

## O Framework 3P e a Inovação nas startups do Portomídia<sup>1</sup>

Maria Carolina Maia MONTEIRO<sup>2</sup>  
Dario Brito ROCHA JÚNIOR<sup>3</sup>  
Isadora Carolina Crespo PEREIRA<sup>4</sup>

Universidade Católica de Pernambuco, Recife, PE

### Resumo

Este artigo apresenta o *Framework 3P*, de Clayton Christensen, como proposta para identificar e observar a atuação de empresas inovadoras no campo da comunicação. Além de detalhar o modelo que busca decifrar o DNA das empresas mais inovadoras do mundo, faz a observação de uma startup do Portomídia, ação de inovação do Porto Digital, parque tecnológico do Recife, sob os parâmetros do *framework* e aponta desdobramentos futuros para novas observações que permitam mapear iniciativas inovadoras e apontar caminhos para as empresas de mídia e comunicação.

### Palavras-chave

Inovação; Portomídia; Framework 3P; Inovação na Comunicação.

### 1. Inovação

Inovação, segundo Schumpeter (1961), é a capacidade de uma empresa em superar uma concorrência perfeita, gerando para si, assim, um monopólio temporário ao criar um novo mercado para os seus produtos. Esta capacidade, segundo o autor considerado um dos “pais” do conceito é uma força que deve partir de dentro das organizações, especialmente em cenários competitivos, diante da abertura de novos mercados ou de grandes transformações como as observadas em todos os cenários a partir da revolução digital, no final da década de 90. No campo da Comunicação em particular, muitas são as dúvidas quanto à sobrevivência dos modelos clássicos diante dos novos fluxos informacionais mas as poucas certezas incluem a urgência pela inovação nas práticas, rotinas produtivas e modelos de negócios que deem conta das

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 8 – Estudos Interdisciplinares do XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, realizado de 29 de junho a 1 de julho de 2017.

<sup>2</sup> Doutoranda em Design (UFPE) e professora dos cursos de Jornalismo e Fotografia da Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), email: [carolinamonteiro2001@gmail.com](mailto:carolinamonteiro2001@gmail.com)

<sup>3</sup> Professor dos cursos de Jornalismo e Jogos Digitais e do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Indústrias Criativas (PPG Criativas) da Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), email: [dariobrito@unicap.br](mailto:dariobrito@unicap.br)

<sup>4</sup> Aluna do curso de Jornalismo da Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), email: [isadoracrespo@gmail.com](mailto:isadoracrespo@gmail.com)

novas modalidades de trocas informativas e possibilidades narrativas em ambientes digitais.

Neste contexto, torna-se imperativo que os cursos de Comunicação discutam novas possibilidades de atuação no campo jornalístico fora da grande mídia e, mais ainda, preparem os futuros profissionais para criarem seus próprios negócios em ações empreendedoras e, principalmente, inovadoras, como forma de consolidar o jornalismo independente, como são chamadas as iniciativas que nasceram na rede, fruto de projetos coletivos e não ligados a grandes grupos de mídia, política, organizações ou empresas. O modelo não é necessariamente novo, mas ganhou fôlego com os meios digitais tornando-se alternativa não apenas para a ampliação do mercado de trabalho, mas também um formato que busca inovações no que se refere a modelos de negócios e formatos de narrativas. (MONTEIRO [et. al], 2016, p. 3)

A partir das ideias de Schumpeter, Clayton Christensen, professor de administração na Universidade de Harvard criou o conceito de inovações disruptivas - palavra de origem latina que significa romper, despedaçar – para classificar inovações tão revolucionárias que são capazes de romper os paradigmas dos seus mercados, desestabilizando os players tradicionais, geralmente oferecendo algo mais simples, mais barato e que atende à demanda de um público que não era contemplado no modelo anterior. O conceito surgiu inicialmente no artigo “*Disruptive Technologies: Catching the Waves*” (1995) e, como exemplos, é possível pensar na fotografia analógica x a fotografia digital, e todas as transformações decorrentes desta mudança. Após identificar as características das inovações disruptivas, Christensen partiu para investigar as empresas responsáveis por algumas dessas práticas e o que as diferenciava das demais concorrentes do setor. Para ele, empresas como Apple, Google e Amazon, por exemplo, apresentam o “DNA da Inovação” (2011), que tentou decifrar em um modelo que chamou de *Framework 3P*.

## **2. O que é o Framework 3P?**

O *Framework 3P* foi apresentado no livro “DNA do Inovador”, de 2011, como forma de resumir o chamado DNA das empresas consideradas as mais inovadoras do mundo, como a Amazon, Apple, Google e P&G, conhecidas globalmente por serem inovadoras, e outras como Salesforce.com e Intuitive Surgical, consideradas inovadoras mas que não são conhecidas por este motivo. A proposta metodológica consiste em observar três aspectos da organização que o autor encontrou presentes em sua pesquisa de campo ao entrevistar os membros e líderes destas firmas, criando uma série de

hipóteses sobre estas empresas e enquadrando-as em um *framework*, a partir de uma análise das *Pessoas, Processos e Filosofias* (do inglês, *Philosophies*), que dá nome ao modelo (3P).

O ponto é, claro, que o DNA de organizações inovadoras provavelmente refletirá o DNA de seu fundador. Quando falamos com fundadores inovadores sobre organizações e times inovadores, eles repetidamente discutiram o valor de povoar a organização com pessoas que são como eles (em outras palavras, inovadores), processos que encorajam habilidades inovadoras que eles dependem (por exemplo, questionar, observar, *networking*, experimentar), e filosofias (uma cultura que encoraja todos a inovarem e tomar riscos inteligentes). (CHRISTENSEN, 2011, p. 167)



Fig. 1. Pessoas, Processos, Filosofias. Fonte: elaborada pelo autor

## 2.1 Pessoas

Durante a pesquisa de Christensen, as pessoas são o primeiro *insight* a ser levado em consideração, começando com os fundadores, que normalmente são excelentes em descobertas e não se mostram tímidos quando se trata da inovação, além de mostrarem um nível de descoberta muito maior do que o observado em outras empresas menos inovadoras, onde as lideranças estão mais focadas na entrega dos produtos e/ou serviços do que em buscar novas práticas e inovar (CHRISTENSEN, 2011).

Esta característica do foco na descoberta do fundador acaba por refletir na própria equipe que o cerca – um líder que tem grandes habilidades de descoberta precisa se cercar de pessoas com grande capacidade de entrega. Ou seja: não só os líderes compreendem as habilidades de descoberta e de entrega de sua equipe, como procuram uma equipe em que exista um equilíbrio entre as fraquezas de uns com as forças de

outros, e vice versa, dependendo do setor designado a cada uma delas (IDEM). Por exemplo, pessoas dos setores de marketing e desenvolvimento de produtos ou serviços devem ser mais focadas em descoberta, ao contrário de pessoas dos setores de finanças, que devem ser mais focadas em entregas.

Outro ponto importante na parte neste item do *framework* é a importância de se ter uma equipe multidisciplinar, onde várias pessoas possuem conhecimento profundo em diversas áreas. O modelo ideal dado por Christensen em “DNA da Inovação” é o da empresa de design IDEO, que possuem times cujos membros tem um formato de “T” quando se trata de suas competências. Isto significa que cada um possui um conhecimento profundo em uma área e superficial em diversas outras.

Levando em consideração o que se foi observado, pode se falar que o aspecto das Pessoas do *Framework 3P* de Christensen consiste em que as empresas mais inovadoras do mundo possuem líderes inovadores. O time que compõe a equipe deve ser também composto de pessoas inovadoras para se ter uma fundação em que haja uma sinergia de inovação entre pessoas que são focadas em descoberta e entrega, onde elas interagem e suas habilidades se complementam. Por sim, empresas inovadoras contratam pessoas que possuem o perfil em formato de “T”, para que a organização (ou a própria equipe) possa resolver problemas ao vê-los em diferentes ângulos.

## 2.2 Processos

Segundo Christensen, pessoas inovadoras naturalmente têm a tendência de sistematicamente utilizar suas habilidades de questionar, de *networking*, de observar de experimentar para gerar novas ideias. Assim, as empresas inovadoras também desenvolvem processos para encorajar estas mesmas habilidades em seus funcionários, criando uma cultura que reflete a personalidade e comportamento de seus líderes através de processos organizacionais que espelham seus comportamentos de descoberta e marcam suas organizações com o seu DNA inovador. (CHRISTENSEN, 2011)

Sobre os processos, Christensen aponta algumas posturas desejáveis e presentes nas empresas com alto potencial inovador:

- a. **Questionar** - De acordo com a observação de Christensen, existem dois processos cruciais de questionamento: encontrar a raiz dos problemas (como o processo dos Cinco Porquês de Bezos (método utilizado por Jeff Bezos, CEO da Amazon, onde se

fazem cinco perguntas para se chegar na raiz do problema e, assim, chegar a uma solução e fazer perguntas como “e se...” é uma parte crucial da cultura de empresas inovadoras;

**b. Observar** - Trata-se da observação dos clientes e de práticas de outras empresas para que surjam novas ideias;

**c. Networking** - Processos formais e informais de *networking* para que ocorra troca de ideias dentro da empresa (ou seja, entre seus próprios funcionários) e também fora (inovação de mercado aberto é a expressão utilizada para explicar este fenômeno);

**d. Experimentar** - Experimentação é um processo já institucionalizado em empresas com altos prêmios de inovação. Um dos modos de se fazer experimentação é a criação de protótipos, assim como se fazer uso de softwares de emulação etc.

### 2.3 Filosofias

De acordo com Christensen, os processos de inovação dentro das organizações inovadoras estão apoiadas em quatro principais filosofias:

- a. A inovação é tarefa de todos;
- b. A inovação disruptiva – aquela que provocam uma ruptura no antigo modelo de negócios (CHRISTENSEN, 1995, 1997) – é parte de nosso portfólio de inovação;
- c. Tenha à disposição um número elevado de pequenas equipes de projeto organizadas de forma adequada;
- d. Corra riscos inteligentes na busca da inovação.

A seguir, apresentamos a proposta deste artigo, de aplicação de uma observação do Framework 3P nas empresas que compõem o Portomídia, ação do parque tecnológico recifense Porto Digital, localizado no Bairro do Recife. O Porto Digital é considerado um dos principais parques tecnológicos do Brasil e ambiente de inovação com atuação nos eixos de Tecnologia da Informação e Comunicação e Economia Criativa. Atualmente, o Porto Digital abriga 267 empresas, além de organizações de fomento e órgãos do governo.

### 3. Portomídia

A ação Portomídia foi criada em 2013, tornando-se o braço direito do Porto Digital no setor da economia criativa no Recife. Seu principal objetivo é a estruturação de um polo de economia criativa (direcionada para as seis áreas: multimídia, games, cinema, design, música e fotografia) na capital pernambucana, oferecendo infraestrutura e programas de qualificação para a ocorrência da melhoria na qualidade dos produtos e serviços das empresas nesta área do mercado.

A ação tem como base quatro pilares:

- a. Capacitação: o Portomídia oferece cursos e eventos de qualificação profissional na área de economia criativa. Os cursos são oferecidos em duas salas de treinamento com infraestrutura de até 20 alunos por sala, em parceria com instituições com especialização de cursos e de fomento;
- b. Incubação: a incubadora, que tem infraestrutura para até 10 empresas, é a principal forma de estímulo ao empreendedorismo na área de economia criativa oferecido pelo Portomídia e está instalada no território do Porto Digital, tendo, assim contato direto com o grupo de empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação já existente. O período de incubação oferecido é de 18 meses, em que os empreendimentos tem à sua disposição serviços de treinamento e assessoria em gestão empresarial, além de modelagem de negócios, acesso a mercado e desenvolvimento de produtos;
- c. Experimentação: o Portomídia oferece laboratórios para a pós-produção com tecnologia *high end*;
- d. Demonstração: o Portomídia conta com uma galeria de artes digitais equipada com recursos de interatividade e exposição, para que o público tenha um ambiente imersivo para vivenciar o produto exposto.

O Portomídia atualmente incuba duas startups, a Mete a Colher e a Mídia Criativa. A observação da possibilidade de enquadramento do Framework 3P foi realizada em uma dessas startups. Este trabalho faz parte de um projeto de pesquisa em andamento na Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), a ser realizado até o final de 2017, e deve realizar novas observações em demais empresas do Portomídia, em particular, e do Porto Digital em geral.

### **3.1. Framework 3P na empresa Mete a Colher**

A Mete a Colher é uma startup de impacto social, que tem a função de ser uma rede colaborativa entre mulheres que oferecem apoio entre si para o combate da violência doméstica e para ajudar outras mulheres a saírem de relacionamentos abusivos. Ela surgiu durante a realização do *Startup Weekend* (evento de estímulo à inovação), em março de 2015, realizado pelo Porto Digital, quando uma das idealizadoras do projeto (que atualmente não faz mais parte da equipe) deu a sugestão de criar uma plataforma colaborativa para mulheres que estivessem presas em um relacionamento abusivo. O primeiro passo foi a realização de uma pesquisa sobre o tema junto a ONGs, delegacias da mulher e centros de apoio à mulher, em busca do desenvolvimento da ferramenta, um aplicativo.

A participação do Startup Weekend foi importante, pois ajudou a equipe desenvolvedora com a formatação do projeto, como o plano de negócio e no desenvolvimento do app - que deve ser lançado em junho de 2017 – e permite às mulheres criarem cadastros – ser anônimos ou não – para pedir ou oferecer ajuda a outras mulheres vítimas de situação de violência física ou psicológica. A proposta é fazer um cruzamento entre o tipo de ajuda que a usuária precisa e o perfil de quem se dispôs e está mais próxima do local do pedido. O app ainda tem um grupo fechado com mensagens criptografadas para que as mulheres que conversem de forma privada e troquem experiências. O projeto está sendo realizado com financiamento de um *crowdfunding*, pelo site Benfeitoria, em que a primeira meta de R\$ 45.000,00 visando o MVP do aplicativo, produção e envio de recompensas para doadores e as campanhas de divulgação online do projeto, foi atingida.



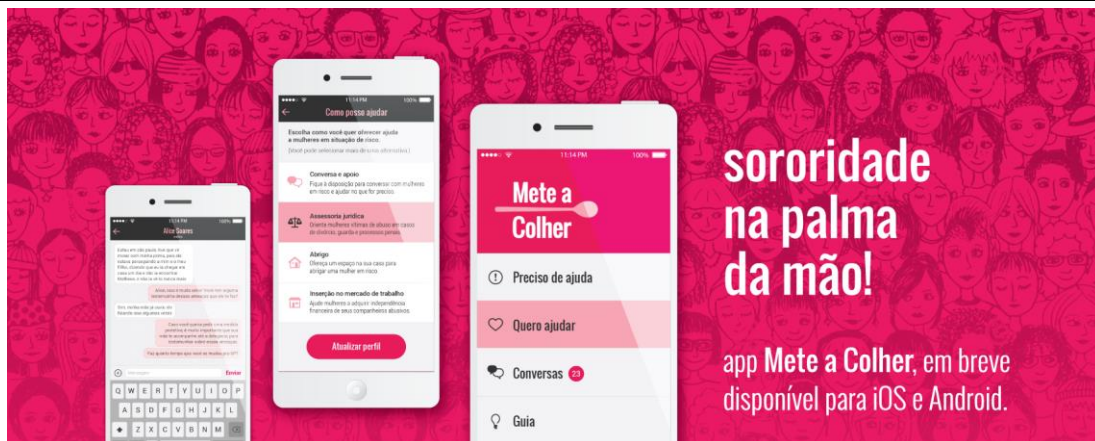


Figura 2: Imagem do aplicativo Mete a Colher disponível na Fanpage <https://www.facebook.com/appmeteacolher>. Acesso em 30/04/2017.

### 3.1.1. Pessoas

No momento, a equipe da Mete a Colher conta com cinco pessoas, sendo elas:

- a. Aline Silveira, designer;
- b. Carol Cani, UX (do inglês *User Experience*; experiência do usuário. Pessoas com esta função cuidam da experiência do usuário com a ferramenta);
- c. Lhaís Rodrigues, desenvolvedora;
- d. Renata Albertim, jornalista e cuida da parte de comunicação da startup; e
- e. Thaísa Queiroz, publicitária.

A formação da equipe da startup se mostra multidisciplinar e todos os membros possuem habilidades complementares, como devem ser as equipes das empresas inovadoras, de acordo com o modelo de Christensen. Apesar da startup ainda não possuir uma líder, Renata Albertim e Aline Silveira são as que se encontram mais à frente da empresa – e se encontram cercadas por membros com habilidades de entrega, que é o caso da responsável pelo desenvolvimento da ferramenta, Lhaís Rodrigues e de Carol Cani, responsável pela experiência do usuário ao utilizar a ferramenta.

Por não haver um setor especialmente para isso, as profissionais que são da área de comunicação (Jornalismo e Publicidade) cuidam de áreas que são consideradas “de entrega”, pois elas também são as responsáveis pelas partes financeira e estratégica da empresa. Ou seja, em uma observação preliminar há o desejado perfil em T, em que existe um conhecimento profundo em uma área e superficial em outras.



### **3.1.2. Processos**

Na questão de processos, o dia-a-dia na startup é de planejamento e desenvolvimento da comunicação das redes sociais (que é o principal meio de comunicação da empresa até o momento), além da consultoria no Porto Digital.

Atualmente, a equipe da Mete a Colher ainda está em processo de formação da startup e se divide nas tarefas de institucionalização da empresa e no desenvolvimento do projeto em si através de processos de discussão contínua de aspectos a serem melhorados (*networking*) e implementação das melhorias. A consultoria da startup com os profissionais do Portomídia também pode ser considerado um processo de *networking* externo, em que trabalham em conjunto para a formatação da empresa na incubadora e fora dela.

### **3.1.3. Filosofias**

Dentro da startup Mete a Colher, é possível perceber pelo menos duas filosofias presentes no *Framework 3P* de Clayton Christensen: a noção de que a *inovação é tarefa de todos*, uma vez que a equipe atua conjuntamente nos processos de observação, ideação e desenvolvimento; e a perspectiva de considerar a *inovação disruptiva como parte do portfólio da empresa*, uma vez que o produto que estão desenvolvendo, o aplicativo Mete a Colher, não tem similares no Brasil e apresenta-se como a única ferramenta do tipo até o momento.

## **4. Conclusões**

A observação realizada na Mete a Colher permite concluir que há indícios de enquadramento da empresa do Portomídia no *Framework 3P* desenvolvido por Christensen uma vez que os três itens do mesmo (Pessoas, Processos e Filosofias) estão presentes no DNA da startup, que apresenta uma ideia inovadora no âmbito da Comunicação de impacto social. Apesar da amostragem limitada a apenas uma empresa até o momento – o projeto de pesquisa em andamento na Unicap está realizando novas observações para consolidar a metodologia aplicada para a realização deste artigo - é pertinente apontar que o modelo de Christensen pode ser utilizado como forma de avaliação para o reconhecimento ou não de uma empresa inovadora também no campo da Comunicação, oferecendo uma perspectiva de compreender melhor como devem ser

organizadas iniciativas não apenas para a inovação de produtos, mas também a inovação de serviços – o que é o caso das empresas de mídia e comunicação.

Neste sentido, é preciso pensar nos perfis profissionais e em times compostos por equipes multidisciplinares e membros com perfis de descoberta e, não apenas de entrega, com conhecimento em T (aprofundado em algumas áreas e superficial em outras). No jornalismo digital, por exemplo, seria possível imaginar equipes multidisciplinares formadas por jornalistas, designers, programadores etc, onde o conhecimento em T poderia levar à construção de conteúdo fora da pauta tradicional ou o perfil de descoberta levar a um produto ou serviço inovador, fundamental em um momento de crise na área da Comunicação.

Os processos observados por Christensen também podem ser utilizados para levar à inovação das empresas de Comunicação, ao fazer uso do questionamento para a construção de ideias para a resolução de problemas enfrentados atualmente; da observação para melhor entender as necessidades e demandas do seu público-alvo e também a observação de iniciativas inovadoras de outros meios de comunicação considerados mais inovadores – geralmente os chamados ‘puro sangue’, nascidos no ambiente digital, como o Buzzfeed e a ViceNews, entre outras - como forma de inspiração para novas ideias. Também é possível pensar no *networking* interno, em que funcionários discutem entre si e fora da empresa sobre formas de inovar e, por último, a experimentação, em que se podem testar em protótipos esses novos modelos das empresas de mídia e comunicação para aprimorar ainda mais as soluções que eventualmente surjam desta mudança de postura, desejada especialmente nas empresas da chamada mídia tradicional.

As filosofias presentes em empresas altamente inovadoras também devem fazer parte das organizações de comunicação e mídia. A inovação deve sempre ser tarefa de todos, e todos devem buscar por ela, pois isso não é papel apenas dos desenvolvedores ou de apenas um setor da empresa. A busca por uma inovação disruptiva deve fazer parte do portfólio da empresa. A chamada crise da comunicação tradicional demanda mudanças significativas nos modelos clássicos da comunicação para se adaptarem a este momento completamente novo. A inovação é um risco a ser corrido por tais empresas para que elas não acabem fechando as portas por conta da falta de coragem de seus líderes a se arriscarem.

## Referências bibliográficas

BOWER, J. L.; Christensen, C. M. **Disruptive Technologies: Catching the Wave**. Harvard Business Review, January-February 1995.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; GREGERSEN, H. **The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators**. Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing, 2011.

MONTEIRO, Maria Carolina Maia et al. **Design Thinking como metodologia para gerar inovação na Comunicação: relato de experiência em sala de aula**. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste – Intercom Nordest, 18., 2016, Caruaru. Anais da Intercom Nordeste. Caruaru: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2016. v. 1, p. 1-15. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2016/resumos/R52-1912-1.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.