado em relação às outras políticas públicas de apoio à área, alcançando um público já não tão iniciante ou necessitado.

Dentre os graduados e pós-graduados, os cursos de formação que aparecem com maior destaque são os de comunicação, produção cultural, fonográfica e administração; notadamente, tratam-se de profissionais que se envolvem com a produção de bens e serviços criativos. Aparecem na pesquisa universidades públicas e privadas, sem destaque para uma ou outra.

Outra informação relevante para a avaliação do projeto é que 60% dos respondentes não possuíam empresa e 40% possuíam empreendimento constituído formalmente. Este número se manteve no processo de seleção que teve 58% dos concorrentes que se inscreveram como pessoa física e 42% como pessoa jurídica. Estes números ratificam a ideia de que o público atingido foi bastante qualificado e muito focado também nas pessoas que já possuíam um empreendimento.

Logo após a realização das capacitações, a equipe do programa atendeu individualmente aqueles que desejavam se inscrever na Chamada Pública. O público atingido diretamente nas consultorias individuais foi de 181 pessoas com uma carga horária total de 291 horas.

Foi observado que as questões conceituais mais recorrentes por parte dos alunos e, por consequência, mais discutidas pelos professores ao longo dos cursos, foram em relação ao uso das leis de incentivo à cultura, paradigma do financiamento público da cultura no Brasil; à geração de renda através da cultura, visto que muito agentes do setor ainda consideram a exploração comercial da cultura uma “prostituição” da arte e à dificuldade com o planejamento de longo prazo, fundamental para negócios bem sucedidos.

A adequação da linguagem, das expectativas e dos exemplos foi essencial para o êxito que as capacitações alcançaram *vis-à-vis* os resultados das avaliações realizadas.

De modo geral, todos os cursos e consultorias foram muito bem avaliados pelo público beneficiado ao longo do projeto, com destaque para o “conhecimento dos professores” e a “pertinência das matérias ministradas”. Ao passo que o aspecto mais criticado negativamente tinham relação com as instalações e localização dos cursos que foram inicialmente promovidos na zona portuária do Rio, no Galpão do Ação da Cidadania que seria, então, sede da Incubadora da Capital¹⁹.

Convém salientar, que os atrasos de vigência do Edital buscaram responder pela democratização do projeto dentre os 19 segmentos culturais beneficiados em todo o Estado. Tal ampliação foi realizada, pois o projeto em questão caracteriza-se notadamente por um formato inovador no âmbito das políticas públicas da Cultura: Não ofertar recurso financeiro, mas sim serviços e incluir necessidade de contrapartida por parte dos beneficiados.

Quanto à etapa do **Processo Seletivo de Planos de Negócios para Incubação no Rio Criativo**, embora o atraso para sua efetiva implementação tenha sido de um ano, pelas razões já apresentadas, sua duração só superou em um mês o previsto no projeto.

Registrou-se a submissão de 131 PN dentro dos segmentos apoiados pelo projeto, número absolutamente relevante considerando processos similares em âmbito nacional²⁰.

Observou-se concentração de PN para alguns segmentos que integravam o escopo do Edital, em particular nas áreas de audiovisual, moda e design. A representação geral dos PN submetidos segue na figura abaixo.

¹⁹ O fato é que toda a redondeza do Galpão, de outubro de 2010 a janeiro de 2011, estava em obras estruturais (inclusive das redes pluviais) no âmbito do processo de revitalização da região. Com isto, a segurança da localidade ficava muito comprometida, assim como aumentava a umidade (menos ventilação) e a quantidade de insetos nas salas disponibilizadas ao projeto.

²⁰ Como exemplo, tem-se o Edital, lançado em 2009, do Programa Primeira Empresa Inovadora (Prime), da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), vinculado ao Ministério das Ciências e Tecnologia (MCT), que recebeu 166 PN de diferentes setores da economia em nível nacional.



SEGMENTOS DOS PN'S ENVIADOS

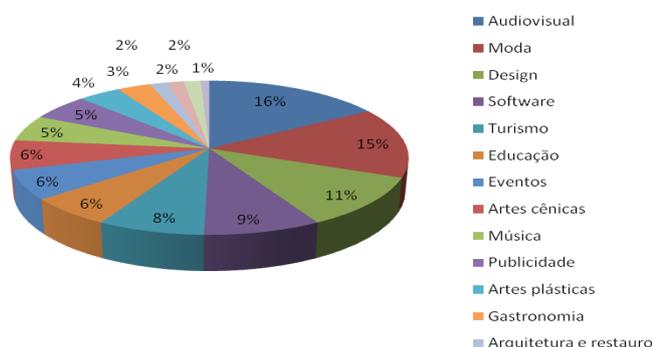


Figura 4. Percentual dos segmentos culturais representantes no computo geral dos PN submetidos ao Edital Rio Criativo.

Fonte: concebida pela equipe do Gênesis (2011).

Os critérios avaliados na seleção foram: Grau de inovação do empreendimento; Qualificação dos proponentes e da equipe; Viabilidade econômica e potencial de crescimento do empreendimento com base na análise de mercado e do grau de competitividade; Viabilidade técnica do empreendimento; Importância da incubação para o empreendimento; Adequação do Modelo de Negócios; Responsabilidade social, Potencial de impactos sociais positivos, Processo de produção não poluente; Importância do empreendimento na formação de redes com os demais empreendimentos incubados e Clareza do Plano de Negócios.

A metodologia de avaliação do processo seletivo baseou-se na apreciação dos PN habilitados por dois pareceristas do segmento escolhido pelo postulante, e um parecerista generalista. Todos associavam notas aos PN e, por média simples, gerava-se um *ranking parcial*.

O objetivo foi priorizar tanto empreendimentos inovadores, como aqueles que possuíam potencial efetivo de desenvolvimento, geração de emprego, crescimento e sustentabilidade durante a incubação e depois de graduados.

A segunda fase do processo seletivo compreendeu uma apresentação presencial dos 85 primeiros colocados no *ranking* geral. Esta banca presencial foi composta por representantes dos parceiros institucionais do projeto, pela equipe da Secretaria de Cultura e do Instituto Gênesis, especialistas nos setores e consultores generalistas em plano de negócios, que durante nove dias ouviram as curtas apresentações dos postulantes e geraram uma nota que foi somada à primeira, de forma a compor um *ranking* final de 21 empreendimentos titulares e 11 suplentes que foi publicado em Diário Oficial em 08/07/2011, abrindo prazo

para recurso dos PN não selecionados, tendo sido divulgado o resultado final dez dias depois, em 18/07²¹.

Um aspecto característico da multiplicidade deste grupo de agentes foi a enorme dificuldade relatada em elegerem, no processo de preenchimento do PN, apenas um segmento de atuação ou maior concentração. Diversos empreendedores alegam que atuam em mais de um segmento e com total diversificação de atividades.

Um dos diferenciais na economia criativa tem sido cada vez mais esta diversidade e complementaridade. De qualquer forma, desde a primeira pesquisa realizada, o audiovisual tem se mostrado um setor bem expressivo no Rio Criativo, e os segmentos ligados a *softwares* e *games* têm aparecido com bem menos destaque.

O resultado final do processo seletivo não contemplou a totalidade do número de vagas da Incubadora da Baixada, que previa oito empreendimentos, sendo apenas um selecionado. As demais vagas – da Incubadora da Capital e à distância – foram plenamente preenchidas.

A pífia participação de empreendedores culturais da Baixada Fluminense foi tema recorrente de debate por parte das equipes envolvidas pelo projeto e agentes culturais da região, tanto ao longo do Desenvolvimento da Qualificação Massiva ao Edital, como quando da submissão de PN ao Edital em si. Como justificativas foi observado que a divulgação do projeto não alcançou o público alvo da iniciativa na Baixada, assim como que o capital social desta região satélite da cidade do Rio ainda não está desenvolvido o suficiente para conceber empreendimentos criativos sustentáveis, comparativamente à cidade do Rio, capital cultural do país. Em outras palavras, houve entendimento de que os agentes desta região não estão no momento de formulação de planos de negócios sustentáveis e formalizados, já que tem notadamente mais interesse por apoio ao desenvolvimento de projetos no âmbito da legislação de incentivo à cultura.

Adicionalmente, a linha de apoio escolhida pelos proponentes à incubação seguiu tal a tendência: 83% apontaram a Capital, 13% para Baixada e 4% não responderam. Ou seja, o público atingido gostaria de ser incubado prioritariamente na cidade do Rio de Janeiro. A intenção por incubar na Baixada é pequena e virtualmente inexistente.

Por ser um projeto de alcance estadual, foi incorporada ao processo a modalidade de incubação à distância, mesmo

²¹ Empreendimentos titulares a serem incubados na Incubadora da Capital, dados de maio de 2012: Arissas Multimídia; Balaco; Benfeitoria Mirabolante; Bolacha Discos | Embolacha; EmCartaz; E-trilhas; Griffo; IU – Intervenções; Jequitibá Conservação e Restauro; Martinica Digital; Mobbr; Movere; Ponte Plural; Projeto Subsolo; Rios de História; Toda Bossa. Empreendimento a ser incubado na Incubadora da Baixada: EnconArte. Empreendimentos a serem incubados na modalidade à distância: Brazilidade; Rumori; Tipiti Invenções Culturais e Educativas; Meldro Criatividades.



sabendo que a experiência tem sido menos eficaz no apoio às empresas, para atender a uma possível demanda de fora da capital. Demanda esta que afinal não se apresentou.

VIII. CONTINUIDADE DO RIO CRIATIVO

Ainda em 2010, foi formalizado, em parceria com a Prefeitura de São João de Meriti, o local para a instalação da Incubadora Rio Criativo Baixada. Porém, apenas no segundo semestre de 2011, o local para a implantação da Incubadora Rio Criativo Capital foi identificado e formalizado. Durante o primeiro semestre de 2012, foram elaborados os projetos arquitetônicos de adequação de ambas as incubadoras do projeto, tanto da Baixada quanto da Capital, e, atualmente, as licitações e obras correspondentes estão em andamento.

Adicionalmente, de outubro de 2010 a janeiro de 2011, no intuito de não prejudicar os empreendimentos selecionados, foram antecipados parte dos serviços de consultoria e assessoria que integravam o escopo do Edital.

Todos os selecionados foram atendidos a partir da demanda por serviços prioritários aferidos em reuniões individualizadas com os empreendedores no mês de outubro de 2012.

As demandas mais recorrentes, em que também estava incluída a oferta de sala comercial, foram de consultoria em planejamento estratégico (32%), assessoria jurídica (17%), consultoria em marketing (14%), assessoria de comunicação (8%) e de identidade visual (6%), consultoria em finanças (5%), assessoria em recursos humanos (5%), sala comercial (5%), assessoria contábil (4%), tributária (3%) e de criação de site institucional (1%).

Conforme consolidado na tabela que segue, a oferta dos serviços procurou seguir a demanda observada, sendo que consultoria em planejamento estratégico e apoio em contatos comerciais foram as questões mais empenhadas, seguidas por assessoria jurídica.

A nova fase do projeto Rio Criativo – que inclui nova contratação da Universidade pela SEC – vem se consolidando ao longo do primeiro semestre de 2012. Nesta nova fase, o projeto ganhou maior escala no desenvolvimento do **processo de qualificação em empreendedorismo** – promoção de cursos básicos, avançados e consultorias individualizadas em empreendedorismo, assim como para apoio na elaboração de projetos culturais para submissão à legislação de incentivo do Estado, considerando o que fora projetado anteriormente.

Outra ação com caráter massivo a ser direcionado a grande público será a **Promoção de Rodadas de Negócios** dos segmentos que compõem a Indústria Criativa Fluminense. Estimular a aproximação de pequenos e médios empreendedores criativos com agentes privados conservadores ou exploradores pode, potencialmente, catalisar os fluxos de recursos internamente no Estado, em sinergia com os megaempreendimentos dos setores mais tradicionais da economia, como os megaeventos culturais e esportivos que ocorrerão no Brasil e no Rio de Janeiro nos próximos anos.

O desenvolvimento da fase de incubação *per si* gerará um **Sistema de Acompanhamento de Empreendimentos Criativos** singular que poderá ser democratizado para outras iniciativas, extrapolando os limites laboratoriais do projeto tido como piloto para a SEC e outras instâncias governamentais que igualmente ousaram em criar instâncias que pautam a economia criativa como política pública de governo. Com isto, como propõe Sulbrandt (1993), a criação de indicadores permite chegar-se à avaliação de impacto, medindo o alcance do propósito ou de uma missão, no caso dos empreendimentos incubados e das incubadoras que as acolhem.

Adicionalmente, o projeto seguirá seu curso se articulando às iniciativas afins tanto em âmbito nacional, como também em nível internacional a partir da dinâmica das redes que se retroalimentam de projetos inovadores que evidenciam que um novo modelo de desenvolvimento requer o

Tabela 7. Quadro sinóptico dos serviços ofertados; Nov/2011 a Jan/2012.

Qtt. Empreendimentos	Serviços prestados	No. de horas
20	Consultoria em planejamento estratégico	100h
21	Apoio contatos comerciais e afins	Não se aplica
7	Assessoria jurídica	56h
3	Assessoria de imprensa	Não se aplica
3	Assessoria financeira	Não se aplica
3	Assessoria em id visual e web	Não se aplica
2	Consultoria em marketing	8h
1	Assessoria contábil	12h

Fonte: concebida pela equipe do Gênesis (2012).



desenvolvimento de vetores diferenciados e democráticos que correspondam ao anseio da Era da Informação e do Conhecimento.

XIX. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como observado, o fato de o conceito da economia criativa ser novo e pouco teorizado deu liberdade ao grupo envolvido em 2009 pela busca do marco conceitual que poderia responder pela dinâmica do setor cultural no Estado do Rio de Janeiro naquela conjuntura histórico e política.

Os percalços enfrentados na implementação do Rio Criativo, de 2009 a 2011, terminaram por atrasar seu cronograma de implementação sobremaneira, fazendo com que o lançamento do seu Edital fosse realizado em plena disputa eleitoral para o Governo do Estado, imprimindo uma divulgação delicada, visto que poderia trazer questões sobre a continuidade e sustentabilidade do mesmo por poder vir a ser identificado como um projeto *eleitoreiro*.

Mesmo assim, os resultados do processo de qualificação público em empreendedorismo, assim como do processo de seleção à incubação, superaram em muito as expectativas. Mesmo que seja necessário fazer ressalvas quanto à aderência ao projeto na Baixada Fluminense cuja participação foi muito restrita devido à percepção de que os agentes culturais da região estariam em um estágio anterior de concepção e desenvolvimento de seus empreendimentos.

Observou-se que a interação entre os agentes da economia criativa e os conceitos de inovação, empreendedorismo e articulação da *triple helix* – sociedade, universidade e estado – é muito recente e fora dos padrões de comportamento e produção artístico-executiva deste setor. A descoberta de uma metodologia que aproxime estes mundos, sem ferir suas especificidades, tem sido um dos desafios no desenvolvimento do projeto, vivenciado também na produção deste artigo.

A continuidade da implementação do Rio Criativo, especialmente das etapas de incubação dos empreendimentos criativos e da instauração do programa de qualificação em empreendedorismo, certamente trará novos desafios e subsídios ao pensamento crítico em diversos campos do conhecimento.

Por todos estes aspectos, avalia-se que a contribuição deste artigo é singular para o apoio ao desenvolvimento da economia criativa no Rio de Janeiro, considerando que são ainda poucas as iniciativas consolidadas em nível nacional e internacional.

X. BIBLIOGRAFIA

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Panorama das Incubadoras e Parques Tecnológicos**. Brasília, 2004.

CARSALADE, Flavio de Lemos. **Cultura como chave de compreensão da realidade**. São João Del Rei, Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.pdturismo.ufsj.edu.br/artigos/culturachave.shtml>> Acesso em: 3 jan 2006.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos. In: ACOSTA, Ana Roja; VITALE, Maria Amália Faller (orgs.). **Família: redes, laços e políticas públicas**. São Paulo: Cortez: Instituto de Estudos Especiais – PUC/SP, 2005.

DIEGUES, Cacá. Artigo **Ministério das Indústrias Criativas**. **Jornal O Globo**, Rio de Janeiro, 06 de Novembro de 2010. Disponível em <http://www.riocriativo.rj.gov.br/pt/clipping/200-ministerio-das-industrias-criativas.html>, acesso em 05 de abril de 2012.

LOPES, Rodrigo. **A cidade intencional: o planejamento estratégico de cidades**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998. 181p.

LUZ Consultoria. **Guia de Incubadoras Brasileiras**. Disponível em <<http://www.lojadeconsultoria.com.br/loja/livro-digital-06-guia-de-incubadoras-brasileiras.html>> acesso em 17/05/2011. RJ: 2011, *mimeo*.

EISENHARDT, K. 1989. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Research** 14,4 (Oct. 1989): pp. 532-550. <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258557?uid=32754&uid=3737664&uid=5909624&uid=2&uid=3&uid=32753&uid=67&uid=62&sid=21100984655723>>, acesso em 04 de abril de 2012.

Etzkowitz, H. Hélice tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**. Estudos para o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, nº 2. Maio 2008. Disponível <www.firjan.org.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C908CE9215B0DC40121737B1C1407B2>, acessado em 15 de abril de 2010.

HARTZ, Z. M. A. “Institucionalizando a avaliação em saúde: lições (inter)nacionais nas evocações da França”. **Cadernos de Saúde Pública**. (2001). 15 (2): pp. 229-260.

IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística. **Perfil dos Municípios Brasileiros**, Pesquisa de Informações Básicas Municipais 1999. Rio Janeiro: 2001.

_____. **Síntese de Indicadores Sociais 2009**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1476&id_pagina=1>, acessado em 07/06/2011.

MELO, Marcus André. Estado, governo e políticas públicas. In: MICELI, Sérgio (org.). **O que ler na ciência social brasileira 1970-1995**. 1999. São Paulo/Brasília: Sumaré/Anpocs/Capes, pp.59-100. (v.3: Ciência Política).



MILES, B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: A source book of new methods**. Bervely Hills, C. A.: Sage, 1984.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais/MTE. Brasília: MTE, 2010.

_____. Brasília: MTE, 2006.

RADAELLI, Claudio. "The role of knowledge in the politic process". **Journal of European Public Policy**, (1995), 2 (2) 159 – 183.

REIS, Ana Carla Fonseca. Evolução Histórica: da indústria criativa à economia criativa – pequeno panorama global. In: **Cadernos de Economia Criativa: Economia Criativa e Desenvolvimento Local**. Organizadoras: Ana Carla Fonseca Reis e Lala Deheinzeln: Sebrae e Secult/ES, Vitória, 2008A.

_____. **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. 2008B. Disponível em < http://www.garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook_br.pdf> acesso em 16/05/2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Incubadora de empresas. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/inovacao/acoes-sebrae/incubadora-deempresas/integra_bia?ident_unico=635> Acesso em 13 abr. 2009.

SOUZA, Celina. "Estado de campo" da pesquisa em políticas públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, pp. 10-15, fev. 2003.

SULBRANDT, José. La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales. In: KLIKSBERG, Bernardo (Org.). **Pobreza: un tema impostergable**. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

UNCTAD - Organização das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento. The Creative Economy Report 2010: creative economy – a feasible development option. Genebra: United Nation, 2010. 423p. Disponível em: <<http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intlItemID=5763&lang=1>> Acesso em 12 de abril de 2012.

_____. Creative Economy Report 2008: the challenge of assessing the creative economy, towards Informed Policy-Markers. 2008. Disponível em <www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf>. Acesso em 12 de setembro de 2009.

VETRALE, Silvia (Coord.). **Estudio internacional sobre políticas culturales urbanas**. Montevideo: UNESCO:

Observatorio Cultural Montevideo: Montevideo Cultura, 2000. 121p.

WERTHEIN, Jorge. **Políticas culturais para o desenvolvimento**: uma base de dados para a cultura. Brasília: UNESCO Brasil, 2003. 236 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2 ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

_____. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publication Inc., 1998.

_____. **The Case Study Crisis - Some Answers**. Administrative Science Quartely, Vol. 26, March 1981.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001. 205p.

ZARDO, Julia B. G. (Org.). **Incubadoras Culturais – do negócio da cultura à cultura dos negócios – um guia para planejamento e gestão**. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores- ANPROTEC & Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Brasília, 2005. 62p.

ZARDO, J. B. G.; MELLO, Ruth E S de. Cultura como vetor de desenvolvimento local. In: Estudo da cadeia produtiva do audiovisual do estado do Espírito Santo – relatório de pesquisa. Instituto Gênesis da PUC-Rio, Secretaria de Estado de Cultura do ES / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Zardo, Julia (Org.). Vitória. Instituto Gênesis da PUC-Rio&SECULT/ES&SEBRAE/ES, 2009. 248 p. Disponível em <http://issuu.com/institutogenesis/docs/audiovisual_capixaba-pdf>, acesso em 31 de maio de 2011.



CREATIVE RIO- ENTREPRENEURIAL INCUBATOR FOR CREATIVE ECONOMY IN THE STATE OF RIO DE JANEIRO- CRITICAL ANALYSIS OF THE UNIVERSITY ENTREPRENEUR IMPLEMENTING PUBLIC POLICY

Abstract

This article deals with the conception process, modeling and project implementation of “Creative Rio-Entrepreneurial Incubators for Creative Economics in the state of Rio de Janeiro,” in relation to the partnership between the government, entrepreneurial university and new enterprises for creative economy. The objective of this article is to critically and suggestively analyze the dynamics of a governmental initiative in partnership with an entrepreneurial university with respect to the generation of public policy in innovate enterprises in the field of creative industries.

Keywords: Development, Entrepreneurship, Creative Industries, Public Policy, Triple Helix
