

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Professor Paulo Neves de Carvalho

Vinícius José Garcia Sirineu

ANÁLISE DA APLICABILIDADE DA LEI DO BEM COMO INSTRUMENTO DE
MELHORIA NA GESTÃO DOS PROJETOS DE INOVAÇÃO NA PRODEMGE

Belo Horizonte

2020

VINÍCIUS JOSÉ GARCIA SIRINEU

ANÁLISE DA APLICABILIDADE DA LEI DO BEM COMO INSTRUMENTO DE
MELHORIA NA GESTÃO DOS PROJETOS DE INOVAÇÃO NA PRODEMGE

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Administração Pública: Planejamento e Gestão Governamental – PRODEMGE, Fundação João Pinheiro.

Prof. Mauro Araújo Câmara

Belo Horizonte
2020

S619a Sirineu, Vinícius José Garcia.
Análise da aplicabilidade do bem como instrumento de melhoria na gestão de projetos de inovação da Prodemge [manuscrito] / Vinícius José Garcia Sirineu. – 2020.
[8], 56 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientador: Mauro Araújo Câmara

Bibliografia: f. 60-64

1. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge. 2. Tecnologia – Minas Gerais. 3. Lei do bem – Inovação tecnológica – Minas Gerais. 4. Tecnologia de ponta – Minas Gerais. I. Câmara, Mauro Araújo. II. Título.

CDU 62 (815.1)

Vinicius José Garcia Sirineu. Análise da aplicabilidade da lei do bem como instrumento de melhoria na gestão dos projetos de inovação na Prodemge

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Administração Pública: Planejamento e Gestão Governamental – PRODEMGE, Fundação João Pinheiro.

Aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

Mauro Araújo Câmara

Victor Barcelos Ferreira

Belo Horizonte, 29 de outubro de 2020

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é fazer uma análise da aplicabilidade da Lei do Bem na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais, PRODEMGE, e de sua efetiva capacidade de incentivar a empresa a ampliar seus investimentos em atividades de inovação tecnológica. Para isso, este estudo buscou aprofundar na identificação de quais benefícios essa organização poderia obter em fazer uso dessa lei, além dos incentivos fiscais previstos na mesma, bem como identificar as barreiras ou dificuldades para se utilizar dos benefícios. A Lei do Bem, Lei Federal nº 11.196/2005, cria incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizarem atividades de pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica. A PRODEMGE é uma empresa de tecnologia de informação que tem em seu histórico o provimento de soluções inovadoras junto ao Estado de Minas Gerais. Utilizou-se neste trabalho pesquisa bibliográfica sobre o tema inovação tecnológica, bem como revisão da legislação pertinente. Foi realizado também um estudo de caso que buscou investigar os fenômenos que tenham influência ou causem impacto no uso da Lei do Bem, nas decisões relacionadas a este tema, seus motivos, implementações, eventuais barreiras, dificuldades e resultados efetivos. Identificou-se como a organização se estruturou para usufruir dos incentivos, quais os benefícios com tal estruturação e em qual situação a empresa se encontra. Além disso, observaram-se como foram mapeados os riscos e quais os mecanismos criados para minimizá-los ou eliminá-los. Em síntese, percebe-se que o uso da Lei do Bem exige uma preparação e estruturação da organização em termos de processos e padrões de registro de esforços, assim como a gestão de projetos em aderência às exigências da lei para a devida prestação de contas dos dispêndios com os projetos beneficiados. Porém, foi observado que as mudanças trazem ganhos para a empresa em termos de organização, gestão e qualidade, além de, incentivar o investimento em projetos inovadores.

Palavras chave: Inovação Tecnológica. Lei do Bem. PRODEMGE.

ABSTRACT

The objective of the present work is to make an analysis of the applicability of the Law of Good in the Information Technology Company of the State of Minas Gerais, PRODEMGE, and its effective capacity to encourage the company to increase its investments in technological innovation activities. For this purpose, this study sought to deepen the identification of what benefits this organization could obtain from making use of this law in addition to the tax incentives provided for in it, as well as seeking to identify the barriers or difficulties in using the benefits. The Law of Good, Federal Law No. 11,196 / 2005, creates tax incentives for legal entities that carry out research and development activities in technological innovation. PRODEMGE is an information technology company that has in its history the provision of innovative solutions with the State of Minas Gerais. This work used bibliographic research on the theme of technology innovation, as well as a review of the relevant legislation. A case study was carried out that sought to investigate the phenomena that have an influence or impact on the use of the Law of Good, in decisions related to this theme, its reasons, implementations, possible barriers, difficulties and effective results. It was identified how the organization was structured to take advantage of the incentives, what are the benefits of such structuring and what is the situation the company is in. In addition, it was observed how risks were mapped and mechanisms were created to minimize or eliminate them. In summary, it is clear that the use of the Law of Good requires preparation and structuring of the organization in terms of processes and standards for recording efforts and project management in compliance with the requirements of the law for proper accountability of expenditures with benefited projects. However, it was observed that the changes bring gains for the company in terms of organization, management and quality. In addition, they encourage investment in innovative projects.

Keywords: Technological Innovation. Law of Good. PRODEMGE.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART	Artigo
BEMGE	Banco do Estado de Minas Gerais S/A
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CREDIREAL	Banco de Crédito Real de Minas Gerais S/A
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DETRAN	Departamento de Trânsito
DI	Declaração de Importação
EBC	Empresa Brasileira de Comunicação
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FORMP&D	Formulário Eletrônico para Informações sobre as Atividades de Pesquisa Tecnológica e Desenvolvimento de Inovação Tecnológica nas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICP-Brasil	Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras
IN	Instrução Normativa
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica
ITI	Instituto Nacional de Tecnologia da Informação
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MGapp	Aplicativo que reúne diversos serviços governamentais do Estado de Minas Gerais
MINASCAIXA	Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais
NF	Nota Fiscal

OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PINTEC	Pesquisa de Inovação Tecnológica
PITCE	Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
PRODESP	Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo
RFB	Receita Federal do Brasil
S.A.	Sociedade Anônima
TPP	Inovações Tecnológicas de Processo e Produto

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Objetivo	11
1.1.1.	Objetivos Específicos	12
1.2.	Justificativa	12
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1.	Inovação Tecnológica	15
2.2.	A Lei do Bem	19
2.3.	A Prodemge	26
3.	METODOLOGIA	29
4.	COLETA DE DADOS, ANÁLISE E RESULTADOS	35
5.	CONCLUSÃO	57
6.	REFERÊNCIAS	61

1. INTRODUÇÃO

As transformações da sociedade nas últimas décadas vêm exigindo cada vez mais das organizações e dos governos respostas rápidas por meio de soluções tecnológicas que promovam melhorias nas atividades cotidianas. Tal fato pode ser verificado com as mudanças da sociedade na forma de se comunicar, relacionar, produzir, consumir e de se informar. Em resposta, as organizações e governos têm trabalhado no sentido de promover o desenvolvimento tecnológico que, por sua vez, é compreendido como inovação.

O Brasil tem se esforçado em implementar políticas mais sistemáticas de apoio à inovação, e, mais especialmente, vem objetivando engajar as empresas em estratégias de inovação de produtos, de serviços, de processos, de formas de uso, de distribuição, de comercialização, enfim, visando a atingir, dessa forma, um patamar superior de desenvolvimento e de geração de renda. Dentre as medidas que demonstram esse esforço do Governo estão a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), lançada em novembro de 2003, a Lei da Inovação Tecnológica de 2004, a Lei do Bem de 2005, e o plano de Desenvolvimento da Produção, de maio de 2008, são exemplos de medidas criadas para fomentar a inovação para que a indústria brasileira dê um salto de qualidade rumo à diferenciação de produtos, transformando assim sua própria estrutura industrial.

Dentre as políticas do Governo de fomento à inovação, a Lei 11.196/2005 se destaca por abranger empresas de qualquer ramo de atividade econômica e por não exigir uma consulta prévia e nem pré-análise dos projetos, a utilização dos incentivos ocorre de forma automática. Devido a essa desburocratização relacionada à utilização, essa lei é conhecida como Lei do Bem.

A Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais, PRODEMGE, é uma empresa de sociedade de economia mista que presta serviços de tecnologia da informação e comunicação para o Estado de Minas Gerais, seu principal acionista, e também aos entes públicos municipais do estado. Tem em seu histórico soluções inovadoras e se insere nesse contexto onde são exigidas respostas

rápidas de soluções que facilitem a execução dos processos do Estado e que contribuam para melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados ao Cidadão.

Dadas as exigências da sociedade, o desafio e a responsabilidade social da PRODEMGE, é inevitável que ela busque por instrumentos que possam fomentar e incentivar a inovação tecnológica, obter maior competitividade e atender as demandas provenientes da evolução social, principalmente porque inovação tecnológica é um tema inerente a natureza de seu negócio.

Este trabalho se dedicou a fazer uma análise da aplicabilidade da Lei do Bem na PRODEMGE e sua efetiva capacidade de incentivar a empresa a ampliar seus investimentos em atividades de inovação tecnológica. Serão abordados temas como inovação tecnológica, Lei do Bem, PRODEMGE e um estudo de caso que buscou investigar os fenômenos que têm influência ou causem impacto no uso dessa lei, nas decisões relacionadas a este tema, seus motivos, implementações, eventuais barreiras, dificuldades e resultados efetivos.

O estudo buscou fazer um aprofundamento no contexto real da empresa no sentido de descobrir variáveis não previstas na bibliografia, considerando que tais variáveis são significativas uma vez que podem influenciar quanto ao uso desse instrumento legal.

Os dados coletados e analisados correspondem à realidade da organização. Foi realizada a revisão da legislação pertinente, de documentos institucionais, bem como a coleta de dados primários por meio de entrevistas dentro do ambiente da empresa.

Este trabalho está dividido em seções distribuídas nos seguintes tópicos: introdução; referencial teórico; sobre a PRODEMGE; metodologia, análise dos dados e resultados e conclusão.

1.1. Objetivo

Este trabalho tem como objetivo analisar a aplicabilidade da Lei do Bem na Companhia de Tecnologia da Informação de Minas Gerais – PRODEMGE, e sua

efetiva capacidade de estimular (ou não) a empresa a ampliar seus investimentos em atividades de inovação.

A observação direta dos principais pontos e abordagens relacionadas a este instrumento legal, seus incentivos fiscais e seus respectivos efeitos, sustentarão a base deste estudo, em que as informações das características essenciais devem ser consideradas para orientação da empresa estudada neste trabalho.

1.1.1. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a. Identificar quais os benefícios providos pela Lei do Bem podem ser usufruídos pela PRODEMGE e em quais condições;
- b. Identificar como os benefícios da Lei do Bem podem fomentar a PRODEMGE a investir em projetos de inovação;
- c. Identificar, caso existam, quais os impeditivos, dificuldades e riscos para que a PRODEMGE utilize dos benefícios da Lei do Bem.

1.2. Justificativa

A Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais, PRODEMGE, tem inerente ao seu negócio a busca por soluções que proporcionem o aumento de sua produtividade e competitividade. Com isso, é constante a necessidade de se adotar estratégias voltadas a reduzir custos, otimizar as atividades e aprimorar processos. Entretanto, para que tudo isso se concretize é preciso inovar, e a inovação só é possível por meio do investimento em pesquisa e desenvolvimento e, conseqüentemente, vencendo os desafios tecnológicos. O resultado se reflete em soluções que contribuem para o desenvolvimento do estado e atendimento eficaz ao cidadão.

Contudo, não se pode ignorar que existe o custo inicial de investimento em inovação, que consiste desde a alocação de equipe, equipamentos e o tempo dispendido, até mesmo contratações e aquisições de equipamentos e bens necessários. Deve-se considerar também que, em se tratando de pesquisa, o

resultado pode não ser positivo, mas, ainda assim, o investimento já terá sido feito. Outro fator que pode ser desencorajador é que o retorno do investimento em pesquisa muitas vezes pode ser de longo prazo, o que faz com que as empresas optem por alocar os recursos em projetos com perspectivas de retorno imediato ou em curto prazo. Nesse contexto, a Lei Nº 11.196/2005 se configura como instrumento de estímulo às atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, pois, os seus incentivos fiscais beneficiam empresas que investem em projetos com esse viés, com intuito de promover e incentivar o desenvolvimento de atividades que tragam resultados inovadores, independentemente dos resultados da pesquisa. Ou seja, o risco tecnológico é fomentado pelos incentivos.

O desenvolvimento deste trabalho foi motivado na indagação quanto a aplicabilidade da Lei do Bem na PRODEMGE, uma empresa de sociedade de economia mista que tem a tecnologia da informação como cerne de seu negócio, bem como qual a capacidade da lei de estimular a organização a expandir seus investimentos em inovação tecnológica. Soma-se ao escopo do estudo a proposta de se entender os fenômenos envolvendo o contexto real e as relações de causa e efeito provocadas por eles.

A proposta desta pesquisa abrangeu desde a avaliação de enquadramento da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais aos requisitos necessários para usufruir dos benefícios previstos nesse instrumento legal, até a identificação de quais os benefícios o uso da lei poderia trazer além dos incentivos fiscais previstos na legislação. Para esta análise foi preciso revisar a legislação pertinente e entender o propósito do governo em conceder tal incentivo.

Já no âmbito da empresa, é fato considerar que por meio do processo de inovação é possível a descoberta de novos processos, a criação de novos produtos e novos serviços. Esses elementos contribuem para a evolução e melhoria da organização. A relevância da prática de inovação contínua é altamente significativa. Atento a isso, o governo brasileiro implementou políticas de fomento a prática de inovação. Dentre essas políticas, é por meio da Lei do Bem que projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, conhecidos como PD&I, são incentivados. Este trabalho visou descobrir como esse instrumento de fato influencia a rotina da empresa e quais os fenômenos intrínsecos agem diretamente no contexto real de forma a influenciar os resultados, as decisões e os benefícios.

Nesse contexto supõe-se que a Companhia de Tecnologia de Informação do Estado de Minas Gerais tem grandes chances de atender aos requisitos exigidos para que seja elegível a se beneficiar da Lei do Bem. Porém, dada essa hipótese, este trabalho se propôs aprofundar os estudos no sentido de avaliar se ela é uma empresa inovadora e se dispõe de dispositivos de controles e recursos adequados para realizar os registros de evidências exigidas pela legislação quando da prestação de contas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), bem como identificar as adequações necessárias e as dificuldades para estar apta ao uso da lei.

Este estudo veio apresentar uma análise do contexto real de aplicabilidade da lei por meio do confronto dos benefícios e facilidades constantes na legislação com a realidade da empresa, considerando as diversas variáveis envolvidas, tais como ambiente empresarial, financeira, pessoas, política e característica organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inovação Tecnológica

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação. No geral, é um termo utilizado para o resultado de um processo ou produto resultante da gestão de inovação. Também pode se referir a algo novo, inédito, que esteja ligado a um produto, prestação de serviço, metodologias produtivas, mercado consumidor, fornecimento ou novas formas de gestão (BALBINOT, 2012). Dentre as várias possibilidades de inovar, aquelas que se referem a inovações de produto, serviço ou de processo são conhecidas como inovações tecnológicas. “Inovação tecnológica pode ser definida como uma nova ideia, um evento técnico descontínuo, que, após certo período de tempo, é desenvolvido até o momento em que se torna prático e, então, usado com sucesso” (REIS, 2004, p.42). Outros tipos de inovações podem se relacionar a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais, ou até mesmo novas fontes de suprimentos.

O foco deste trabalho é direcionado às inovações tecnológicas. Como referência, será utilizado o conceito de inovação conforme o Manual de Oslo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (1997), que delimita o seu universo a:

Inovações tecnológicas de processo e produto (TPP) que compreendem novos produtos e processos tecnológicos implementados e melhorias tecnológicas substanciais em produtos e processos existentes. A inovação é considerada implementada quando tiver sido introduzida no mercado, inovação de produto, ou usada em um processo de produção de um determinado bem, inovação de processo. A inovação envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. (MANUAL DE OSLO-1997).

A Lei do Bem e o Decreto Nº 5.798/06 se basearam no Manual de Oslo para estabelecer o conceito de Inovação Tecnológica, descrevendo-o como:

(...)a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características que

impliquem em ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado. (Decreto N° 5.798/06).

A inovação em geral se dá através de um processo não estruturado que envolve toda a cadeia produtiva. Tem-se que criar o que não se sabe, o processo é complexo e incerto. A ideia original evolui passando pelo estágio de concepção e explicitação, sendo enriquecida através de coleta de dados, troca de informações, verificação do estado da arte e pesquisas bibliográficas. Esta ideia pode ter origem na busca do atendimento de uma demanda evidente do mercado (*market pull*) ou por uma nova oferta de conhecimento (*science push*) (Roberts, 1981), bem como pode buscar atender demandas não explicitadas, gerando novas oportunidades de mercado.

Esse aspecto é muito enfatizado por PRAHALAD e HAMEL (1990) que afirmam que a empresa deve atuar na definição das novas regras de competição em seu setor, devendo constantemente definir as novas formas de fazer negócios, criando novos recursos e definindo novos padrões de satisfação do cliente. MILLER (2016) também afirma que para as organizações manterem um crescimento sustentável seu sistema de planejamento estratégico deve contemplar a busca de novos projetos dominantes para cada linha de negócio, ou seja, novos modelos para produto / processo, negócios e mercados.

A cultura de se buscar por inovação deve ser cultivada dentro da empresa. O Manual de Frascati versão 2015 coloca alguns critérios para ajudar a identificar as atividades de inovação tecnológica (Seção 2.3.1). Para ser considerada inovação tecnológica deve haver uma novidade e a resolução de uma incerteza científica e/ou tecnológica, ou seja, ocorre quando a solução de um problema não é prontamente aparente para quem estiver familiarizado com o corpo de conhecimento básico e com as técnicas da área em questão. A lista a seguir apresenta algumas perguntas suplementares que ajudam a identificar a inovação tecnológica:

- a. Quais são os objetivos do projeto?
- b. O que é novo ou inovador no projeto?
- c. Ele está procurando fenômenos, estruturas ou relações não descobertas até o momento?
- d. O projeto aplica conhecimentos ou técnicas de uma maneira diferente?

- e. Há uma chance de que o projeto resulte em novo (mais amplo ou aprofundado) entendimento de um fenômeno, relações ou princípios de interesse para mais de uma organização?
- f. Os resultados são patenteáveis?
- g. Quem é que trabalha no projeto?
- h. Quais métodos estão sendo usados?
- i. Quão gerais as descobertas e os resultados do projeto aparentam ser?
- j. O projeto se enquadra mais naturalmente em outra atividade científica, tecnológica ou industrial? (MANUAL DE FRASCATI 2015, Seção 2.22 – Tabela 2.1)

Sob o aspecto governamental, desde o início da década de 90, o Brasil vem construindo dispositivos legais para incentivo às atividades de inovação.

No ano de 1993 foi sancionada a Lei Nº 8.661, esta lei trata de incentivos ao desenvolvimento tecnológico industrial ou agropecuário com a aprovação prévia do Ministério de Ciências e Tecnologia e concessão de deduções no imposto de renda a pagar.

No ano de 2004 é promulgada a Lei da Inovação, Lei Nº 10.903, que estabelece diretrizes gerais de incentivo e apoio à inovação.

No ano seguinte, em 2005, foi regulamentada a Lei do Bem, Lei Nº 11.196, com incentivos fiscais às atividades de pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnologia, dedutibilidade de dispêndios em PD&I, dispensando aprovação prévia para uso dos benefícios.

Em 2011, foi publicada a Instrução Normativa da Receita Federal Nº 1.187, que disciplina os incentivos fiscais previstos na Lei do Bem e caracteriza os dispêndios e atividades enquadráveis.

Em 2014 o Ministério da Ciência e Tecnologia publica a Portaria Nº 715, que estabelece o procedimento de análise dos formulários eletrônicos de prestação de contas dos projetos beneficiados.

Em 2017 o Ministério da Ciência e Tecnologia lançou o guia prático de Lei do Bem e no fim de 2019 foi publicada uma nova versão desse guia, mais detalhada e considerando as dificuldades das empresas no preenchimento do formulário digital.

Segundo a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD, 2005), as políticas de inovação constituem um amálgama das políticas de ciência, de tecnologia e industrial. Uma política de inovação parte da premissa de que o conhecimento tem, em todas as formas, um papel crucial no progresso econômico, e que a inovação é um fenômeno complexo e sistêmico. Assim, a discussão de Estado e inovação ganha peso, pois a segunda apresenta relação direta com o desenvolvimento econômico. Tal relação é reconhecida já há muito tempo. Joseph Schumpeter, no início do século XX, assim teorizou sobre essa relação:

O impulso fundamental que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria. (SHUMPETER, 1961, p. 110).

A inovação ganhou maior destaque nas políticas públicas brasileiras ao longo dos anos 2000. Os governos reconhecem que a inovação é fator imprescindível para aprimorar o desempenho e a competitividade econômica nacional e internacional, e têm se empenhado em agregá-la ao sistema de pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica por meio de medidas institucionais, orçamentárias e legislativas (OCDE, 2015).

A política pública deve ser avaliada pelos seus resultados, se elevou ou não o gasto privado em P&D, que é um indicador de esforço bastante relevante, se resultou retornos sociais em termos de bem-estar, e se os benefícios gerados compensaram os custos das perdas de receita do governo. A meta representa um esforço brutal para um prazo curto de 4 anos e significa praticamente dobrar o empenho do setor produtivo. O futuro promete maiores desafios da lei em fazer as empresas participarem e agirem livremente de forma vantajosa para si e com impactos positivos em termos de produtos inovadores para a sociedade em geral. (SANCHES, 2017. p.15).

A inovação tecnológica, no âmbito mundial, está inserida no contexto de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), caracterizado atualmente – no âmbito social e mercadológico – por uma expansão do setor de serviços, redução da importância dada às fronteiras nacionais, ampliação do tráfego de informações e conhecimentos, concentração de atividades mundiais em grupos (clusters) especializados,

reafirmção de culturas locais, devastação ambiental e concorrente preocupação com a sustentabilidade. (PERDIGÃO, 2014).

Os pontos fundamentais de contribuição para o crescimento de atividades de inovação tecnológicas no Brasil dependem de políticas nacionais embasadas em uma leitura competente do cenário nacional. É importante ainda que exista uma orientação governamental, social, e do mercado para uma cultura de inovação. Isso, certamente, implica também em maior investimento e organização do setor de Pesquisa e Desenvolvimento.

O próximo tópico trata da Lei do Bem, mecanismo regulatório governamental que procura dar impulso ao desenvolvimento da indústria e comércio nacionais através de estímulo aos novos produtos e serviços oriundos de Pesquisa e Desenvolvimento.

2.2. A Lei do Bem

A Lei do Bem, Lei Federal nº 11.196/2005, cria incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizarem atividades de pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica, regulamentada pelo Decreto Nº 5.798/06 e também amparada na Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil de número 1.187/11. Essa lei prevê beneficiar qualquer pessoa jurídica, independente da atividade ou do setor econômico. Pode ser utilizada de forma direta sem necessidade de habilitação prévia para fruição dos incentivos fiscais, sem qualquer limitação de gastos com pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica e/ou utilização de benefícios. Existe a restrição somente ao regime de tributação, o qual a empresa precisa estar enquadrada no lucro real e possuir lucro fiscal para apuração do benefício, pois a base de cálculo para tributação é o lucro.

O capítulo III da Lei, em seus artigos 17, 18, 19, 19A, 20 e 21, trata dos incentivos e benefícios oferecidos às empresas que investirem em atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica. Já os demais

artigos (22, 23, 24, 25 e 26) não tratam especificamente de incentivos, mas disciplinam as questões que envolvem o uso da lei.

A Lei do Bem define um conceito de inovação para classificar os projetos pelos quais se justifica seus incentivos. Em seu artigo 17, § 1º, tem-se o seguinte conceito de inovação tecnológica:

(...) considera-se inovação tecnológica a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado. (LEI Nº 11.196/2005, artigo 17, § 1º).

Esse conceito está aderente à tese do economista e cientista político austríaco Joseph Shumpeter, que no capítulo II de seu livro “Teoria do Desenvolvimento Econômico” (1911), apresentou o conceito de inovação envolvendo as seguintes hipóteses:

- i) Introdução de um novo produto, que pode ser novo para os consumidores, ou uma nova qualidade de um produto já existente;
- ii) Introdução de um novo método de produção, ainda não testado pelo setor em que a empresa está inserida, não sendo necessariamente uma descoberta científica;
- iii) Conquista de uma nova fonte de insumos.

Em congruência às definições de inovação apresentadas acima, o DECRETO Nº 5.798/06, que regulamenta a fruição dos incentivos fiscais da Lei do Bem (Capítulo III), bem como a Instrução Normativa RFB nº 1.187 de 2011, que disciplina os incentivos fiscais às atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, repetiram a redação do conceito de inovação tecnológica estabelecido pela própria lei. Porém, o Decreto Nº 5.798/06, veio detalhar, em seu artigo 2º, inc. II, o conceito das atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica:

- a) pesquisa básica dirigida: os trabalhos executados com o objetivo de adquirir conhecimentos quanto à compreensão de novos fenômenos, com vistas ao desenvolvimento de produtos, processos ou sistemas inovadores;

b) pesquisa aplicada: os trabalhos executados com o objetivo de adquirir novos conhecimentos, com vistas ao desenvolvimento ou aprimoramento de produtos, processos e sistemas;

c) desenvolvimento experimental: os trabalhos sistemáticos delineados a partir de conhecimentos pré-existentes, visando a comprovação ou demonstração da viabilidade técnica ou funcional de novos produtos, processos, sistemas e serviços ou, ainda, um evidente aperfeiçoamento dos já produzidos ou estabelecidos

e) serviços de apoio técnico: aqueles que sejam indispensáveis à implantação e à manutenção das instalações ou dos equipamentos destinados, exclusivamente, à execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento ou inovação tecnológica, bem como à capacitação dos recursos humanos a eles dedicados. (DECRETO Nº 5.798/06, artigo 2º, inc. II).

Em relação a abrangência, o benefício pode ser concedido a pessoas jurídicas de todas as atividades econômicas, porém, é aplicável apenas às empresas que atendam aos seguintes requisitos:

- Realizem gastos e investimentos em atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica (PD&I);
- Utilizem o regime tributário do Lucro Real;
- Tenham auferido lucro no período referente aos dispêndios;
- Comproven a sua regularidade fiscal;
- No caso do incentivo de que trata o art. 19-A da Lei do Bem, tenham projeto aprovado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), conforme disposições contidas no Decreto Nº 6.260/2007.

A Lei do Bem não estabelece um fluxo de processo a ser seguido, entretanto, impõe requisitos a serem observados pelas empresas que queiram fazer uso dos benefícios. Atendidos esses requisitos, não é necessária autorização prévia ou aprovação de projeto (salvo para o Art. 19-A, mencionado no parágrafo anterior). Portanto, vale observar o artigo 3º da Instrução Normativa RFB nº 1.187/2011:

Art. 3º Para utilização dos incentivos de que trata esta Instrução Normativa, a pessoa jurídica deverá elaborar projeto de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, com controle analítico dos custos e despesas integrantes para cada projeto incentivado.

Parágrafo único. Na alocação de custos ao projeto de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica de que trata o caput, a pessoa jurídica deverá utilizar critérios uniformes e

consistentes ao longo do tempo, registrando de forma detalhada e individualizada os dispêndios, inclusive:

I - as horas dedicadas, trabalhos desenvolvidos e os custos respectivos de cada pesquisador por projeto incentivado;

II - as horas dedicadas, trabalhos desenvolvidos e os custos respectivos de cada funcionário de apoio técnico por projeto incentivado. (Instrução Normativa RFB nº 1.187/2011 artigo 3º)

Tendo em vista o artigo acima, vê-se que a definição de um fluxo é essencial para orientar a empresa tanto na gestão e execução dos projetos, bem como na prestação de contas.

O Ministério da Ciência e Tecnologia, MCTIC, em seu Guia Prático da Lei do Bem – 2019, dispõe de orientações para nortear as organizações na construção de um fluxo de processos aderente aos requisitos da legislação:

1º Com base no Art. 3º da IN RFB 1.187/2011, elaborar projeto de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, com controle analítico dos custos e das despesas;

2º Observar se há necessidade de capacitação do pessoal envolvido com o projeto;

3º De acordo com o projeto elaborado, identificar qual ou quais incentivos serão utilizados para que sejam observadas as obrigações e ações pertinentes, como por exemplo:

a) Cumprir o disposto no Decreto Nº 6.260/2007 no caso do incentivo previsto no Art. 19-A;

b) Se for redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), ao adquirir máquinas e equipamentos exclusivos para PD&I, informar ao fornecedor quanto ao uso da Lei do Bem, para que este destaque na nota fiscal (NF) de compra ou declaração de importação (DI) a redução de 50% da alíquota referente ao imposto e informações quanto à finalidade do produto adquirido, sua destinação e o ato legal que concedeu o benefício.

4º Prever, no fluxo, o controle das atividades dos projetos de PD&I em cada período (ano-base), incluindo:

a) Controle da conta contábil específica de PD&I;

b) Controle de horas por projeto de PD&I de cada pesquisador e empregados de apoio técnico (se for o caso);

c) Controle analítico dos custos e despesas individualizados por projeto e/ou atividades de PD&I.

5º Observar se há necessidade de reestruturação de alguns processos financeiros e/ou da área que realiza as atividades de PD&I, para

atender a essas exigências de controle. 6° Ao final de cada ano-base, a empresa deverá:

a) Segundo calendário definido anualmente, prestar à Receita Federal as informações necessárias;

b) Até 31 de julho do ano subsequente ao ano-base (ano de uso do incentivo), prestar ao MCTIC as informações sobre os seus programas de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica por meio do preenchimento do formulário eletrônico – FORMP&D.

6° Ao final de cada ano-base, a empresa deverá:

a) Segundo calendário definido anualmente, prestar à Receita Federal as informações necessárias;

b) Até 31 de julho do ano subsequente ao ano-base (ano de uso do incentivo), prestar ao MCTIC as informações sobre os seus programas de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica por meio do preenchimento do formulário eletrônico – FORMP&D. (GUIA PRÁTICO DA LEI DO BEM 2019 – MCTIC).

A Lei do Bem provê às empresas os seguintes incentivos fiscais:

- Dedução do valor correspondente à soma dos dispêndios com pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, classificáveis como despesas operacionais pela legislação do Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ, realizados no período, para fins de apuração do Lucro Líquido (Inciso I) e para efeito de apuração da base de cálculo da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL (§ 6°);
- Redução de 50% (cinquenta por cento) do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI incidente sobre equipamentos, máquinas, aparelhos e instrumentos, bem como os acessórios sobressalentes e ferramentas que acompanhem esses bens, destinados à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico (Inciso II);
- Depreciação integral, no próprio ano da aquisição, de máquinas, equipamentos, aparelhos e instrumentos novos, destinados à utilização nas atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, para efeito de apuração do IRPJ e da CSLL (Inciso III);
- Amortização acelerada, mediante dedução como custo ou despesa operacional, no período de apuração em que forem efetuados, dos dispêndios relativos à aquisição de bens intangíveis, vinculados exclusivamente às atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, classificáveis no ativo diferido do beneficiário, para efeito de apuração do IRPJ (Inciso IV);
- Redução a 0 (zero) da alíquota do imposto de renda retido na fonte nas remessas efetuadas para o exterior destinadas ao registro e manutenção de marcas, patentes e cultivares (Inciso VI);
- Dedução do valor correspondente à soma dos dispêndios com pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica

contratados no País com universidade, instituição de pesquisa ou inventor independente de que trata o inciso IX do art. 2º da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, desde que a pessoa jurídica que efetuou o dispêndio fique com a responsabilidade, o risco empresarial, a gestão e o controle da utilização dos resultados dos dispêndios (§ 2º). (GUIA PRÁTICO DA LEI DO BEM – MCTIC/2019).

Os tipos de dispêndios considerados para Dedução de impostos são:

- INTERNOS=> os custos da mão de obra (salários, encargos sociais e trabalhistas e, benefício), materiais de consumos.
- EXTERNOS¹=> serviços de PD&I prestados por empresas contratadas ou instituições de pesquisa, universidades.
- AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO EXTERNO=> assistência técnica, científica ou assemelhados, e de royalties por patentes industriais pagos a pessoa física ou jurídica no exterior.
- TREINAMENTOS / CAPACITAÇÕES=> dispêndios com viagens e treinamentos voltados ao desenvolvimento de produtos/ processos tecnologicamente novos.

Referente às parcerias, o artigo 17, § 2º prevê que podem ser beneficiadas as parcerias com:

- Universidade;
- Instituição de pesquisa;
- Inventor/Pesquisador independente;
- Microempresas e empresas de pequeno porte (desde que a pessoa jurídica que efetuou o dispêndio fique com a responsabilidade, o risco empresarial, a gestão e o controle da utilização dos resultados gerados).

Médias e Grandes Empresas exclusivamente para prestação de serviços técnicos, configurados como:

- Exames laboratoriais e testes;

¹ Em relação à contratação de serviços de terceiros, poderão ser beneficiados os pagamentos realizados pela empresa a universidades, instituições de pesquisa, inventor independente, microempresas e empresas de pequeno porte, desde que a pessoa jurídica que efetuou o dispêndio fique com a responsabilidade, o risco empresarial, a gestão e o controle da utilização dos resultados gerados.

- Fornecimento de mão de obra especializada para auxílio às atividades, desde que o colaborador do fornecedor fique alocado na empresa beneficiária e sob a coordenação técnica direta dos gerentes dessa;

É caracterizada uma contratação para prestação de serviços técnicos quando:

- A empresa contratante assume o risco tecnológico (coordenação técnica e diretrizes do desenvolvimento) do projeto de PD&I;
- Os colaboradores da empresa contratada ficam nas dependências e sob gestão da empresa contratante;
- Os resultados obtidos (positivos ou negativos) do projeto pertencem a empresa contratante.

A Instrução normativa da RFB nº 1.187/2011 no artigo 4º, § 9º destaca que não podem ser beneficiadas as parcerias com:

- Médias e Grandes Empresas para execução das atividades de PD&I, sob encomenda ou contratadas.

A empresa que tiver interesse em fazer uso dos benefícios, mesmo que se enquadre como pessoa jurídica elegível nos requisitos de regime tributário, tenha lucro fiscal e possua regularidade fiscal, precisa se organizar de forma a garantir que os projetos selecionados possuam potencial para uso dos benefícios da Lei, bem como deve estar apta a produzir os insumos para documentação necessária à prestação de contas junto ao MCTIC.

Na Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) divulgada em julho/2007, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foram investigados os motivos pelos quais poucas empresas investiam em inovação e apurou-se que os principais obstáculos apontados são os custos elevados, os riscos econômicos e a escassez de fontes de financiamento.

Outro entrave é a dificuldade de entendimento dos textos das leis. Segundo a pesquisa, os mecanismos de incentivos indiretos ainda são desconhecidos por

muitas empresas. Outros fatores apontados foram a falta de informação e a insegurança jurídica, associadas a possíveis penalidades decorrentes da aplicação incorreta dos incentivos fiscais à inovação tecnológica previstos em leis, que têm restringido a aplicação efetiva dos incentivos fiscais em muitas empresas.

Segundo publicação em 05 de dezembro do ano de 2019 do site Agência Brasil, veículo de comunicação da Empresa Brasileira de Comunicação – ECB, existe avaliação por parte do governo de que muitas empresas continuam desconhecendo os mecanismos de funcionamento da lei e se sentem inseguras para aderir. “Por que a Lei do Bem não está sendo aplicada com todo o potencial que poderia? Parte disso é desconhecimento da lei e falta de comunicação mais eficiente e precisa”, afirmou o ministro Marcos Pontes. A publicação informa que até o final do ano de 2018, 1.574 empresas haviam aderido ao uso desse instrumento. E que no ano de 2019, o número de empresas autorizadas chegou a apenas 1.850. Foi mencionado que o governo considera o número muito baixo do potencial esperado em um universo que pode chegar a até 150 mil empresas. Outro fato identificado é que todas as empresas que aderiram são de grande porte.

Como tentativa de aumentar o grau de informação aos potenciais beneficiários, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações lançou, no mês de dezembro de 2019, um guia prático da Lei do Bem. O guia é ilustrado e descreve sobre benefícios e detalha a rotina dos processos de adesão. Compila ainda toda a legislação e traz instruções sobre o preenchimento eletrônico dos formulários necessários para que as empresas interessadas se beneficiem de incentivos fiscais.

O próximo tópico irá apresentar a Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais, que será objeto do estudo de caso da aplicabilidade da Lei do Bem.

2.3.A Prodemge

A Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE) foi criada pela Lei Estadual nº 6.003, de 12 de outubro de 1972. É uma

sociedade de economia mista e utiliza o regime tributário de lucro real, tem como foco a racionalização da máquina pública, objetivando a prestação de serviços à sociedade sempre de forma ágil e com qualidade. Seu acionista majoritário é o Governo do Estado de Minas Gerais para quem presta serviços em tecnologia da informação, bem como criação e manutenção de sistemas e sites, data center e comunicação de dados, dentre outros, visando a modernização do setor público.

Seu papel é introduzir inovação tecnológica no Estado de Minas Gerais de forma a prover ao governo soluções mais eficientes e de melhor custo, e, para tal, busca por soluções que viabilizem o aumento de produtividade e de competitividade de forma a garantir o cumprimento desse papel. Com isso se dá a necessidade de adotar estratégias voltadas a reduzir custos, otimizar as atividades e aprimorar processos.

Para que esse objetivo se concretize é preciso inovar, e a inovação pode exigir investimento em pesquisas e desenvolvimento para vencer os desafios tecnológicos, pois o investimento viabiliza a inovação. A inovação pode possibilitar aumento da produtividade e competitividade, redução de custos, otimização da produção e aprimorização de processos. O resultado se reflete em soluções que contribuem para o desenvolvimento do Estado e atendimento eficaz ao cidadão.

Para tal, o investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica se faz imprescindível, porém, nesse período tão crítico em que a depressão econômica vem se acentuando e não se sabe por quanto tempo e nem quando haverá uma recuperação, a busca por instrumentos de incentivo e redução de custos é essencial. Nesse contexto, a possibilidade de se usufruir dos benefícios da Lei do Bem é uma oportunidade para trazer vantagens econômicas para a empresa, além de modernização dos processos e controles de gestão de projetos, o que permite resultar em produtos e serviços de menor custo e maior qualidade. Isso pode fazer muita diferença para manter a sustentabilidade e a perenidade do negócio.

Este trabalho fará um estudo de caso da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais com o objetivo de analisar a aplicabilidade da Lei do Bem na empresa e como este instrumento poderá fomentar o aprimoramento da Gestão.

3. METODOLOGIA

Este trabalho adotou a abordagem qualitativa como a metodologia utilizada. A decisão por se adotar essa abordagem se deu com o objetivo de se entender os fenômenos envolvendo o contexto de uma organização no que se refere ao uso da Lei do Bem. Tal abordagem permite descobrir, por meio de análises das experiências, percepções e perspectivas de uma amostra da população, os eventos que influenciam diretamente nas decisões e ações da empresa referentes ao uso dos incentivos fiscais previstos na lei. Neste contexto, FLICK (2013, p.22) identifica que a pesquisa qualitativa lida por meio das seguintes abordagens: visando a captação do significado subjetivo a partir das perspectivas dos participantes, visando os significados latentes de uma situação em foco, visando as práticas sociais o modo de vida e o ambiente em que vivem os participantes. Complementando com a ideia de MAANEN (1979, p. 520), a pesquisa qualitativa permite “descrever, decodificar, traduzir e chegar a uma conclusão quanto ao significado, não à frequência, de certos fenômenos do mundo social”. Os conceitos dos autores se complementam e auxiliaram na definição da proposta desse trabalho, que visou entender como fenômenos políticos, sociais, econômicos, financeiros e administrativos podem influenciar no uso desse instrumento legal.

Quanto à finalidade do trabalho, foi adotada uma pesquisa descritiva. Como referência, GIL (1999, p. 45) descreveu a pesquisa descritiva com o seguinte objetivo: “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”. Em congruência a esse conceito o propósito desse trabalho foi de se registrar e descrever os eventos observados sem exercer qualquer interferência sobre eles. Logo, não houve a intenção de dar uma finalidade experimental ao trabalho, pois, não foi objetivo da pesquisa simular as formas pelas quais algum evento foi produzido ou as causas que o originaram. Conforme (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52) “A diferença entre a pesquisa experimental e a pesquisa descritiva é que esta procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem, enquanto a pesquisa experimental pretende demonstrar o modo ou as causas pelas quais um fato é produzido”. Também não houve a intenção de se dar uma finalidade explicativa a essa pesquisa, pois, “a maioria

das pesquisas explicativas utiliza o método experimental, que possibilita a manipulação e o controle das variáveis, no intuito de identificar qual a variável independente que determina a causa da variável dependente, ou o fenômeno em estudo” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 53). Conforme informado acima, não foi objetivo deste trabalho exercer qualquer influência nos eventos identificados, logo a pesquisa explicativa não foi considerada adequada nesse contexto, já que não houve intenção de realizar métodos experimentais no estudo aqui proposto.

Os procedimentos técnicos utilizados neste trabalho foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica permitiu conhecer o tema e saber em que estado se encontrava no momento da pesquisa. A pesquisa documental veio somar informações às referências bibliográficas, com a realidade dos fatos registrados nos documentos. O resultado da pesquisa bibliográfica foi utilizado na elaboração do referencial teórico e somado à pesquisa documental foi fundamental na elaboração do planejamento da pesquisa. Importante destacar a linha tênue que difere a pesquisa bibliográfica da pesquisa documental, conforme literatura². Já o estudo de caso foi o procedimento utilizado nesta pesquisa para se imergir efetivamente na organização objeto deste trabalho, permitiu identificar características e aspectos não previstos ou identificados nas pesquisas bibliográficas e documental. (YIN, 1981 apud ROESCH, 1999, p. 155) apresenta a seguinte definição para este procedimento: “[...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. [...] Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado”. O objetivo desta pesquisa foi o aprofundamento nos fenômenos do contexto PRODEMGE no momento atual. Já PRODANOV; FREITAS (2013, p. 52) complementa essa ideia afirmando que “podemos utilizar o procedimento técnico estudo de caso quando deliberadamente quisermos trabalhar com condições contextuais”. Cabe atenção para a afirmação dos autores relacionada a este trabalho, pois, nenhuma conclusão desse estudo de caso pode extrapolar o objeto que foi estudado. Caso algum fenômeno identificado neste trabalho tenha afetado a empresa

² Gil (2008) destaca como principal diferença entre esses tipos de pesquisa a natureza das fontes de ambas as pesquisas. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 55).

de determinada forma, não significa que afetará da mesma maneira todas as empresas. Entretanto, cabe a ressalva que, é possível que um fenômeno similar possa afetar de maneira similar aquelas empresas com características e natureza parecidas com essa que foi objeto de estudo. Conforme PRODANOV; FREITAS (2013, p.61) “[...] o estudo de caso único é utilizado como introdução a um estudo mais apurado ou, ainda, como caso-piloto para a investigação”. A ideia aqui foi de encontrar as principais particularidades de um caso que possam a vir a ser comparadas com as de um outro caso similar que venha a ser objeto de estudo, fruto de outros trabalhos.

Outro aspecto que fomentou a escolha desse procedimento de estudo de caso foi a proposta de se concentrar a pesquisa no problema de uma única empresa, sem ter a pretensão de generalizar o estudo. PRODANOV; FREITAS (2013, p.61) contribui listando as características básicas do estudo de caso, sendo de “[...] caráter único, específico, diferente, complexo do caso; a investigação decorre em ambiente natural”. Ainda GIL (2002, p.55) vem reforçar que “[...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”. Portanto, o procedimento estudo de caso foi considerado como o delineador de coleta de dados mais aderente aos objetivos desta pesquisa.

É importante destacar que para coleta de dados fornecidos por pessoas existem outros delineadores, que foram avaliados, porém, o estudo de caso foi o procedimento avaliado com maior grau de aderência aos objetivos desta pesquisa. Isso porque o procedimento de levantamento, também chamado de survey, apesar de permitir maior rapidez em sua execução, tem foco em conhecer o comportamento de pessoas e a sua dinâmica não permite um aprofundamento na estrutura e nos processos.

Na maioria dos levantamentos:

[...] não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes selecionamos, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir dessa amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos. (GIL, 2010, p. 35).

Apesar de que este trabalho não ter tido o foco em pesquisar todos os integrantes da população de estudo, a escolha dos entrevistados se deu baseada nas especialidades e áreas de atuação dentro da empresa. O uso de procedimentos estatísticos para obtenção da amostragem inviabilizaria a escolha dos participantes, pois poderia ser obtida uma amostragem de pessoas que não teriam condições de contribuir com o trabalho por eventualmente não ter nenhuma relação com o tema em sua rotina. O entendimento alcançado acerca desse procedimento, levantamento ou survey, levou em consideração a afirmação “São inapropriados para o aprofundamento dos aspectos psicológicos e psicossociais mais complexos, porém muito eficazes para problemas menos delicados”, (GIL, 2008, p. 56). Conforme esclarecimento do autor acima, este procedimento não seria interessante para o estudo em questão. Outra contribuição para esse entendimento é dada por PRODANOV; FREITAS (2013, p. 53) com a definição de que os levantamentos “São muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes, porém, pouco indicados no estudo de problemas referentes a estruturas sociais complexas”. Dado que o ambiente corporativo de uma empresa é bastante complexo, pois envolve a sua estrutura, pessoas, regras, dentre outras variáveis, o levantamento foi descartado.

A pesquisa de campo também é um procedimento utilizado com o objetivo de se conseguir informações ou adquirir conhecimento sobre um problema. “Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 59). A partir dessa afirmação dos autores, é possível associar que este procedimento se assemelha ao o estudo de caso e certamente também requer a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão a fim de se ter fundamentação e permitir a elaboração do plano da pesquisa. Em grau de proximidade, a pesquisa de campo pareceu mais aderente a proposta deste trabalho se comparada ao procedimento de levantamento, pois, referente a pesquisa de campo, conforme GIL (2008, p. 57) “procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”. Assim como no estudo de caso, a pesquisa de campo permite muito mais flexibilidade no planejamento, pois, ainda segundo GIL (2008, p. 57), não tem o viés de ter uma representatividade diante do universo de estudo e nem de fornecer resultados caracterizados pela precisão

estatística. É possível supor que a pesquisa de campo seria uma alternativa aderente à proposta deste trabalho, porém, analisando Schramm (apud YIN, 2001), que diz “a essência do estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões, seus motivos, implementações e resultados” foi possível entender que o estudo de caso permitiria uma investigação empírica dos fenômenos dentro do ambiente real objeto de estudo deste trabalho. Tal entendimento foi reforçado pelos autores PRODANOV; FREITAS (2013, p. 61) quando afirmam que “podemos utilizar o procedimento técnico estudo de caso quando deliberadamente quisermos trabalhar com condições contextuais – acreditando que elas seriam significativas e pertinentes ao fenômeno estudado”. Nesta pesquisa a adoção do procedimento estudo de caso permitiu o uso de mais de uma técnica para coleta de dados e isso contribuiu para a obtenção de maior consistência ao estudo. Durante o estudo de caso foi utilizada a análise de conteúdo qualitativa, no que se refere a pesquisa documental envolvendo o acervo da organização, conjugada com a técnica de pesquisa semiestruturada. Na pesquisa semiestruturada o instrumento utilizado foi a técnica de interrogação conhecida como entrevista. O objetivo de se utilizar uma técnica de interrogação foi a obtenção de dados a partir do ponto de vista do entrevistado para posteriormente confrontar com os dados obtidos na análise documental.

O entendimento em relação às técnicas de interrogação foi embasado pelo conceito apresentado pelos autores conforme citação abaixo:

[...] essas técnicas mostram-se bastante úteis para a obtenção de informações acerca do que a pessoa ‘sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes’ (Sellitz, 1967, p. 273). (Gil, 2002, p.115).

Dentre as técnicas de interrogação, a escolha da entrevista como instrumento se deu devido a sua flexibilidade, ou seja, permite que as perguntas sejam feitas dinamicamente conforme as informações passadas pelo entrevistado. A dinâmica “face-a-face”, onde as respostas são fornecidas em tempo real, permite ao entrevistador se aprofundar em aspectos não previstos no momento da formulação das perguntas e, conseqüentemente, ir redefinindo as questões ou até criando novas questões conforme a evolução da entrevista. Os demais instrumentos não foram utilizados por não permitirem tal dinâmica. O questionário, mesmo quando constituído por questões discursivas, não permitiria esse ajuste dinâmico das questões,

impossibilitando o enfoque em aspectos não previstos, uma vez que as perguntas são elaboradas previamente e disponibilizadas ao entrevistado para que ele mesmo responda, sem qualquer interação com o pesquisador. E mesmo quando existe alguma interação entre as partes as respostas tendem a se limitar às questões predefinidas. O formulário tem essa mesma limitação e mesmo que o entrevistador esteja presente realizando as anotações, as questões já são previamente elaboradas. É também um instrumento rígido. Diante das características dos instrumentos foi adotada a entrevista na modalidade não padronizada e não estruturada devido ao caráter exploratório deste trabalho. Essa modalidade é caracterizada como:

 Não padronizada ou não estruturada: não existe rigidez de roteiro; o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tem mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção. Em geral, as perguntas são abertas. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 61).

Os autores acima fundamentam a decisão do uso da entrevista, tendo em vista os objetivos exploratórios da pesquisa e que um roteiro rígido poderia impedir que aspectos não identificados previamente e inerentes ao contexto do ambiente pudessem ser explorados.

No próximo tópico será descrito o processo de coleta de dados e suas respectivas análises e resultados.

4. COLETA DE DADOS, ANÁLISE E RESULTADOS

Inicialmente foi realizada uma pesquisa na literatura buscando entendimento do conceito de inovação. Essa pesquisa revelou ser esse um conceito bastante variado. Somente ao se estudar a Lei 11.196/2005 e o Decreto Federal Nº 5.798/06 foi possível definir com clareza, dentre as várias possibilidades atribuídas ao termo inovação, que o conceito de referência desse estudo seria o de inovação tecnológica. A partir desse referencial teórico e do estudo da legislação pertinente, foi realizada pesquisa em busca de artigos e estudos sobre o uso desse instrumento legal pelas empresas com o objetivo de descobrir sobre o grau de adesão a esta lei. Com referência nesse arcabouço de materiais resultantes de pesquisa bibliográfica e documental foi realizado o estudo de caso na PRODEMGE para obtenção dos dados primários. Foi possível entender a realidade do contexto desta organização e analisar a aplicabilidade da Lei do Bem e sua efetiva capacidade de estimular (ou não) a empresa a ampliar seus investimentos em atividades de inovação. O confronto entre os dados secundários e os dados primários veio contribuir para a identificação dos benefícios providos por este instrumento legal e na identificação das condições em que eles ocorrem. Permitiu também descobrir como os benefícios podem fomentar o investimento em projetos de inovação, além de identificar quais os impeditivos, dificuldades e riscos do uso dessa lei. O estudo foi realizado por meio de entrevistas com os empregados e pesquisa documental através de análise de documentos publicados no site institucional da organização. Foi possível identificar qual a situação da empresa em relação ao uso da Lei do Bem, conforme descrito a seguir.

A PRODEMGE no início do ano de 2020 começou a se estruturar para se tornar apta a usufruir dos benefícios previstos na Lei 11.196/2005. Em março daquele ano foi criada uma Comissão multidisciplinar com a responsabilidade de avaliar, estruturar e implementar processos e procedimentos para a implantação da utilização da Lei do Bem. Essa comissão teve como resultado as seguintes entregas:

- Processo para o encaminhamento, avaliação e seleção de projetos com potencial para o uso dos benefícios;
- Processo, procedimentos e ações para a Gestão dos Projetos Selecionados para usufruir dos incentivos;

- Definição e implantação de repositório corporativo para armazenamento das evidências e documentos necessários para a prestação de contas ao MCTIC;
- Indicação dos perfis dos empregados que devem compor uma comissão permanente que tenha a responsabilidade de seleção dos projetos inovadores e que periodicamente faça a verificação de conformidade da documentação que deve compor o dossiê dos projetos para prestação de contas aos órgãos fiscalizadores.
- Instrução Normativa (IN) que regulamenta o processo do uso da Lei do Bem dentro da empresa.

Em que pese essa lei não estabelecer um fluxo que a organização deva seguir na execução dos projetos, este estudo identificou que a PRODEMGE precisou rever seus processos, procedimentos e realizar uma série de adequações para estar apta a usufruir dos benefícios. Considerando o fato de se tratar de uma empresa de tecnologia com mais de 50 anos de experiência no desenvolvimento e gerenciamento projetos, confirmou-se a percepção obtida nos estudos bibliográficos de que a definição de um fluxo com vista ao cumprimento do artigo 3º da Instrução Normativa RFB nº 1.187/2011 é essencial para orientar a empresa tanto na gestão e execução dos projetos, quanto na prestação de contas junto ao MCTIC.

Durante a pesquisa identificou-se que, após realizada a estruturação dos processos e a criação de uma instrução normativa para fomento à inovação por meio do uso da Lei do Bem, foi criada uma nova comissão multidisciplinar, permanente, com a responsabilidade de realizar o processo de seleção dos projetos de inovação com potencial para o uso dos benefícios da lei. Esta comissão definiu o regulamento do processo de seleção de projetos de inovação com potencial para usufruir dos incentivos tendo como referência o capítulo 2 do Manual de Frascati 2015. Percebe-se uma preocupação da empresa em se estruturar de forma a atender aos requisitos da legislação, uma vez que esse instrumento não estabelece que haja uma autorização prévia para o uso dos seus benefícios, no entanto, define que é preciso prestar contas dos incentivos utilizados e comprovar que o uso dos incentivos foi legítimo. Conforme Instrução Normativa nº 1 187 da Receita Federal, os benefícios providos podem ser usufruídos por meio de incentivos fiscais nas seguintes condições:

- Dispêndios com Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, interno: estão incluídos os custos da mão de obra (salários, encargos sociais e trabalhistas e benefício), materiais de consumo.
- Dispêndios com Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, externo: serviços de pesquisa, desenvolvimento e inovação realizados por outras organizações, empresas ou instituições.
- Dispêndios com aquisição de outros conhecimentos externos: assistência técnica, científica ou assemelhados, e de royalties por patentes industriais pagos a pessoa física ou jurídica no exterior.
- Outros Dispêndios: dispêndios com viagens e treinamentos voltados ao desenvolvimento de produtos/ processos tecnologicamente novos ou significativamente aperfeiçoados.

Até o momento de realização dessa pesquisa a PRODEMGE se encontrava na fase de abertura das inscrições para cadastramento dos projetos de inovação. O processo definido pela organização prevê que qualquer empregado pode propor uma ideia inovadora. Os requisitos para inscrição, bem como os critérios de seleção de projeto são essencialmente técnicos, baseados na Lei 11.196/2005, no Manual de Frascati 2015 e na da IN RFB Nº 1.187/2011. Considerando que a empresa veio se estruturando por um período aproximado de um semestre, e somado a esse tempo os períodos anteriores que equipes realizaram uma série de pesquisas e estudos para conhecer e entender essa lei, fica a hipótese de que o uso da Lei do Bem não é de simples implantação e exige investimento de recursos e de tempo. Esse pode ser um dos fatores que desmotivam as empresas a fazerem o uso da lei, e não somente o fator desconhecimento, conforme foi suposto pelo Ministro de Ciências e Tecnologia, Marcos Pontes, em entrevista dada em dezembro do ano de 2019 ao site Agência Brasil. O aprofundamento da pesquisa por meio desse estudo de caso nos deu maior clareza em relação a essa hipótese, conforme será descrito no decorrer desse trabalho.

Os resultados das entrevistas permitiram descobrir fenômenos não identificados na pesquisa bibliográfica, pois são inerentes ao cotidiano e a cultura organizacional. Foi possível identificar também fatores não previstos nos instrumentos definidos pela empresa, mas que podem influenciar no processo. Tais fatores poderão ser objeto de avaliação institucional posterior, visando melhorias. Como exemplo, o

fator motivacional do empregado para participação do programa de fomento a inovação da empresa.

A população-alvo da pesquisa foi delimitada respeitando o critério de que o indivíduo devesse atuar em alguma das seguintes áreas: inovação, governança de processos, contabilidade-fiscal e jurídica. Isso porque outros setores não poderiam contribuir com informações relacionadas à Lei do Bem, considerando que tal tema está fora de suas respectivas alçadas e que o uso da lei ainda não está difundido na empresa, e sim ainda restrito ao estudo de um grupo formado pelas comissões criadas para estudo da lei. Além disso, a amostragem da população-alvo foi obtida de forma não probabilística e sim por meio de escolha intencional. O uso da amostra não probabilística intencional foi fundamentado nos autores PRODANOV; FREITAS (2013, p. 98):

(...) consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. A principal vantagem da amostragem por tipicidade está nos baixos custos de sua seleção. Entretanto, requer considerável conhecimento da população e do subgrupo selecionado.

Por meio do procedimento do estudo de caso foi possível ter conhecimento sobre a população-alvo e selecionar com segurança os indivíduos para compor a amostra da população. A seleção dos entrevistados levou em consideração o requisito do indivíduo ter sido membro na comissão de estruturação de processos da empresa para o uso da Lei do Bem ou ser membro da comissão de seleção de projetos inovadores com potencial para uso dos benefícios. Esse critério foi utilizado para se garantir que o indivíduo tivesse conhecimento para contribuir com informações consistentes para esta pesquisa. Logo, todos os entrevistados já estiveram envolvidos ou ainda estavam envolvidos com o processo de implantação do uso da Lei 11.196/2005 na empresa durante a execução desta pesquisa. A amostra de entrevistados foi composta de empregados alocados em diferentes áreas, de forma a se obter visões de profissionais de formações e áreas distintas. Cada entrevista teve um roteiro específico conforme a área de atuação do entrevistado. Os roteiros foram elaborados com base na correlação das áreas com a Lei do Bem. Porém, independente do enfoque da área, as perguntas sempre estavam relacionando a especificidade de determinada área abordada pela lei no contexto da PRODEMGE. As entrevistas ocorreram de forma dinâmica, permitindo a inserção de

questionamentos ou a reformulação de perguntas elaboradas previamente de acordo com as informações obtidas durante a conversa. As entrevistas foram realizadas entre agosto e setembro de 2020, de forma remota por videoconferência, e gravadas com autorização dos entrevistados através de smartphone. As gravações foram transcritas para viabilização da análise dos dados coletados. Foi realizado também o levantamento documental a partir do banco de notícias oficial da organização. Foram entrevistadas 6 pessoas que doravante serão tratados de entrevistados de 1 a 6.

Após obtidos os dados, foi realizada a análise de conteúdo sob a luz da legislação pertinente à Lei do Bem. A primeira hipótese a ser trabalhada foi se a PRODEMGE seria de fato uma empresa inovadora. O artigo 3º da Instrução Normativa RFB Nº 1.187/2011 estabelece que para utilização dos incentivos a pessoa jurídica deverá elaborar projeto de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica. Conforme informações registradas em seu site institucional, verificou-se o histórico de projetos inovadores, conforme recorte abaixo, extraído de notícia pública no site da empresa no ano de 2007:

Alguns fatos são marcantes na nossa história: com foco permanente na evolução da tecnologia da informação, a PRODEMGE foi a primeira empresa da América Latina e uma das primeiras do mundo a criar e operar uma rede de comunicação de dados via satélite, no fim de 1990. A antena master ficava na sede da empresa, em Belo Horizonte, estabelecendo a comunicação com as antenas secundárias instaladas em vários pontos do Estado, inaugurando a rede estadual de comunicação de dados que hoje interliga mais de 300 municípios em Minas.

Sintonizada com o crescimento do uso da internet e das operações comerciais pela rede, desde 2006, a PRODEMGE é Autoridade Certificadora dentro das diretrizes do ICP-Brasil, apta a emitir certificados dentro de padrões internacionais estabelecidos pelo ITI, atendendo as necessidades da administração pública e também a demanda da iniciativa privada e pessoas físicas.

Vale lembrar que a infraestrutura tecnológica e capacitação técnica da PRODEMGE fizeram dela a empresa responsável também pelo processamento das operações dos bancos e instituições financeiras mineiras durante quatro anos: a Caixa Econômica Estadual (MINASCAIXA), BEMGE e CREDIREAL. (PRODEMGE, 2020)

No ano de 2017 foi inaugurada, na Cidade Administrativa de Minas Gerais, a Sala de Inovação do Governo do Estado, elaborada e mantida pela PRODEMGE. "(...) um lugar para identificação de soluções inovadoras, definição de produtos, processos e serviços. Toda a sua estrutura permitirá que o trabalho seja feito de forma

rápida e assertiva para atender as necessidades dos clientes (...)” (PRODEMGE, 2020).

Tomando como referência o histórico da empresa, obtido a partir da pesquisa documental, seria aceitável avaliar que se trata de uma empresa inovadora e que, em tese, não teria barreiras para o uso da Lei do Bem. Porém, o objetivo dessa pesquisa foi ir além, obter o correto entendimento da correlação entre os fatos e suas causas e, conseqüentemente, alcançar maior consistência nos resultados. Com esse intuito, optou-se por um aprofundamento nos fenômenos inerentes ao contexto da organização, a fim de identificar eventuais barreiras para o uso da lei e descobrir quais benefícios o seu uso pode trazer para a empresa, além dos incentivos fiscais previstos na legislação pertinente.

No que se refere a PRODEMGE enquanto empresa:

A Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – PRODEMGE, constituída em 12 de outubro de 1972, como sociedade por ações de economia mista organizada pelo Estado de Minas Gerais, por meio da Lei Estadual 6.003 de 12 de outubro de 1972 e do Decreto Estadual 14.915 de 25 de outubro de 1972, é regida pela Lei Federal 6.404 de 15 de dezembro de 1976, pelas Leis Estaduais 12.325 de 07 de outubro de 1996, 15.390 de 04 de outubro de 2004, 22.257 de 27 de julho de 2016, pela Lei Federal 13.303 de 30 de junho de 2016, pelo Decreto Estadual 47.154 de 20 de fevereiro de 2017, pelo presente Estatuto e pelas disposições legais que lhe forem aplicáveis. (ESTATUTO SOCIAL COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE MINAS GERAIS, Capítulo I, artigo 1º).

Primeiramente foi importante entender melhor a classificação da PRODEMGE, sendo esta uma empresa de sociedade de economia mista e o como ela se insere no contexto da administração pública, bem como o quanto essa classificação poderia influenciar no uso de benefícios fiscais.

A PRODEMGE é uma empresa de sociedade de economia mista. Na estrutura da administração pública existe a empresa pública e a sociedade de economia mista. O que difere uma da outra é quanto ao capital social. Na empresa pública o capital social dela é 100% público. Podendo ter participação de vários entes públicos. Já uma empresa de economia mista tem parte do capital social público e outra parte de capital privado. A PRODEMGE tem parte do capital social público, do estado e uma pequena parte de capital privado. Logo a PRODEMGE é regida pela lei das S.A.'s, que é a lei 6.404/76. É diferente de uma empresa pública, pois a empresa pública é regida pela lei da contabilidade pública (lei 4.320/64). Nesse aspecto a empresa de economia mista é considerada perante a lei como uma iniciativa

privada. Toda parte contábil e empregatícia é a mesma da iniciativa privada, tanto é que os empregados são regidos pela CLT na PRODEMGE. A característica da PRODEMGE é de uma empresa de iniciativa privada (Entrevistado 5).

No que se refere a possibilidade de a empresa ter algum incentivo ou benefício específico por ser uma sociedade de economia mista foi esclarecido que:

Pelo contrário, tem mais exigências do que uma empresa comum. Isso porque uma sociedade de economia mista além de ter característica de uma empresa privada e seguir a lei da iniciativa privada, ainda tem que prestar conta para o tribunal de contas e atender uma série de exigências que a iniciativa privada não tem. A iniciativa privada não tem que prestar contas para o tribunal de contas. Só no caso de ser auditada. A empresa de economia mista não, já tem essa obrigatoriedade. A empresa de economia mista é muito mais fiscalizada, os controles são mais rígidos. A prestação de contas é muito mais criteriosa. Não existe regalia nenhuma. (Entrevistado 5).

Dados os esclarecimentos, foi possível concluir que uma sociedade de economia mista está nas mesmas condições de uma empresa do setor privado no que se refere ao uso dos incentivos fiscais e no momento de realização desta pesquisa não se utilizava de nenhum outro incentivo fiscal para atividades inovadoras.

A pesquisa revelou que nos últimos 5 anos a PRODEMGE se estruturou organizacionalmente para institucionalizar a inovação. Tal conclusão veio pelo fato de que, há aproximadamente 5 anos, foi criada a Superintendência de Inovação. No último ano, a organização como um todo sofreu uma grande reestruturação organizacional, quando a superintendência se tornou uma Assessoria de Inovação. Essas adequações na estrutura organizacional, mantendo uma área específica para tratar a inovação, demonstram que existem o interesse e esforço da empresa em fomentar a inovação de uma forma mais estruturada.

Segundo o Entrevistado 1, o objetivo de se ter uma área de inovação na estrutura organizacional da empresa é fomentar que a inovação aconteça em todos os times e em todas os setores da organização e também de fazer a gestão dessa inovação, no sentido de prover à empresa informações sobre o quanto se investe em inovação e qual o retorno desses investimentos. Além de avaliar quais são os resultados efetivos. Por fim, o Entrevistado 1 resume: “Enfim, fomentar e gerir a inovação na empresa”.

Diante do exposto, pode-se perceber que de fato a PRODEMGE vem pensando sua estrutura organizacional buscando a institucionalização e a gestão da inovação. Conforme BALBINOT (2012), a inovação também está relacionada a novas formas de gestão.

A área de Inovação nasceu com o objetivo principal de buscar e fazer acontecer a cultura da inovação dentro da organização. A criação da área de inovação abriu essa visão inovadora que a empresa não tinha, apesar de ser uma empresa que sempre trabalhou inovação. Mas a área teve e tem esse viés de criar uma cultura de inovação dentro da organização de forma consistente. Evidentemente essa área de inovação abriu outras frentes em que a organização não atuava claramente, que são as frentes de captação de recursos e pesquisa e desenvolvimento. O propósito dessas frentes foi compor o ecossistema de inovação. Uma Assessoria tem um papel mais deliberativo e estratégico e menos operacional na estrutura da organização. Mesmo assim, a Assessoria de Inovação tem uma atuação efetiva no fomento de ações inovadoras. Ela também tem o papel de inserir as inovações, ela transpassa um pouco esse papel de só assessorar. Ela faz acontecer a partir de jornadas técnicas, por exemplo. A inovação tem de ser de toda empresa, não pode ser limitada a uma área. O ideal é que a empresa adquira de forma generalizada uma cultura inovadora e que chegue a um ponto que a área de inovação deixe de existir. Esse é o ideal. Quando toda empresa estiver contextualizada no ecossistema de inovação não fará mais sentido se ter uma área de inovação (Entrevistado 2).

A fala do Entrevistado 2 é emblemática ao ilustrar qual o sentido de se institucionalizar uma área na estrutura organizacional exclusivamente para tratar inovação. O próprio MANUAL DE OSLO (1996) enfatiza que a inovação envolve uma série de atividades, inclusive organizacionais. Outro ponto interessante na fala do Entrevistado 2 vai ao encontro da indagação levantada acima com relação a empresa ser ou não inovadora. Em sua fala ele menciona “A criação da área de inovação abriu essa visão inovadora que a empresa não tinha, apesar de ser uma empresa que sempre trabalhou inovação”. A análise da pesquisa documental também permitiu identificar várias atividades inovadoras executadas pela organização. Porém, para melhor percepção sobre a PRODEMGE, no quesito de empresa inovadora, a questão foi colocada aos demais entrevistados no sentido de identificar alguma disposição contrária ou algum aspecto específico que seja relevante conforme a vivência e percepção dos mesmos.

O Entrevistado 1 posicionou que a empresa é sim inovadora. No entanto ele pondera que é preciso ainda percorrer um caminho para se ter um processo de

inovação bem definido, claro e disseminado pelas equipes. Mas informou que a inovação acontece em diversos projetos fornecidos ao estado. Ele menciona que a inovação ocorre nos métodos aplicados nos trabalhos e no formato de execução dos projetos. Mas coloca a ressalva de que ainda é preciso uma maturidade maior para gerir esses processos de inovação de forma que sejam transparentes e institucionalizados. "A questão é que a inovação hoje na empresa não é institucionalizada, não é cultural. Esse é o trabalho que precisa ser feito" (Entrevistado 1).

O Entrevistado 3 também vê a PRODEMGE como uma empresa inovadora e menciona alguns exemplos em sua fala transcrita abaixo:

Sim, inclusive com muito potencial para fornecer serviços inovadores. É uma empresa que tem um corpo técnico com competência o suficiente para melhorar o serviço que a empresa presta e também apresentar serviços novos. Não só melhorias, mas inovações mesmo. O negócio da empresa favorece a inovação. Com essa pandemia as empresas no geral foram obrigadas a migrarem muitas de suas atividades para o formato digital. Então não foi só mudar, o grande diferencial é se ter uma sustentabilidade para se manter na nova proposta. E a PRODEMGE tem! A PRODEMGE presta serviço diretamente para o governo e, como consequência, indiretamente presta serviço para o cidadão. Logo o impacto positivo que a PRODEMGE provoca ao disponibilizar uma solução de serviços móveis, como o MGapp, com serviços digitais como um agendamento de doação de sangue, dentre outros, como serviços do DETRAN, por exemplo. Tudo isso legitima a PRODEMGE como uma empresa inovadora cujas soluções refletem na facilitação do uso de serviços pelo cidadão (Entrevistado 3).

Não foi surpresa a pesquisa revelar que uma empresa de tecnologia desenvolva projetos inovadores. Um fenômeno interessante foi relatado pelo Entrevistado 2, ele menciona que a organização já teve essa cultura de inovação atrelada aos empregados no passado. Segundo ele, os empregados eram responsáveis pela evolução do setor em que trabalhavam e sentiam necessidade de propor inovações. Complementa que várias mudanças de paradigma ocorridas na empresa vieram dos técnicos de forma natural. Mas que hoje o cenário mudou:

Atualmente a PRODEMGE ainda tem algumas frentes interessantes, mas ela deixou de ser referência em inovação. Antigamente já foi referência, pois estava à frente. Era referência até para a iniciativa privada. Hoje ainda faz inovação, faz muitas coisas interessantes, mas, não está em primeiro lugar, como já foi no passado. Hoje estamos a reboque de inovações propostas no mercado. Esse é o grande desafio da empresa, voltar a ser referência em tecnologia por

meio da implementação de coisas novas de forma pioneira. É um processo que precisa ser buscado (Entrevistado 2, 2020).

A fala do Entrevistado 2 consolidou o entendimento de que é preciso fomentar a cultura de inovação. Prahalad e Hamel (1990), já referenciados neste trabalho, afirmam que a empresa deve atuar na definição de novas regras, novos recursos. Essa diretriz é proposta como fator de evolução de uma organização. Mas, ainda assim, foi possível perceber a PRODEMGE como uma empresa que desenvolve propostas inovadoras. Pode-se supor que o uso da Lei do Bem possa fomentar essa cultura de inovação devido às exigências que a legislação impõe, o que obrigará a empresa a se estruturar nesse sentido.

Uma resposta não encontrada na pesquisa documental foi o porquê de somente no ano de 2020 a organização ter se mobilizado para utilizar esse instrumento legal, uma vez que a lei existe desde de 2005 e que a empresa atende a todos requisitos necessários para o uso da lei, são eles o regime tributário do lucro real, possuir regularidade fiscal, ter auferido lucro fiscal no período do uso dos benefícios e realizar gastos e investimentos em projetos de inovação tecnológica. Seria pelo motivo de falta de conhecimento apontado pelo Ministro da Ciência e Tecnologia, Marcos Pontes, em entrevista publicada em dezembro do ano de 2019 no site Agencia Brasil, veículo de comunicação da Empresa Brasileira de Comunicação – ECB? Ao se investigar o conhecimento existente na organização referente à Lei do Bem foi possível identificar diferentes níveis de conhecimento sobre a lei na amostra da população-alvo:

Tenho conhecimento da lei, mas conheci por causa do projeto de implantação esse ano. (...) cabe salientar que tem uma questão cultural aí, a PRODEMGE como estatal tem obrigações que empresas privadas não têm e isso muitas vezes faz com que as decisões sejam mais melindrosas. E a cultura de se ter muito controle e muita burocracia é forte na empresa. Essa flexibilidade de se decidir com agilidade em implantar um novo processo fica comprometida, pois a legislação a qual uma estatal está submetida demanda maior controle. Isso pode ser um fator que retarde as coisas por aqui. Agora o motivo da empresa não ter utilizado a lei antes eu desconheço, como comentei tomei conhecimento recente. Porém, acho que talvez seja porque não existia o conhecimento desta lei antes (Entrevistado 3).

Sim, tenho conhecimento. Posso dizer que o que motivou o uso foram os benefícios fiscais ofertados pela lei. Como traz redução de impostos é um incentivo atrativo para a empresa. A decisão pelo uso forçou a formalização dos processos para ser possível fazer uso da lei. Esse foi um grande argumento para institucionalizar um processo

diferenciado daquele já estabelecido na empresa. Foi amparado pela exigência legal. Agora, por que a empresa não utilizava antes? Acredito que um dos principais fatores seja exatamente esse, ou seja, é trabalhoso para uma empresa institucionalizar um novo processo que irá provocar muitas mudanças envolvendo tantas áreas diferentes e que exige muito estudo profundo para minimizar os riscos, sejam os riscos fiscais, jurídicos, dentre outros. É um trabalho árduo mostrar para todos tomadores de decisão que os riscos não são tão grandes assim e que é possível mitigar. Então vejo que esse é o motivo de ainda não ter sido utilizado na PRODEMGE e até arrisco dizer que pode ser esse o motivo de muitas outras empresas que se enquadram na lei ainda não utilizarem. Vejo que a falta de conhecimento profundo da lei intimida o uso. E também o quão trabalhoso é se ajustar os processos para estar aderente aos requisitos da lei, além de ter que institucionalizar o processo. Para que tudo isso aconteça é preciso ser patrocinado pela alta gestão. E para se obter esse patrocínio é preciso convencer. Nem sempre isso é fácil. Tem muitas variáveis envolvidas, questões políticas, estratégias e até falta de conhecimento mesmo. Mesmo também porque a alta gestão não tem como saber de tudo. É preciso que seja demonstrado. Envolve muito conhecimento, credibilidade, confiança porque é uma decisão estratégica que afeta diretamente questões fiscais e financeiras da empresa e até pode envolver fiscalizações, auditorias. Enfim. É uma decisão que exige muito estudo mesmo. Tem que ser algo institucionalizado, formal. E para se chegar nesse ponto é um processo longo. (Entrevistado 1).

Já tinha conhecimento da lei antes desse movimento atual de implantação. Há uns anos já houve essa demanda. Um ex-diretor na época pediu para ser feito um estudo sobre incentivos. Não foi especificamente sobre a Lei do Bem, mas da possibilidade de uso de incentivos no geral. Então fizemos um trabalho mais abrangente e apresentamos os possíveis incentivos que a empresa poderia aderir, mas alertamos que seria preciso uma série de adequações para atender os critérios exigidos pela legislação. Critérios relacionados a maior controle, registros de atividades, apropriação de horas trabalhadas, redesenho de processos. Então, acredito que devido ao esforço que seria necessário para implementar processos e todas as adequações necessárias, os trabalhos não foram adiante. Talvez porque estrategicamente não foi julgado como o momento adequado, pois sabemos que as adequações envolvem um esforço considerável. (Entrevistado 5).

Eu posso te responder referente aos últimos 6 anos. Antes disso não tenho conhecimento se já houve algum trabalho nesse sentido. Mas nos últimos 6 anos a empresa não obteve lucro fiscal, então, qualquer incentivo que exigisse se ter lucro fiscal era descartado. A empresa obteve lucro no ano de 2019. Então, antes disso por esse motivo não havia sentido em esforçar para utilizar a Lei do Bem, pois não atenderíamos o requisito do lucro fiscal. Eu já tinha conhecimento dessa lei, mas, como ela é vinculada ao lucro fiscal, não era provável a possibilidade de uso. A motivação do uso da lei agora eu acho que se deu devido ao cenário de perspectiva de lucro e ao fato de que Inovação está em alta. É o foco dessa gestão atual da empresa. Antes a empresa fazia alguns projetos inovadores a reboque mesmo, sob demanda, agora não, está se tentando criar essa cultura na empresa.

Assim, a Lei do Bem é um instrumento para incentivar isso. Por que não? (Entrevistado 4).

Meu conhecimento sobre a Lei do Bem é recente, mas suponho que até então não houve a iniciativa para estudar, apresentar e executar as ações necessárias para possibilitar o uso da lei. Por exemplo, demonstrar a diretoria o quanto pode ser benéfico para a empresa, como foi feito agora. Talvez foi desconhecimento da existência dessa lei. Ou, não se pode afirmar, mas, pode ter sido por não estar nas prioridades estratégicas-administrativas-financeiras. Talvez em uma empresa privada, que visa lucro, logo a redução de custos é essencial, e esses benefícios estivessem no radar sendo perseguidos há mais tempo. Em uma empresa de economia mista existe o aspecto político. Ocorre que agora, um grupo de pessoas capazes e interessadas estudaram a fundo e conseguiram demonstrar para a alta administração os benefícios de se utilizar a lei. (Entrevistado 6).

Tomei conhecimento da Lei do Bem há uns 3 anos. Naquele momento fiz uma busca pelas leis com objetivo de identificar as leis relacionadas à inovação. Foi aí que esbarrei na Lei do Bem. Estudei essa lei e matérias sobre ela. Descobri que a Lei do Bem foi muito questionada em determinado período. Vi que ela ficou suspensa por um tempo. Só depois que ela de fato se consolidou. Quando estudei a lei vi que a PRODEMGE tinha todos os requisitos para utilizar dos incentivos dessa lei. Foi então que apresentei outras da gestão. Porém, as pessoas tinham a mesma visão que li nas matérias, de que era uma lei complicada, que havia sido suspensa e não seria confiável usar porque não tinha pegado direito, que era pouco usada por ser complexa. Então não houve evolução. A gestão não entendeu bem a lei, logo não acreditou muito no potencial de uso. Com isso a possibilidade de uso ficou estacionada. Na ocasião também não localizamos nenhuma empresa de tecnologia da informação de economia mista que já fazia uso da lei. Isso acabou fortalecendo o sentimento de insegurança em relação a essa lei. Porém, no início do ano de 2020, retomamos o estudo dessa lei e iniciamos novas pesquisas. Identificamos então que a PRODESP já fazia uso da lei. Já havia iniciada a pandemia e estávamos em home office, mesmo assim conseguimos fazer uma reunião virtual com a equipe da PRODESP. Eles já estavam utilizando dos benefícios da lei desde o ano de 2018 e esclareceram diversas dúvidas e compartilharam conosco como foi a implementação do uso da lei. Isso nos deu amparo para retornar com esse tema à alta gestão, que aderiu a ideia. Vejo que a empresa ainda tem uma dinâmica muito lenta de maturidade em relação a coisas novas. Isso dificulta a implantação de qualquer novidade, mesmo que seja muito benéfica para a empresa. Esse fator acredito que pode ter dificultado esse trabalho de implementação do uso da lei de ser realizado anteriormente. O processo de maturação é lento. Não tenho conhecimento se a empresa já sabia da Lei do Bem antes disso, acredito que não tinha conhecimento. Devido ao fato que mencionei acima sobre a empresa ter perdido essa cultura de inovação, de busca por coisas novas, vejo que essa falta de conhecimento sobre a Lei do Bem está relacionada a essa característica estacionária em relação a inovação e também a maturação lenta em relação às novidades ou até mesmo à necessidade de inovação. Falta o viés de buscar o novo. A empresa perdeu essa característica. (Entrevistado 2).

As informações obtidas por meio das entrevistas apontam alguns fatores que influenciaram decisões relacionadas ao uso da lei:

1. A fala do Ministro da Ciência e Tecnologia, Marcos Pontes, sobre o desconhecimento da lei por parte de muitas empresas, converge com o resultado obtido na amostra entrevistada, onde cinquenta por cento dos entrevistados declararam não ter conhecimento prévio sobre a lei. Se for considerado o universo da organização como um todo, essa proporção de indivíduos com conhecimento da lei ficaria mais desfavorável, visto que a amostra foi selecionada sob a premissa de haver o envolvimento dos indivíduos com trabalhos relacionados à lei. Logo, foi identificado que não existia conhecimento sobre a lei difundido pela empresa.
2. Em setembro de 2015 a Lei 11.196/2005 foi suspensa pela medida provisória 694/15, o que impediu as empresas de aproveitar os incentivos fiscais no ano seguinte, 2016. Tal suspensão fez parte do programa de ajuste fiscal do governo federal da época, 2015. Apesar dessa suspensão, ter durado apenas até março de 2016, quando a medida provisória perdeu a validade por não ter sido votada no congresso, a caducidade da medida provisória foi um fator gerador de insegurança nas empresas, pois havia temor de que a medida fosse reeditada. De acordo com pesquisa realizada durante o mês de outubro de 2015 pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2015), as empresas deixariam de investir R\$ 2,8 bilhões em consequência da suspensão dos benefícios em 2016. Esse fato converge com o depoimento de Entrevistado 2, quando menciona que a empresa não acreditou no uso da lei anteriormente por razão da suspensão da mesma.
3. Para que a organização tenha condições de usufruir dos benefícios da lei com maior segurança de que estará aderente aos requisitos exigidos, pode ser necessário um esforço considerável para realização de adequações de processos e metodologias que assegurem maior precisão e controle nos registros de gastos e na geração de evidências para prestação de contas, logo, isso pode ser

um fator desencorajador ao uso, conforme mencionado no depoimento do Entrevistado 5.

4. O ponto levantado pelo Entrevistado 4 referente a organização não ter lucro fiscal em determinados anos também é um fator não raro nas empresas de economia mista que inviabiliza o uso da lei.

Considerando os fatos acima verificados no contexto real foi possível identificar possíveis causas para a empresa não ter utilizado a lei há mais tempo. É preciso considerar que muitas organizações podem achar essa lei mais complexa do que a média geral, pois, ela trata questões sobre tecnologia, inovação tecnológica, além das questões fiscais e contábeis. É uma lei que tem uma abordagem multidisciplinar e isso pode dificultar seu entendimento.

Para se obter maior consistência nas conclusões, foi realizada uma investigação mais aprofundada no sentido de identificar quais as adequações foram necessárias para o uso da Lei do Bem e qual a visão da empresa acerca de eventuais riscos que o uso da lei poderia representar. Pois a lei em si não estabelece pena ou punição caso não se cumpra os requisitos. A exploração dessa hipótese teve como objetivo identificar se essa visão de risco do uso poderia ser também um fator contrário à decisão de uso da lei.

Referente as adequações realizadas pela organização para se preparar para o uso da lei, foram obtidas as seguintes informações:

Foi necessário regulamentar o processo de fomento à inovação por meio do instrumento legal Lei do Bem. Isso porque a PRODEMGE tem dificuldade de implantar novos processos por questões culturais. A gestão de mudanças é bem complicada na empresa. A empresa ainda resiste em realizar algumas rotinas de controle, apesar de ter essa cultura do controle. Mas, atividades de registro pelo corpo técnico ainda são complicadas de se ter aderência natural. Apropriação de horas, por exemplo, registrar decisões de projeto, manter documentações dos projetos atualizadas. A prestação de contas exige apresentação de evidências fidedignas para serem aceitas. É preciso justificar com evidências contundentes a legitimidade do uso do benefício. Então foi preciso se publicar uma instrução normativa regulamentando as regras do uso da lei, bem como as exigências. Porque sem regulamentar provavelmente não haveria adesão ou não seriam seguidas a rigor as regras, conforme é necessário. A questão cultural nesse sentido é muito forte. Ou seja, se não houver um instrumento formal que obrigue a fazer algo, certamente não será feito como se deve. Isso eu vejo com um ponto ruim. Mas é o caminho, já que a empresa tem essa cultura. (Entrevistado 3).

No aspecto contábil e fiscal não há mudanças. O que a lei exige é a criação de conta contábil específica para cada projeto e seus respectivos recursos. Hoje a PRODEMGE já tem os centros de custos gerenciais. Serão criados os centros de custos dos projetos. Mas, isso já é da rotina contábil, não vejo isso como uma mudança. Já no processo de trabalho da empresa foram necessários alguns ajustes, como mencionado acima. Foi desenhado um processo específico que aborda desde a inscrição e seleção dos projetos inovadores com potencial de uso da lei, até a execução, verificação de conformidades e prestação de contas junto ao MCTIC. Além disso, criou-se um repositório corporativo específico para armazenamento dos dossiês de projetos que fizerem uso dos benefícios da lei. Normatizou-se todo esse processo e as ferramentas de registro e controle. Criamos um armazém de custo unitário de recursos humanos alocados nesses projetos. Tudo foi estruturado para atender todos os requisitos da lei. Será a primeira vez que vamos utilizar, pode até ser que durante a execução sejam identificados ajustes pontuais. Mas isso faz parte do amadurecimento de todo processo. (Entrevistado 5)

Com certeza sim! A empresa tinha algumas dificuldades que precisavam ser superadas. Uma delas é a geração de evidências de maneira efetiva para se ter rastreabilidade. Nesse ponto, a Lei do Bem veio forçar com que esses registros fossem realizados de forma contundente e uniforme. Foi necessário construir todo um arcabouço de processos, modelos, repositório para garantir a geração e armazenamento das evidências, bem como ferramentas para contabilização dos recursos consumidos. Toda essa estruturação foi extremamente importante para o uso da Lei do Bem. E todo esse resultado será um legado que poderá ser expandido para todos os projetos da empresa. O mais interessante foi a formalização e normatização de todo esse processo, o que sustentará que o uso da Lei do Bem se perpetue na empresa, ou seja, que ela seja um instrumento de uso contínuo. Esse foi um passo muito importante. (Entrevistado 2).

No que se refere às adequações que a empresa precisou realizar, os dados coletados acima permitiram visualizar um contexto em que existe um grande esforço e investimento prévio para implantação de processos, registros de gastos e dos controles necessários para se garantir a geração das evidências relevantes para prestação de contas ao MCTIC. A PRODEMGE já possui uma trajetória de desenvolvimento de projetos de inovação, possui ferramentas adequadas e faz gestão de seus projetos. Porém, é possível perceber que o uso da lei vai além de ferramentas, exige a ação humana de se realizar atividades mais detalhadas, fazer registros mais minuciosos no nível de cada atividade do projeto. O Entrevistado 1 esclarece isso muito bem “E hoje não vejo isso muito claro na empresa no nível de detalhe que se é exigido. Hoje temos ferramentas, temos projetos, fazemos gestão, temos os centros de custos segmentados por áreas, mas não temos por projetos”. Essa mudança de paradigma pode ser o maior desafio da empresa para se utilizar dos benefícios da lei.

Para se realizar todas as adequações, a organização criou formalmente, por meio de Portaria de Diretoria, uma comissão multidisciplinar para realização de todo o estudo da lei e elaboração de um modelo de implementação do uso da mesma. O objetivo de se realizar adequações foi preparar a empresa ao uso da Lei do Bem, porém, é evidente que será uma melhoria para os processos organizacionais e que proporcionará uma gestão mais efetiva dos recursos alocados nos projetos. Esse é um legado que agregará de forma positiva à gestão da empresa.

Já no que se refere à visão de risco em se utilizar a lei, os entrevistados revelaram as seguintes informações:

O risco é lá na frente a empresa ter que pagar o que deixou de pagar de impostos caso o projeto, por algum motivo, não seja aprovado na prestação de contas. Porém, esse risco pode ser minimizado, ou até eliminado, com o mecanismo do provimento de risco. Porque a lei não pune a empresa que não for aprovada na prestação de contas. Vai ocorrer que a empresa simplesmente terá de pagar o que não pagou. Então, se a empresa fizer uma seleção criteriosa dos projetos, cumprir com todos os registros de evidências, o risco é muito baixo. E esse risco ainda pode ser nulo se for feito um provimento de risco, que consiste em aplicar o dinheiro não pago e aguardar até o resultado da prestação de contas. É um planejamento financeiro. Esse dinheiro poderá até ser usado em novos projetos de inovação se o resultado da prestação de contas for favorável. Às vezes o investimento trará um retorno até maior de que a correção do valor a ser pago, caso aconteça. O risco é muito pequeno e totalmente administrável. (Entrevistado 2).

Existem alguns riscos. Mesmo também porque a lei estabelece uma série de requisitos para permitir o uso dos benefícios. O primeiro deles é a empresa apresentar projetos que não atendam aos requisitos de enquadramento de projeto inovador. Mas esse risco pode ser minimizado com o trabalho que foi feito aqui, de se definir um processo e se ter um regulamento interno para seleção dos projetos. Isso já diminui o risco. Mas não existe risco zero. Outro risco é a empresa não obter lucro fiscal no ano de exercício das deduções dos dispêndios. Esse risco não depende dos colaboradores. Apesar de a empresa ter caixa próprio, seu cliente é o estado. Logo, nessa crise, se o estado não tiver condições de pagar a empresa, a empresa terá prejuízo mesmo tendo prestado os serviços. E ter lucro fiscal é um dos requisitos da lei para o uso dos benefícios. Quanto a isso não tem o que fazer. A empresa de economia mista tem o estado como principal acionista. Se o principal acionista não tem condições de pagar, não tem o que fazer. Ainda assim não podemos deixar de usar os benefícios, pois da mesma forma que existe esse risco, existe a probabilidade de dar lucro e conseguirmos fazer uso do benefício. Outro fator de risco é haver alguma deficiência nos controles de gestão de projetos, nos registros e nas evidências que devem ser apresentadas na prestação de contas. Tudo isso depende da sinergia entre várias pessoas envolvidas em um projeto. Se uma delas falhar e

não fazer os devidos registros exigidos na legislação, podemos ser reprovados. Não que seja impeditivo, mas é um risco natural de qualquer empreendimento. (Entrevistado 6).

Sim, existem riscos. Vejo que um dos riscos é a empresa, por interpretação, tentar enquadrar um projeto para uso da lei e esse projeto não atender os requisitos no que se refere a inovação. Então, quando da prestação de contas junto ao MCTIC ele não será considerado aceito. E outro risco é quanto a correta geração do dossiê dos projetos. Ou seja, o correto registro de apropriação de mão de obra alocada nos projetos, a geração correta de toda documentação dos projetos, enfim, a produção de todas as evidências e a execução dos controles mesmo. A PRODEMGE é uma empresa muito competente, mas a forma de trabalho e controles que ela tradicionalmente utiliza não chega no nível de exigências da Lei do Bem. Por isso foi desenhado um processo e normatizado todos os controles no nível exigido pela Lei do Bem. Será um desafio, pois, além do desenvolvimento do projeto em si, que não me preocupa, é também uma forma de fazer gestão bem mais minuciosa. Exige bem mais controle. Esse talvez seja o ponto mais desafiador. E não se pode relaxar em relação a isso. Mesmo também que uma auditoria pode acontecer em até 5 anos da execução de um projeto. Então todas as evidências precisam ser corretamente geradas quando da execução do projeto. Não é possível gerar depois, pelo prazo que mencionei talvez até as pessoas do projeto podem não estar na empresa. E quem estiver vai ter que esclarecer e comprovar, isso sem os devidos registros e evidências será impossível. Esse é o maior ponto de atenção que levanto aqui. A PRODEMGE teve todo cuidado quanto a preparação dos processos, metodologias, repositórios para armazenamento dos dossiês. Mesmo assim a execução deve ser bem severa nesse requisito! (Entrevistado 5).

O risco é que pode dar errado caso haja um enquadramento equivocado de algum projeto, ou seja, selecionar um projeto para usar dos benefícios e esse projeto não seja de fato um projeto de inovação à luz da Lei do Bem. Outra preocupação que tenho é em relação ao devido registro das horas trabalhadas, dos recursos. A prestação de contas exige toda documentação com as evidências de execução do projeto, e seus respectivos dispêndios. Caso não seja registrado devidamente há grande risco de termos problemas na prestação de contas. Aí perderíamos o direito do benefício, o que implicaria em pagar o valor que foi deduzido dos impostos. Ou seja, é preciso ter toda documentação comprobatória do projeto. A gestão precisa ser muito efetiva, pois a ponta, quem está executando que precisa fazer todos os registros. (Entrevistado 4).

Diante das informações levantadas nas entrevistas é possível concluir que existe uma visão de risco quanto ao uso da lei. Esse pode também ser mais um fator que pese contra a decisão do uso. E pode ter sido mais forte no passado, porém, no momento atual da PRODEMGE, apesar de haver essa visão, foi demonstrado que a empresa conseguiu enxergar o risco como administrável, logo, no momento atual não foi um impeditivo ao uso da lei. O Entrevistado 6 confirma esse entendimento quando

questionado sobre eventuais barreiras quanto ao uso do instrumento legal: “Barreiras não existem, o que existem são os riscos, conforme já explicado. Mesmo assim todo negócio tem risco. Isso não é barreira”.

É preciso considerar este estudo foi realizado em uma empresa de tecnologia e que já tem experiência com projetos de inovação e gestão. Logo, é natural enxergar que os benefícios justificam os riscos. Mesmo também porque a pesquisa revelou que os benefícios vão além dos incentivos fiscais instrumentalizados na lei. Existem benefícios internos inerentes ao uso de lei. O aprofundamento do estudo no ambiente da PRODEMGE permitiu visualizar com clareza que o resultado do uso da Lei do Bem traz melhorias não registradas claramente na literatura, conforme confirmado nos dados primários da pesquisa:

A Lei do Bem, além dos incentivos fiscais, apresenta alguns aspectos interessantes. Um deles é a divulgação da marca PRODEMGE perante seus clientes e fornecedores. Isso porque passando pela prestação de contas e sendo publicada aprovação dos projetos da PRODEMGE pelo MCTIC mostrará para os clientes e fornecedores que a PRODEMGE é uma empresa inovadora. Ou seja, demonstra que ela faz da Lei do Bem uma ferramenta nessa busca pela inovação. Isso permite a PRODEMGE se consolidar como uma empresa inovadora. Outro ponto não menos interessante é que a lei fomenta parcerias. Com isso ela abre essa possibilidade de maneira legal. É preciso aproveitar a Lei do Bem para trazer as instituições de ensino e de pesquisa para dentro da PRODEMGE. Além desses dois benefícios tem outro benefício que é o de fazer acontecer a cultura de inovação dentro da organização. Porque a forma que foi estruturada a implementação da lei resultou em um processo extremamente técnico, que, conseqüentemente, traz uma valorização do técnico da empresa. Esse é o objetivo. Além disso, essa estruturação dos processos e divulgação dentro da organização também acaba provocando que outras áreas busquem por instrumentos que venham beneficiar a empresa. É um estímulo, isso vai dar uma movimentada na empresa. Esse processo vai mexer com a organização. Talvez no início de forma mais contida, mas com o tempo as pessoas vão começar a repensar seu posicionamento enquanto colaborador. (Entrevistado 2).

Primeiramente falando do aspecto fiscal, existe o benefício do aproveitamento da mão de obra, onde esse dispêndio pode ser deduzido da base de cálculo do imposto de renda. Isso é interessante porque a PRODEMGE já tem a mão de obra contratada e é uma empresa de tecnologia. Ela terá benefícios para fazer o que já faz. Já é a natureza do seu negócio e com a sua mão de obra. Mais do que isso, a empresa tem o benefício do resultado da melhoria dos processos dentro da empresa, pois a lei exige isso. Os registros dos trabalhos realizados, o controle das atividades, tudo mais refinado. É uma inovação dos processos dentro da empresa. O resultado beneficia a gestão pública, já que a empresa terá apurações precisas

do custo de seus projetos. Vejo também benefício para o funcionário, pois, naturalmente ele fica muito preso às demandas do cliente, em atender sua rotina. Com esse programa de uso da Lei do Bem vem a oportunidade do empregado poder pensar, criar, expor suas ideias. Pode desenvolver algo que ele mesmo propôs. Isso é um ganho para todos. E fomenta o início de uma nova cultura dentro da empresa. Vejo como uma motivação para os técnicos. A empresa só tem a ganhar com isso. (Entrevistado 5).

O grande benefício é fomentar a inovação em si! É um grande argumento para que projetos inovadores possam ser patrocinados pela empresa. A partir da Lei do Bem acredito que muitas inovações vão surgir, mesmo que não haja uma demanda ou contrato com cliente, devido aos incentivos, vejo que a PRODEMGE irá investir em inovação e começar a formalizar o processo de inovação efetivamente. Talvez a Lei do Bem seja uma semente que precisamos para conseguirmos implantar a cultura de inovação. Pois, o processo da Lei do Bem é complexo e minucioso devido aos registros, controles e rastreabilidade que precisam existir de forma a se garantir uma prestação de contas aderente aos requisitos legais. Com isso, vejo que a essência do processo de inovação naturalmente vai ser fomentada dentro da empresa. Então será possível sustentar nesse processo da Lei do Bem para se formalizar outro processo, mais abrangente que trate a inovação como um todo, não somente devido a Lei do Bem. (Entrevistado 1).

(...) melhorar atendimento, processos, ou seja, não existe limite para a possibilidade de benefícios. A obrigatoriedade de registro do uso efetivo de recursos nos projetos só trará benefício para a gestão, até para identificar quais os projetos mais promissores e aqueles que talvez sejam inviáveis de se executar. Pois, através dos registros, teremos uma base de dados para análise da execução dos projetos, do custo dos mesmos. Vai força uma gestão mais efetiva dos projetos. Menos desperdícios. (Entrevistado 4).

Em que pese os benefícios identificados nessa pesquisa não estarem claramente registrados na Lei 11.196/2005, nesse nível de detalhes, as informações obtidas na pesquisa demonstraram que os objetivos gerais do governo com a implementação desse dispositivo legal são alcançados quando a empresa adota seu uso:

Lei nº 11.196/2005 é considerada o principal instrumento de estímulo às atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação tecnológica nas empresas brasileiras, contribuindo para o desenvolvimento da capacidade técnico-produtiva e o aumento do valor agregado da produção de bens e serviços. (GUIA PRÁTICO DA LEI DO BEM – MCTIC, 2019, p. 6).

Foi possível concluir que a empresa para estar apta a fazer uso da lei, ela precisa se inovar internamente, inovar seus processos e seus mecanismos de controle. Esse conjunto de melhorias traz benefícios e se reflete em mais qualidade

de seus processos produtivos e do resultado final de seus produtos. Logo, a lei, proporciona melhorias internas nas empresas que trazem ganhos em termos de gestão. Como consequência, a organização tende a obter mais maturidade nos processos por meio de sua inovação e permite uma gestão mais eficiente. Ficou evidente a capacidade da Lei do Bem de estimular a empresa a ampliar seus investimentos em atividades de inovação e, inevitavelmente, inovar seus processos internos. Com isso, novas necessidades vão sendo identificadas, forçando implementação de novos processos, novos instrumentos, como um mecanismo de incentivo aos empregados para que eles contribuam com ideias novas.

Não existe nenhum mecanismo definido na empresa para incentivar o empregado a propor ideias inovadoras. Acredito sim que é necessário se pensar em algo. Veja que o próprio estado tem uma premiação por férias prêmio. Que é uma premiação por tempo de serviço. Seria possível pensar em algo similar, porém, ao invés de premiar por tempo, se premiar por projeto. Isso não traria nenhum ônus para a empresa. Premiar com alguns dias de folga me parece algo razoável, já é uma forma de reconhecimento ao empregado que propôs e desenvolveu projetos desafiadores. Mas não pode ser algo informal, teria de ser institucionalizado na empresa, com critérios bem claros. Seria um benefício plausível. (Entrevistado 2).

Quando o Entrevistado 2 presta o depoimento acima se confirma a tendência natural que a empresa poderá seguir no sentido de buscar melhoria contínua. Pode ser o próximo passo a se seguir dentro da organização. Identificar e adotar um instrumento que realmente poderia motivar as pessoas a contribuir com suas ideias em detrimento de serem motivadas simplesmente por interesse em alguma premiação, mas sim pelo próprio benefício que o projeto possa trazer. É um desafio: desenvolver a cultura inovadora nas pessoas.

Outro aspecto que a lei poderá fomentar, e que contribuirá bastante com a evolução da empresa, está relacionado às parcerias, pois, em relação à contratação de serviços de terceiros, a legislação traz, expressamente, que poderão ser beneficiados os pagamentos realizados pela organização à universidade, instituição de pesquisa, inventor independente, microempresas e empresas de pequeno porte, desde que a pessoa jurídica que efetuou o dispêndio fique com a responsabilidade, o risco empresarial, a gestão e o controle da utilização dos resultados gerados. Os dados primários obtidos na pesquisa revelam que a organização visualiza que o uso desse instrumento pode ser um fomentador das parcerias:

A questão das parcerias é algo que temos buscado, temos tentado há algum tempo. Hoje o que mais perseguimos é a parceria com instituições acadêmicas e de pesquisa. Já parcerias com startups, acredito que é um caminho mais longo devido até a legislação, questões jurídicas. O formato dessas parcerias ainda precisa ser formatado. Mas, voltando as instituições acadêmicas, temos o propósito de fomentar a inovação aberta, porque a PRODEMGE não pode ser responsável por criar e desenvolver tudo sozinha. Precisamos ter parcerias para que tenhamos mais velocidade e maior alcance. Em relação a Lei do Bem, acredito que ela pode acelerar esse processo de parceria por meio dos projetos selecionados para usufruir dos benefícios, de suas necessidades, das aplicações, da pesquisa envolvida, já que a lei prevê incentivos em relação à dispêndios com instituições parceiras nos projetos. Pode ser um gatilho. (Entrevistado 1).

Existem várias instituições que fomentam a inovação. A PRODEMGE já tentou captar recursos, não só financeiros, mas também no formato de incentivos, para realização de inovação. A PRODEMGE ainda não conseguiu obter algum recurso nesse sentido. Porém, agora com o uso da Lei do Bem, ela por si só já oferece incentivos fiscais relacionados a parcerias(...) com isso ela abre essa possibilidade de maneira legal. É preciso aproveitar a Lei do Bem para trazer as instituições de ensino e de pesquisa para dentro da PRODEMGE. (Entrevistado 2).

O formato de desenvolvimento de projetos por meio de parcerias pode ser uma alternativa interessante para crescimento e avanço das empresas. Esse é outro benefício do uso da Lei do Bem. Henry Chesbrough, professor e diretor executivo no Centro de Inovação Aberta da Universidade de Berkeley, denominou esse fenômeno de inovação aberta. Segundo ele, é praticamente impossível manter os melhores talentos e o conhecimento dentro dos departamentos de pesquisa devido ao alto custo e a rotatividade do capital intelectual no mundo globalizado. Ele defende que as empresas precisam olhar em busca de novas oportunidades de geração da inovação. Em relação às empresas, ele defende que "elas precisam colaborar, comprar ou licenciar processos ou invenções (patentes, propriedade intelectual) de outras companhias, organizações ou instituições". O Entrevistado 2 já faz menção ao fomento à inovação aberta. Esse é um formato que poderá ser vantajoso para o desenvolvimento da organização e para o surgimento de soluções tecnológicas inovadoras para o Estado, pois, toda empresa tem sua capacidade e velocidade limitadas de atuação. As parcerias podem potencializar a capacidade e a velocidade de se criar e implementar novas soluções para o Estado.

A análise dos resultados obtidos na pesquisa permitiu concluir também que o uso da Lei do Bem na PRODEMGE tem capacidade de estimular investimentos em

atividades de inovação, não somente no que se refere desenvolvimento de produtos inovadores, mas, também inovação na gestão, por meio da implementação de novos processos, ferramentas e no refinamento de informações para a gestão de projetos. Esse processo de melhoria, se estabelecido de forma continuada, certamente fomentará a cultura de inovação também nos colaboradores da empresa. É um processo gradativo e interligado. Além disso, a empresa tem previsto em sua Instrução Normativa de Fomento à Inovação o mecanismo de provimento de risco, que consiste em investir o valor do incentivo e deixá-lo em juízo até que se tenha o resultado da aprovação pelo MCTIC. Esse valor poderá ser revertido em novos projetos de inovação, ou seja, o próprio benefício fiscal concedido pela lei retroalimenta o financiamento de novos projetos de inovação. Logo, diante da conclusão em que não há impeditivos para que organização utilize a Lei do Bem, e, conforme resultado da pesquisa e dados obtidos nas entrevistas, os riscos existentes ao uso da lei são baixos e administráveis. Foi possível verificar que as dificuldades já foram superadas por meio do convencimento da alta gestão e da obtenção do patrocínio da mesma. Já foram implementados processos, instrução normativa e regulamento, referentes ao uso da Lei do Bem pela PRODEMGE. O Processo foi institucionalizado. Vê-se que a empresa deu um grande passo ao se decidir pelo uso desse dispositivo legal como instrumento de fomento à inovação e na institucionalização do uso do mesmo. A Lei do Bem conseguiu fomentar grandes inovações dentro do processo da empresa e tende a incentivar continuamente a melhoria de processos e a identificação de novos processos, como identificado na pesquisa, referente a um processo de incentivo interno aos empregados a proporem ideias inovadoras. Ao longo do uso da lei certamente serão identificados novos desafios e adequações, que são inerentes ao processo de amadurecimento dos fluxos de trabalho das empresas.

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral da pesquisa consistiu analisar a aplicabilidade da Lei do Bem na Companhia de Tecnologia da Informação de Minas Gerais – PRODEMGE, e sua efetiva capacidade de estimular (ou não) a empresa a ampliar seus investimentos em atividades de inovação. Os objetivos específicos buscaram identificar quais os benefícios providos pela lei poderiam ser usufruídos pela PRODEMGE e em quais condições; identificar como os benefícios desse instrumento legal poderiam fomentar a organização a investir em projetos de inovação e identificar, caso existissem, os impeditivos, dificuldades e riscos relacionados ao uso dos benefícios fiscais. Desta forma, foi realizada análise da legislação relacionada à Lei do Bem, análise de documentos institucionais relacionados ao contexto da empresa no âmbito da inovação tecnológica, e da percepção dos atores envolvidos no processo de implantação desse dispositivo na organização. A execução dessas perspectivas permitiu o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

A Lei do Bem tem como objetivo incentivar as empresas que apostam em projetos de inovação tecnológica. Para isso oferece incentivos fiscais por meio da dedução dos dispêndios em projetos de inovação na base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social. Prevê também a redução da alíquota de IPI na compra de equipamentos para uso em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica, a depreciação integral desses equipamentos e amortização acelerada de bens intangíveis. Além dos benefícios diretos previstos pela lei, por meio dos incentivos fiscais, foi possível descobrir os benefícios que ocorrem em decorrência do uso da lei. Isso porque a empresa para se utilizar da lei precisa se estruturar para realização de todos os registros dos dispêndios com projetos de inovação tecnológica. É preciso registrar os gastos efetivos com recursos humanos, equipamentos e despesas. É preciso implementar processos e ferramentas que permitam os devidos registros de gastos com o projeto e que garantam a rastreabilidade de todas as evidências relacionadas. A empresa precisa refinar seus processos e ferramentas para garantir o atendimento dos requisitos. Soma-se a essas melhorias uma política efetiva de gestão de conhecimento para promover uma forte conscientização das equipes envolvidas e acompanhamento minucioso das mesmas para verificação de

conformidade da documentação relacionada aos projetos. Logo, a mudança cultural é inerente à implantação das rotinas para uso dessa lei. Tais mudanças trazem, por meio dos registros exigidos, a geração de informações para a gestão apurar o nível de desempenho e viabilidade dos projetos, o que permite realocações de recursos em busca de maior eficiência de maneira mais assertiva. O benefício para a gestão é visível. Há também o benefício para o corpo funcional, que, por meio de instrumentos de seleção dos projetos, podem criar ideias inovadoras e implementar os projetos resultantes dessas ideias. Isso faz com que o colaborador possa se sentir parte responsável pela inovação da empresa e de seus produtos.

A pesquisa revelou os benefícios obtidos pela PRODEMGE resultantes da estruturação ocorrida para o uso da lei, bem como aqueles benefícios que virão por meio do uso da lei, como as evoluções significativas na forma de a empresa pensar e desenvolver projetos inovadores. Com isso será preciso o desenvolvimento e o aprimoramento de critérios uniformes e consistentes para registros detalhados e individualizados dos custos de projetos. Conseqüentemente isso se traduz em maior eficiência na gestão, que contará com informações mais precisas em decorrência da melhoria de seus processos e do controle mais apurado dos gastos e dos recursos alocados. O uso da lei também fomenta a interação e a transferência de tecnologia da empresa com universidades, institutos de pesquisa e startups, abrindo caminho para a adoção de uma política de inovação aberta, em que a organização conta com ideias externas para se aprimorar. Sem deixar de lado a questão econômica, a empresa irá se beneficiar dos incentivos fiscais previstos na lei, como a redução do pagamento dos tributos de IRPJ e CSLL por meio de dedução de pagamentos de dispêndios inerentes ao projeto de pesquisa, como mão de obra e terceiros, a redução de custo na aquisição de equipamentos para uso nos projetos de pesquisa, por meio do benefício da redução de IPI e a depreciação e amortização aceleradas de equipamentos. O uso da lei resultará em inovação também na gestão financeira da empresa por meio da implementação do provimento de risco.

O resultado desse trabalho permitiu identificar os benefícios acima, e concluir que o uso da Lei do Bem fomenta novos investimentos em inovação, por trazer a opção de se aproveitarem os valores deduzidos pelos incentivos para investir em novos projetos.

Foi possível também identificar a possibilidade de existir um risco pequeno de algum projeto não ser aprovado pelo MCTIC na prestação de contas. Seja por enquadramento equivocado pela empresa ou mesmo por alguma falha na prestação de contas. Isso implicaria na organização ter que pagar com juros e correção o valor sobre o imposto que não foi pago. No entanto, a PRODEMGE, na estruturação para a adesão à Lei do Bem, implementou o mecanismo do provimento de risco, que consiste na aplicação do valor incentivado em um investimento que venha a corrigir esse valor, de forma que no caso de algum projeto não ser aprovado a empresa tenha recursos financeiros monetariamente corrigidos para pagar o valor devido. E em caso de obtenção de aprovação dos projetos, esse valor investido poderá ser revertido em novos projetos de inovação tecnológica. Isso fomenta uma cultura de investimento contínuo em inovação. A organização conseguiu tornar administrável o pequeno risco existente. Outro risco que pôde ser verificado está relacionado ao atendimento ao requisito da lei que exige que a empresa tenha lucro fiscal no exercício de uso dos benefícios. Isso porque a base de cálculo do imposto passível de dedução dos incentivos é calculada sobre o lucro. Caso a empresa não tenha lucro, não faz sentido a dedução dos impostos. Esse risco existe porque a PRODEMGE presta serviço para o Governo, que é também seu principal acionista. Em situações de crise financeira pode ocorrer de o Estado não ter recursos para cumprir com as obrigações financeiras, nessa situação a empresa pode vir a ter prejuízo. Essa situação não depende do desempenho da empresa e mesmo que seja realizada periodicamente uma análise financeira e de previsibilidade de não recebimento, ainda pode ocorrer situações não previstas. Ainda assim a decisão de deixar de usufruir dos benefícios em virtude de uma eventual situação financeira negativa precisa ser criteriosamente avaliada, considerando que a empresa já conta com o mecanismo de provimento de risco como contingência.

Em que pese os riscos identificados, não houve nenhuma barreira jurídica, contábil ou operacional que se caracterizasse como fator impeditivo ao uso da Lei do Bem. Os motivos pelos quais a organização não tenha aderido ao uso da lei no passado não puderam ser oficialmente identificados, devido a ser uma empresa de economia mista em que a gestão sofre alterações periodicamente e os tomadores de decisão, que eventualmente poderiam responder oficialmente, já não estão na empresa. Porém, foram descobertos alguns fatores que podem, de uma forma geral,

influenciar negativamente na decisão sobre o uso da Lei 11.196/2005. Tais fatores são o desconhecimento da lei, a complexidade e o esforço necessário para se estudar, estruturar e implementar os processos e metodologias para tornar a empresa apta a atender aos requisitos da lei.

A despeito dos fatores acima, a PRODEMGE, no ano 2020, decidiu pela utilização da Lei do Bem e se estruturou para estar apta a atender aos seus requisitos. No momento da realização desta pesquisa a empresa já havia oficializado o uso da lei por meio da Instrução Normativa de Fomento à Inovação e já se encontrava na fase de abertura de inscrições de projetos inovadores com potencial ao uso dos benefícios. A próxima etapa prevista é a seleção dos projetos inscritos.

Diante dos benefícios identificados é interessante que a empresa faça uso continuado desse dispositivo legal, pois os incentivos fiscais trazem uma vantagem econômica no desenvolvimento dos projetos, que considerando um contexto de empresa pública, reflete em maior economia aos cofres públicos, já que reduz o custo dos projetos, além de resultar soluções inovadoras para o governo e o cidadão.

Considerando que o uso da Lei do Bem ainda é um fenômeno inédito na PRODEMGE e está nos primeiros passos, é interessante que seja realizada um monitoramento desse primeiro ciclo de uso para que sejam identificados pontos de melhorias e ajuste no processo de forma que o mesmo alcance a excelência e possa eliminar qualquer possibilidade de falha nos registros, nos controles e nas apurações para prestação de contas. E que esse instrumento seja de fato um encorajamento e motivação para a organização buscar outros instrumentos legais de incentivo à empresa no desenvolvimento de projetos inovadores. Já no contexto interno foi identificada a necessidade de se estruturar mecanismos que incentivem os funcionários a participarem propondo ideias inovadoras para que o número de projetos beneficiados pela lei aumente dentro da empresa, já que a legislação não estabelece limite de projetos para uso dos benefícios. Com isso o fomento à cultura de inovação poderá ganhar força dentro da organização.

6. REFERÊNCIAS

ALESTALO, J. H. et al. **Changing governance for innovation policy integration in Finland**. In: OECD. **Governance of innovation systems**, v. 2. Paris: OECD, 2005. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=YnRAYMxKYTUC&oi=fnd&pg=PA111&dq=Changing+governance+for+innovation+policy+integration+in+Finland&ots=PNFNMhsnvB&sig=ufdlz84FfnTA2s2sOyZOdaqdBf#v=onepage&q=Changing%20governance%20for%20innovation%20policy%20integration%20in%20Finland&f=true>>. Acesso em: 7 de mar. 2020.

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. **ANPEI entrega posicionamento para aprimoramento da Lei do Bem ao MCTIC**. São Paulo, 7 abr. 2017. Disponível em: <<http://anpei.org.br/anpei-entrega-posicionamento-para-aprimoramento-da-lei-do-bem-ao-mctic/>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. **Leis de Incentivo – Lei do Bem**. 2016. Disponível em: <<http://anpei.org.br/leis-de-incentivo/lei-do-bem/>>. Acesso em: 20 fev.2020.

BALBINOT, Z.; DIAS, J. C.; SOUZA, R. B. **Unique Organizational Competencies of Brazilian Technological Innovation Centers**. Journal of Technology Management and Innovation, v. 7, n. 1, 2012. Disponível em: <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242012000100001&script=sci_arttext&tIng=p>. Acesso em: 31 mar. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2004]. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Federal nº 11.196, de 21 de novembro de 2005**. Dispõe sobre a Lei do Bem, Incentivos Fiscais à Inovação Tecnológica, Cap. III, arts. 17 a 26. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto Federal nº 5.798, de 7 de junho de 2006**. Regulamenta os incentivos fiscais da Lei do Bem. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **IN RFB nº 1.187, de 29 de agosto de 2011**. Disciplina os arts. 17 a 26 da Lei do Bem. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 21 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Federal nº 11.487, de 15 de junho de 2007**. Altera a Lei do Bem e inclui o art. 19-A (ICT). Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 21 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto Federal nº 6.260, de 20 de novembro de 2007**. Regulamenta o art. 19-A (ICT). Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 21 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **MP nº 694, de 30 de setembro de 2015**. Altera a Lei do Bem para dispor e suspender, no ano-calendário de 2016, os benefícios fiscais de que tratam os artigos 19, 19-A e 26. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 21 abr. 2020

BRASIL. Presidência da República. **Portaria MCTI nº 788, de 05 de agosto de 2014**. Criação do CAT – Comitê de Auxílio Técnico, responsável por auxiliar o MCTI na análise dos formulários enviados pelas empresas por meio de Diagnósticos Opinativos. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 21 abr. 2020.

COSTA, G. **Governo lança guia prático para incentivar adoção da Lei do Bem**. AgênciaBrasil, Brasília, 05 de dez. de 2019. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-12/governo-lanca-guia-pratico-para-incentivar-adocao-da-lei-do-bem>>. Acesso em: 16 de mar. de 2020.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Impactos da suspensão da Lei do Bem em 2016**. 2015. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0ahUKEwixu4b_9uLRAhVITSYKHQdfDR8QFggiMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.fiesp.com.br%2Farquivo-download%2F%3Fid%3D206243&usg=AFQjCNG2pOkP-OHWjyeZyIKC2q655IfD1Q&cad=rja&utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost>. Acesso em: 16 mar.2020.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

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

GIL, A. C. **Como elaborar métodos de pesquisa**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008 (Pintec 2008)**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2008/default.shtm>>. Acesso em: 26 fev.2020..

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação Tecnológica 2014 (Pintec 2014)**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2014/default.shtm>>. Acesso em: 26 fev. 2020.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Inovação no Brasil: Crescimento Marginal no Período Recente**. Nota Técnica nº 34. Brasília, dezembro de 2016. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/20161209_nt_34.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2020.

MAANEN, J. V. **Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4, 1979, pp. 520–526. Disponível em: <www.jstor.org/stable/2392358>. Acesso em: 27 ago. 2020.

MCTIC - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Guia da Lei do Bem: O que é inovação para a Lei do Bem?**. Brasília: MCTIC - Secretaria de Planejamento, Cooperação, Projetos e Controle, 2017. Disponível em: <http://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/Lei_do_bem/Noticia/Arquivo/Guia-da-lei-do-Bem-ANPEI-2017.pdf>. Acesso em 9 mar.2020.

MCTIC - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Guia prático da Lei do Bem: Lei 11.196/2005: Secretaria de Planejamento, Cooperação, Projetos e Controle. Versão 2019**. Brasília: MCTIC, 2019. Disponível em: <http://antigo.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/Lei_do_bem/Noticia/Arquivo/GUIA_PRATICO_DA_LEI_DO_BEM_2019_MCTIC.pdf>. Acesso em 25 mar.2020.

MILLER, W. L. **Innovation for Business Growth**. WPZ Research Frontier No. 3, April 13, 2016. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/Innovation-for-Business-Growth-Miller/bede98a7065e92f9af7603f59db675dfde1c00e7>>. Acesso em: 6 de mar. 2020.

OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – Departamento Estatístico de Comunidade Europeia. **MANUAL DE OSLO: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Versão de 1997. Tradução de FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. Brasil: FINEP, 2004. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em 13 fev. 2020.

OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – Departamento Estatístico de Comunidade Europeia. **Manual de Frascati 2015: Diretrizes para o levantamento e comunicação de dados de pesquisa e de desenvolvimento experimental**. Tradução de Yes Services. Brasil: FI Group, 2019.

Disponível em: <<https://www.leidobem.com/manual-de-frascati/>>. Acesso em: 13 fev.2020.

OECD – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – Departamento Estatístico de Comunidade Europeia. **Science, Technology and Industry Scoreboard 2015. Innovation for Growth and Society**. Paris: OECD, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/sti_outlook-2014-en>. Acesso em: 13 fev. 2020.

PERDIGÃO, D. **Definindo ciência, tecnologia e inovação: uma abordagem sintética sobre três conceitos-chave da contemporaneidade**. Cultura Secular, v. 12, n. 24, 2014. Disponível em: <<https://cultura.secular.com.br/24-nov2014/cti.html>>. Acesso em: 3 mar. 2020.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, Maio-Jun, 1990. Disponível em: <http://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/The_Core_Competence_of_the_Corporation.pdf>. Acesso em: 6 de mar. 2020.

PRODEMGE. **Aniversário da PRODEMGE – A Informática em Minas Comemora 40 anos**. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<https://www.prodemge.gov.br/banco-de-noticias/106-aniversario-da-prodemge-informatica-em-minas-comemora-40-anos#:~:text=Alguns%20fatos%20s%C3%A3o%20marcantes%20na,sat%C3%A9lite%2C%20no%20fim%20de%201990>>. Acesso em: 15 de ago. 2020

PRODEMGE. **Relatório de Sustentabilidade**. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://www.prodemge.gov.br/images/Relatorio_Sustentabilidade_2019_V27.pdf>. Acesso em: 17 de jul. 2020

PRODEMGE. **Banco de Notícias – Prodemge inaugura Sala de Inovação na Cidade Administrativa**. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <<https://www.prodemge.gov.br/banco-de-noticias/345-prodemge-inaugura-sala-de-inovacao-na-cidade-administrativa>>. Acesso em: 1 de set. 2020

PRODEMGE. **Estatuto Social**. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <<https://www.prodemge.gov.br/governanca/estatuto-social>>. Acesso em: 3 de mar. 2020

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

ROBERTS, E. B. **Influences On Innovation: Extrapolations To Biomedical Technology**. Cambridge, 1981. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/4379641.pdf>>. Acesso em: 6 de mar. 2020.

SANCHES, E. A.; BARBALHO, S. C. M. **Lei do Bem no Brasil: Evolução histórica, efeitos e o futuro**. UFSC, Florianópolis, 03/05/2017. Disponível em: <<https://propeq.ufsc.br/artigo-explica-os-incentivos-fiscais-da-lei-do-bem/>>. Acesso em: 3 mar. 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. Tradução de Redvers Opie. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1997.

SCHRAMM, F. R.; KOTTOW, M. **Nuevos desafios para los Comités de Bioética em investigación**. Cuadernos Médico Sociales, 2000; XLI (1-2).

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.