

Relatório Executivo



POLO DA SAÚDE DE  
**LONDRINA**

Conexão • Gestão • Inovação

# PLANEJAMENTO DO POLO DA SAÚDE DE LONDRINA



Execução:



RELATÓRIO EXECUTIVO

---

Planejamento do

# POLO DA SAÚDE

de Londrina



Execução:





## O POLO DA SAÚDE DE LONDRINA

A história da saúde de Londrina está atrelada ao desenvolvimento do município desde sua formação. A Companhia de Terras Norte do Paraná, ao fundar a cidade, contratou médicos vindos de diversas partes do Brasil, logo no primeiro ano, em 1933. Em 10 anos, a população chegou a 52 mil habitantes, o que exigiu o aumento constante de instituições hospitalares e de médicos.

Para acompanhar o ritmo acelerado de crescimento, foram surgindo farmácias, novos e maiores hospitais, laboratórios, novas especialidades e serviços da saúde, e universidades. Um fato curioso é que, na década de 1970, iniciou-se a organização do Sistema de Saúde de Londrina, que foi uma das bases para o Sistema Único de Saúde - SUS.

O progresso tecnológico no setor também acompanhou o desenvolvimento da cidade, sendo que já na década de 1950, a cidade passa a contar com serviços tão modernos como qualquer capital, sendo pioneira em gestão de serviços da saúde em maior escala no Brasil, além de procedimentos, cirurgias e técnicas inovadoras.

O desenvolvimento se manteve constante e hoje, a cidade se consolida como referência nacional na área da saúde, com hospitais, laboratórios, clínicas, indústrias, universidades, incubadoras e empresas de tecnologia que se apoiam para o desenvolvimento eficiente do setor. Com foco em inovação, o setor atualmente chama a atenção pela estrutura e desenvolvimento.

A cidade se tornou o segundo maior polo de saúde do estado do Paraná e um dos maiores do Brasil, atraindo pacientes de outras cidades e estados que vêm em busca de consultas e procedimentos de elevada qualidade, além dos estudantes e profissionais que buscam em Londrina uma oportunidade em suas áreas; e indústrias, que encontram aqui um cenário positivo para sua atuação e crescimento.

O estudo do Polo da Saúde de Londrina, que foi possível graças a uma parceria do Sebrae-PR e grupo SALUS – Saúde Londrina União Setorial, é a consolidação de um trabalho de fortalecimento do setor, que teve em sua trajetória todo um processo de envolver os principais ativos da cidade com um mesmo objetivo: evidenciar para todos as características que fazem de Londrina uma referência em saúde e contribuir para o desenvolvimento efetivo do setor.

O trabalho contou com inúmeras parcerias locais, com ações em prol deste desenvolvimento. Juntos, estes parceiros representam a maturidade em que a área da saúde se encontra atualmente, o que permitiu o avanço dos trabalhos de forma eficaz e a concretização dos objetivos, uma vez que todos passaram a sonhar e agir juntos pelo setor.

Seguimos agora para uma nova fase, focada em inovação e respaldados por um planejamento de alto nível, visando o futuro da Saúde de Londrina e o desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, pesquisas, modelos de negócio inovadores e conhecimentos – tanto em produtos como em serviços da saúde. Ainda há muito trabalho pela frente, mas temos a certeza que com uma governança e parceiros atuantes temos condições de chegar cada vez mais longe e contribuir com o desenvolvimento da cidade a partir de um setor estruturante e tão importante como a saúde.

**Fabrizio Pires Bianchi**  
Gerente Regional do SEBRAE – Norte/PR

**João Claudio Santilli**  
Presidente do Grupo Salus

# PLANEJAMENTO DO POLO DA SAÚDE DE LONDRINA

Relatório Executivo



**07**

APRESENTAÇÃO

**09**

1. CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO

**19**

2. BREVE PANORAMA SETORIAL E DO POLO DA SAÚDE LONDRINA

**31**

3. VISÃO DE FUTURO E PLANO DE AÇÃO DO POLO DA SAÚDE DE LONDRINA

**39**

4. PROJETO MOBILIZADOR

**49**

PROXIMOS PASSOS



## APRESENTAÇÃO

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Paraná – Sebrae/PR – vem atuando na formatação de ecossistemas de inovação e no fortalecimento de clusters, com o objetivo de impulsionar a competitividade e o desenvolvimento de empreendedores e negócios inovadores em áreas estratégicas para o estado.

Em alinhamento a esse modelo de atuação e, sobretudo, em sintonia com as condicionantes regionais, o Sebrae/PR vem desenvolvendo em Londrina e Região um conjunto de iniciativas que visa, por meio da inovação, estimular os setores estratégicos e potencialmente indutores do desenvolvimento regional. Dentre esses setores está o da saúde, cuja complexidade, assimetria e fragmentação da cadeia de valor, impõem a seus atores desafios e oportunidades para a construção de uma agenda integrada e sistêmica em prol do fortalecimento e inovação setorial.

A Região de Londrina desfruta de importantes ativos na área da saúde, sejam eles relacionados às competências produtivas instaladas nas 3.721 empresas e 16.687 empregos formais, bem como do potencial científico-tecnológico distribuído em seis instituições de ensino superior, 40 cursos de graduação que ultrapassam 10 mil alunos matriculados na área da saúde, 13 mestrados, 8 doutorados, 119 grupos e 343 linhas de pesquisa relacionadas à área da saúde. Soma-se a isso, um setor industrial que avança através da oferta de produtos de alto valor agregado e um longo histórico na oferta de serviços de atendimento à saúde e na formação de recursos humanos para a área.

Outro aspecto que contribui para uma maior expressão deste setor refere-se à presença de um significativo conjunto de ações estruturantes e projetos mobilizadores bem-sucedidos, os quais tem acumulado resultados expressivos e contribuído para um crescente engajamento dos principais agentes do setor em torno do Sebrae/PR e do Grupo Salus, principais expoentes da governança setorial de Londrina e Região.

Diante deste contexto, o Sebrae/PR, objetivando contribuir para o fortalecimento da imagem de excelência da cadeia de valor da saúde, contratou a Fundação CERTI para apoiar no Planejamento do Polo da Saúde de Londrina. Dentre as diversas ações desenvolvidas, este processo de planejamento abarcou a realização de três workshops e de um amplo conjunto de ações que contaram com a presença e ativa participação de mais de uma centena de atores da cadeia de valor da saúde da região, incluindo representações acadêmicas, empresariais, governamentais e de instituições de apoio, direta e indiretamente ligadas ao setor e ao ecossistema de inovação regional.

Neste sentido, o presente documento complementa as demais entregas realizadas ao longo do projeto, apresentando uma visão executiva do Planejamento do Polo da Saúde de Londrina. Configurando-se assim, num instrumento de acompanhamento de sua implementação, controle e mensuração dos resultados.



# 1. CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO

A construção do Planejamento do Polo da Saúde de Londrina foi composta de quatro macro etapas. As três primeiras associadas à composição do planejamento propriamente dito, e a quarta, ao suporte para o acompanhamento da implementação das ações prioritizadas para o curto prazo, sendo esta última, objeto de relatório específico.

A primeira etapa ocupou-se do mapeamento de tendências tecnológicas e desafios para o setor da saúde no Brasil e exterior, assinalando a complexidade e amplitude da cadeia de valor e a importância na integração e desenvolvimento de produtos e processos. A partir deste panorama, procedeu-se a caracterização do Polo da Saúde de Londrina por meio de indicadores e da análise das competências científicas, tecnológicas e produtivas associadas à cadeia de valor da saúde de Londrina e Região e ao ecossistema de inovação centrado no setor. Essa etapa foi encerrada com a realização do primeiro workshop, onde a caracterização do polo foi validada pelos atores locais. Ocasão em que também foram identificados elementos norteadores para a construção da visão de futuro do Polo e os fatores críticos de sucesso.

Tomando por referência o cenário estabelecido, a segunda etapa ocupou-se do levantamento e reunião de diretrizes e ações estratégicas para a elaboração do que se denominou de Planejamento Preliminar do Polo da Saúde de Londrina. Nessa etapa realizou-se o segundo workshop no qual, mais uma vez, contou-se com a participação dos principais atores da cadeia de valor da saúde da região, direta e indiretamente ligadas ao setor e ao ecossistema de inovação regional.

Tomando por base as fases anteriores, a terceira etapa abarcou a validação da visão de futuro do Polo, a revisão e adição de novas diretrizes e ações estratégicas e a priorização e organização das ações propostas dentro de um horizonte temporal de 10 anos, assim compreendido: curto prazo (2018), médio prazo (2019 a 2021) e longo prazo (2022 a 2027). Tais direcionamentos foram definidos junto aos atores do Polo, no terceiro workshop, e serão sintetizadas nas páginas a seguir, onde se apresentam um delineamento das ações e a proposição de um projeto mobilizador de estímulo ao setor por meio da articulação do ecossistema de inovação.



# WORKSHOP 1



# WORKSHOP 2



# WORKSHOP 3



# MAPA DE ATORES





## 2. BREVE PANORAMA SETORIAL E DO POLO DA SAÚDE LONDRINA

Este item apresenta uma breve síntese a respeito do panorama setorial, bem como uma resultante da caracterização do Polo da Saúde de Londrina e Região.

## 2.1. VISÃO GERAL DO SETOR DA SAÚDE

O entendimento do setor de saúde, tanto no Brasil quanto no restante do mundo, é complexo, assimétrico e fragmentado<sup>1</sup>. Tal compreensão passa por uma visão que integra políticas e linhas de ação, com resultados que impactam não somente os aspectos assistenciais e a prestação de serviços do setor, mas que também objetiva a promoção de pesquisas e tecnologias que contemplem a melhora de aspectos sanitários, a elevação de investimentos, o desenvolvimento de produtos/processos tecnológicos e a pujança industrial do setor.

Por tratar-se de um setor configurado por atividades e características bem distintas entre si, passando desde a indústria, serviços de atendimento à saúde, serviços financeiros e comércio, fortemente influenciado por aspectos regulatórios e inerentes à desintegração e assimetria dos interesses de seus players, sistemáticas de financiamento, dependência de políticas públicas, consumidores e accountability (prestação de contas e governança). Ademais, é um setor impactante econômica e tecnologicamente, seja pelo dinamismo de sua base industrial, como pelo grande peso das atividades relacionadas à prestação de serviços de saúde no produto interno bruto.

Outro aspecto relevante refere-se ao fato do setor da saúde estar se transformando em um ecossistema ágil, inovador e modular, para se adaptar às necessidades do consumidor. Tais transformações vêm acarretando profundas implicações para os players da área da saúde, como os prestadores de serviços especializados, operadores de planos de saúde, indústria farmacêutica e de materiais.

O dinamismo do setor tem aberto espaços para a integração de novos players – muitos deles, oriundos de outras áreas de negócio.

Enquanto o complexo industrial da saúde – fabricação de equipamentos e farmacologia – exige grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, o segmento de prestação de serviços de saúde possui grande relevância sobre a economia, exigindo elevado grau de especialização dos recursos humanos. O segmento de prestação de serviços da saúde é o grande demandante da cadeia industrial e o lócus da inovação de todo o setor, estabelecendo, ainda, a conexão entre os desenvolvedores de novos produtos e os usuários finais.

De modo similar a outros países, no Brasil, o setor industrial da saúde é fortemente regulado e dominado por grandes players mundiais, sobretudo pela indústria farmacêutica e de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos. Estes dois representantes do complexo industrial da saúde são intensivos em conhecimentos e investimentos em P&D, com valores dispendidos da ordem de 15% das receitas líquidas na indústria farmacêutica e 6,5% na indústria de materiais<sup>2</sup>.

Neste sentido, conforme destaca o próprio BNDES, **a aproximação entre as esferas empresariais e acadêmicas para a transferência de conhecimentos, possui potencial para ser um facilitador no desenvolvimento de produtos e tecnologias, sendo benéfica para ambas**<sup>3</sup>. As figuras a seguir listam algumas tendências globais e nacionais associadas ao setor da saúde.

<sup>1</sup>PWC. O mercado de serviços de Saúde no Brasil. PricewaterhouseCoopers Brasil, 2014. p.2. Disponível em: <<https://goo.gl/7ScKC5>> Acesso em: 17 de outubro de 2017.

<sup>2</sup>BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. O complexo econômico e industrial da saúde como eixo de desenvolvimento. Disponível em: <<https://goo.gl/gUhrCM>> Acesso em: 05 de outubro de 2017.

<sup>3</sup>Ibid.



## TENDÊNCIAS GLOBAIS

- ✦ Envelhecimento da população e crescente prevalência de doenças crônicas (+ P&D para a cura ou alívio destes males).
- ✦ Pressões para reduzir custos, ampliar a qualidade e acesso. Adoção de modelos de pagamento baseados na qualidade.
- ✦ Pacientes mais informados e exigentes. A saúde mais conectada a vida diária através de soluções móveis e redes sociais (abordagem comportamental).
- ✦ O paciente como principal agente da própria saúde. A moda hoje é ser saudável e a saúde é percebida como símbolo de status.
- ✦ Medicina digital. Integração de dados clínicos dos pacientes, telemedicina, big data, dispositivos vestíveis, robótica e realidade virtual aplicada à saúde.
- ✦ Mudança dos sistemas de entrega/conveniência de cuidados da saúde. Transformação do complexo da saúde em um ecossistema ágil e inovador.
- ✦ Novos modelos de negócios e novas ideias influenciadas por novos players – de outras áreas de negócio.
- ✦ Convergência da saúde digital e da interação humana. Criando espaços para o desenvolvimento de parcerias que aproveitem a tecnologia e a interação humana. Equilíbrio!
- ✦ Conveniência, redução de custos e seletividade das internações.
- ✦ A ubiquidade da comunicação digital possibilita que muitos dos contatos médico-paciente sejam virtuais e prestados sem que o paciente “saia de casa”.
- ✦ Aspectos reguladores – agências – maior atenção aos “dados”. A regulamentação de medicamentos dividindo espaço com abordagens orientadas na grande quantidade de dados (governança da informação e segurança cibernética).
- ✦ Ampliação de parcerias para pesquisa e desenvolvimento. P&D em rede.
- ✦ Mudança do modelo comercial da indústria farmacêutica (de volume para valor compartilhado). Parcerias com provedores de dados e serviços. Reposicionamento de imagem.
- ✦ Biotecnologia, nanotecnologia e genética transformando o desenvolvimento dos medicamentos.
- ✦ Medicina personalizada - terapias sob medida.
- ✦ Novos modelos de negócios e formatos de atendimentos em mercados emergentes. Prestadores de serviços competindo cada vez mais com outros setores.
- ✦ Convergência de novas tecnologias, como a Genética, a Nanotecnologia, a Robótica, a Impressão 3D, a Inteligência Artificial e a Tecnologia do Cuidado, tecnologias conhecidas como exponenciais.
- ✦ Turismo na área da saúde.

## TENDÊNCIAS NACIONAIS

- ✦ O aumento da expectativa de vida, a maior incidência de doenças crônicas, os altos custos com a saúde, a necessidade de maior produtividade e a exigência por acesso e qualidade.
- ✦ Pacientes mais informados e ativos nos seus cuidados.
- ✦ Sobrecarga do SUS em detrimento da redução do número de beneficiários de planos de saúde.
- ✦ PEC 55 (Câmara) / 241 (Senado) - limites para os gastos públicos – incluindo os destinados à Saúde Pública.
- ✦ Planos de saúde populares. Fator crise (os planos coletivos representam mais de 70% dos beneficiários).
- ✦ Aumento da coparticipação e de soluções de baixo custo.
- ✦ Abertura de Mercado. Fusões e aquisições com papel de investidores estratégicos e financeiros (alteração da estrutura de competição e criação de grandes grupos).
- ✦ Parcerias público-privadas como alternativa de aumento dos investimentos e da eficiência do sistema público de saúde.
- ✦ Atração e fundos de investimento.
- ✦ Novos modelos de negócios e ideias influenciadas por novos players. Inovação aberta como uma alternativa importante para o setor.
- ✦ Maior disseminação da “medicina digital”. Incremento da adesão/uso destas tecnologias.
- ✦ “Saúde 4.0”- maior discussão a respeito da integração da tecnologia da informação (TI) com a manufatura e o setor de serviços (atendimento online e logística), no setor de saúde.

## 2.2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO POLO DA SAÚDE DE LONDRINA

A caracterização do polo integrou o emprego de indicadores e a análise das competências científicas, tecnológicas e produtivas da cadeia de valor da saúde de Londrina e região sob a ótica do ecossistema de inovação.

Tal procedimento levou à compreensão de que o Polo de Saúde de Londrina está num estágio de desenvolvimento intermediário. De igual modo, possibilitou a compreensão das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças associadas ao Polo, o que por sua vez ofereceu a esta consultoria e aos atores locais, subsídios para o estabelecimento de prioridades e a elaboração de um plano integrado de ação lastreado nas sete vertentes do ecossistema (Talentos; Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação; Capital; Empreendedorismo e Inovação; Políticas Públicas; Cluster; e Governança).

Cada vertente traz quatro alternativas de cenários que representam distintos níveis de maturidade. O cenário de número um corresponde ao menor nível de maturidade, enquanto que o de número quatro define o nível mais avançado.



A caracterização do Polo de Saúde de Londrina foi fixada em dois segmentos estratégicos do ponto de vista da cadeia de valor da saúde e do ambiente científico-tecnológico e empresarial instalado em Londrina e região. São eles: os segmentos ligados ao **fornecimento de produtos e tecnologias para a saúde e à prestação de serviços da saúde**. Os dois, além de representativos economicamente, são segmentos estratégicos do ponto de vista da capacidade de introduzir e absorver inovações.

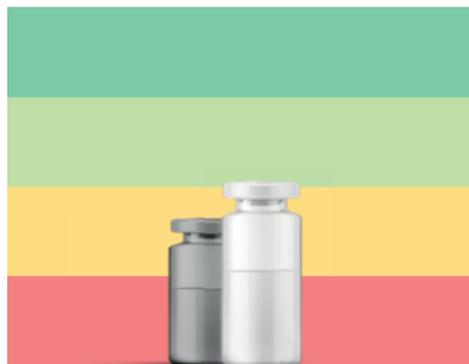
Diante das peculiaridades e semelhanças destes dois segmentos, bem como da correlação destes com outros elos cadeia – centros geradores de conhecimento, poder público, governança instituída e agentes de mercado – **é mister sublinhar que o propósito do planejamento do Polo da Saúde de Londrina reside no estabelecimento de uma visão compartilhada e sustentada pela interconexão dos diversos agentes estratégicos e representantes da cadeia de valor. Neste sentido, a inovação, a cooperação e a identificação de sinergias são fatores críticos de sucesso** e que se sobrepõem ao isolamento e o estabelecimento de uma visão estanque para a cadeia.

As páginas a seguir, apresentam de modo integrado, uma representação esquemática do nível de maturidade do Polo da Saúde de Londrina sob a perspectiva do Ecossistema de Inovação. E, em sequência, apresenta uma visão individualizada das vertentes e respectivos apontamentos da análise SWOT.



## TALENTOS

Profissionais em quantidade e qualidade insuficiente para atender a demanda das empresas.



### Forças

- Presença de IES reconhecidas e com longo histórico na formação de RH para saúde (com destaque para a prestação de serviços).

### Fraquezas

- Problemas estruturais (baixos salários e jornada de trabalho intensa) são elementos desmotivadores, sobretudo, para os profissionais de nível técnico.
- Dificil retenção de talentos.
- Carência de profissionais em áreas tecnológicas para o complexo industrial e para a gestão em saúde.
- Incipiente perfil empreendedor dos profissionais formados.

### Oportunidades

- Estreitamento do relacionamento das empresas com as instituições para a ampliação do número de cursos e remodelagem da oferta dos cursos e ementas.

### Ameaças

- Perda de competências e competitividade para a dinâmica operacional, gerencial e inovativa da cadeia de valor.

## ICTI

Diferentes estágios de maturidade e interação dos grupos e linhas de pesquisa acadêmica com o setor produtivo.



### Forças

- Cursos de pós-graduação bem qualificados na saúde (prestação de serviços). Oferta de cursos e em áreas transversais portadoras de futuro (Genética e Biologia Molecular e Microbiologia).
- Surgimento de iniciativas para a validação de produtos e novas tecnologias para a área da saúde (ISCAL).

### Fraquezas

- Isolamento (academia e mercado). Desconexão entre a pesquisa academia e o meio empresarial.
- Baixo fluxo de transferência de tecnologias.
- Desbalanceamento da oferta de cursos de pós-graduação (serviços versus complexo industrial da saúde).

### Oportunidades

- Medicamentos biotecnológicos – nova trajetória tecnológica para o setor (salto quantitativo e qualitativo para a indústria).
- Tendência por maior fluxo de P&D compartilhado (inovação aberta).

### Ameaças

- Manutenção do isolamento entre os diversos elos da cadeia.
- Aversão ao risco e consequente baixo investimento em P&D.
- Limitação da capacidade de agregação de valor da cadeia.

## CAPITAL

A captação de recursos está restrita a poucas empresas.



### Forças

- Pontuais cases de parcerias envolvendo universidades, empresas e agentes de fomento público.
- Embrionária atuação de fundos de investimentos para startups, vinculados a empresários locais.

### Fraquezas

- Captação de recursos restrita a poucas empresas.
- Desconhecimento das linhas de fomento e meios de captação.
- Baixa articulação conjunta para a atração de investimentos.
- Limitada capacidade de investimento em P&D e em outras áreas.

### Oportunidades

- Redefinição de prioridades de gastos pelo Legislativo e Executivo pode beneficiar áreas essenciais como a Saúde Pública.

### Ameaças

- Limitação dos gastos públicos (PEC 55 e 241). Tendência de corte de investimentos e repasses.
- Contingenciamento de recursos públicos para P&D.

## INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo inovador ganhando força na região. Relevante conjunto de ambientes e mecanismos de apoio à inovação.



### Forças

- Disponibilidade de parque tecnológico, incubadoras, pré-incubadoras, aceleradoras e espaços de coworking.
- Hackatons são mecanismos maduros na região.

### Fraquezas

- Processos operacionais de alguns dos ambientes de inovação ainda não estão maduros.
- Carência de ações sistematizadas de fomento ao empreendedorismo inovador. Estímulo a ideias e negócios.

### Oportunidades

- Alteração dos padrões de entrega dos serviços de saúde. Novas formas de relacionamento e parcerias. Quebra de paradigmas.
- Elevação das expectativas dos pacientes/consumidores. Pressão por acesso, qualidade e conveniência.

### Ameaças

- Alteração da estrutura de competição (influência de grandes grupos nos segmentos de cuidados com a saúde).
- Concorrência de novos entrantes modelos de negócios. Necessidade de integração de competências.

## POLÍTICAS PÚBLICAS

Existência de um conjunto de programas, mecanismos e leis, porém carentes de integração e planejamento futuro conjunto.



### Forças

- Existência de um fórum de desenvolvimento, lei de inovação, a existência de um Conselho de Ciência e Tecnologia, o ISS Tecnológico e o Programa Agiliza Londrina.

### Fraquezas

- Políticas públicas pontuais e não estruturantes, a burocracia elevada, a instabilidade política e a descontinuidade das políticas entre os governos.

### Oportunidades

- Parcerias Público Privadas (PPPs).
- Espaço para fusões, aquisições, PPPs e atração de fundos.

### Ameaças

- Manutenção do cenário de crise político-econômica.
- Demora na retomada da economia do País.
- Forte regulamentação e barreiras de entrada elevadas, sobretudo, em relação aos players do complexo industrial da saúde.

## CLUSTER

Diversidade de atores. Necessidade de: integração, ampliação do fluxo de transferência de tecnologia e retomada da visibilidade e do referencial.



### Forças

- Adensamento de empresas e empregos na prestação de serviços da saúde – QL superior ao PR e BR – (o mesmo não ocorre em relação ao complexo industrial da saúde).
- Significativa presença dos atores dos vários elos da cadeia.

### Fraquezas

- Baixa sinergia entre os elos da cadeia de valor - isolamento.
- Parte significativa das indústrias possuem um limitado poder de agregação de valor dos produtos (baixo conteúdo tecnológico).
- Vazios em relação cadeia de fornecimento (indústria rarefeita).
- Perda de visibilidade e do referencial de outrora (prest. de serv.). Pouca expressividade no cenário nacional.

### Oportunidades

- Fortalecimento da governança e elevação da visibilidade do cluster.
- Projetos e ações intersetoriais envolvendo players da saúde e outras áreas de negócio.

### Ameaças

- Competição de outras regiões/polos de saúde.
- Isolamento e ausência de objetivos compartilhados.

## GOVERNANÇA

Fóruns com representatividade de diferentes atores da economia. Início de projetos estruturantes para promover a inovação do setor.



### Forças

- Forte histórico da atuação de entidades representativas de classe e fóruns setoriais, multissetoriais e sociais. Cultura mais propensa à cooperação e ao associativismo.
- Protagonismo do Salus e outras entidades de apoio.

### Fraquezas

- Adesão limitada - atualmente mais representada pelo elo da prestação de serviços. A governança não é respaldada pelos vários elos da cadeia.

### Oportunidades

- Formalização da governança.
- Instituição de “verticais” para atrair outros elos da saúde.

### Ameaças

- Tempo de maturação da governança versus o imediatismo.
- Limitação de recursos para viabilizar ações estruturantes.
- Conflitos de interesses – empresas e elos da cadeia – gerando barreiras para a consolidação da governança e do cluster.
- Individualismo das ações – falta de compartilhamento.
- Gestão de conflitos, interesses e prioridades.

Por meio das ponderações a respeito de cada uma das sete vertentes do ecossistema de inovação pode-se concluir que, de um modo geral, o Polo da Saúde de Londrina encontra-se em um estágio intermediário de desenvolvimento.

No processo de caracterização do Polo da Saúde, verificou-se que existe uma grande quantidade de profissionais formados na área e há o reconhecimento da qualidade das instituições de ensino e pesquisa da região, o que atribuiu uma nota razoável para a vertente ICTI. Entretanto, evidenciou-se a existência de uma incongruência entre a oferta de mão-de-obra especializada e as necessidades das empresas locais, o que confere uma avaliação mais modesta para a variável Talentos.

Em consequência, é desejável que sejam estabelecidas ações voltadas à ampliação na quantidade e qualidade da formação de talentos na área da saúde para responder às necessidades do Polo. Neste sentido, a aproximação entre a academia e a esfera produtiva para alinhar essas necessidades empresariais às pesquisas desenvolvidas nas ICTIs mostra-se como um elemento crítico para se assegurar uma elevação da dinâmica inovativa do Polo por meio da ampliação do fluxo de transferência de tecnologia.

Não obstante, o eixo Capital também apresenta um resultado moderado, devido à pequena captação de recursos junto a instituições como o BNDES e a FINEP pelas empresas da região para projetos da saúde. Ou seja, as empresas locais apresentam baixa captação de recursos frente às linhas de fomento disponíveis, o que limita a capacidade de investimentos em P&D para novos produtos, serviços e processos.

As vertentes Inovação e Empreendedorismo e Políticas Públicas apresentam boas avaliações, com estágios de desenvolvimento similares para os dois elos da cadeia da saúde. Ainda assim, faz-se necessária a implementação de iniciativas voltadas ao incremento da cultura inovadora do município, bem como de uma maior conexão e qualificação dos mecanismos e ambientes existentes.

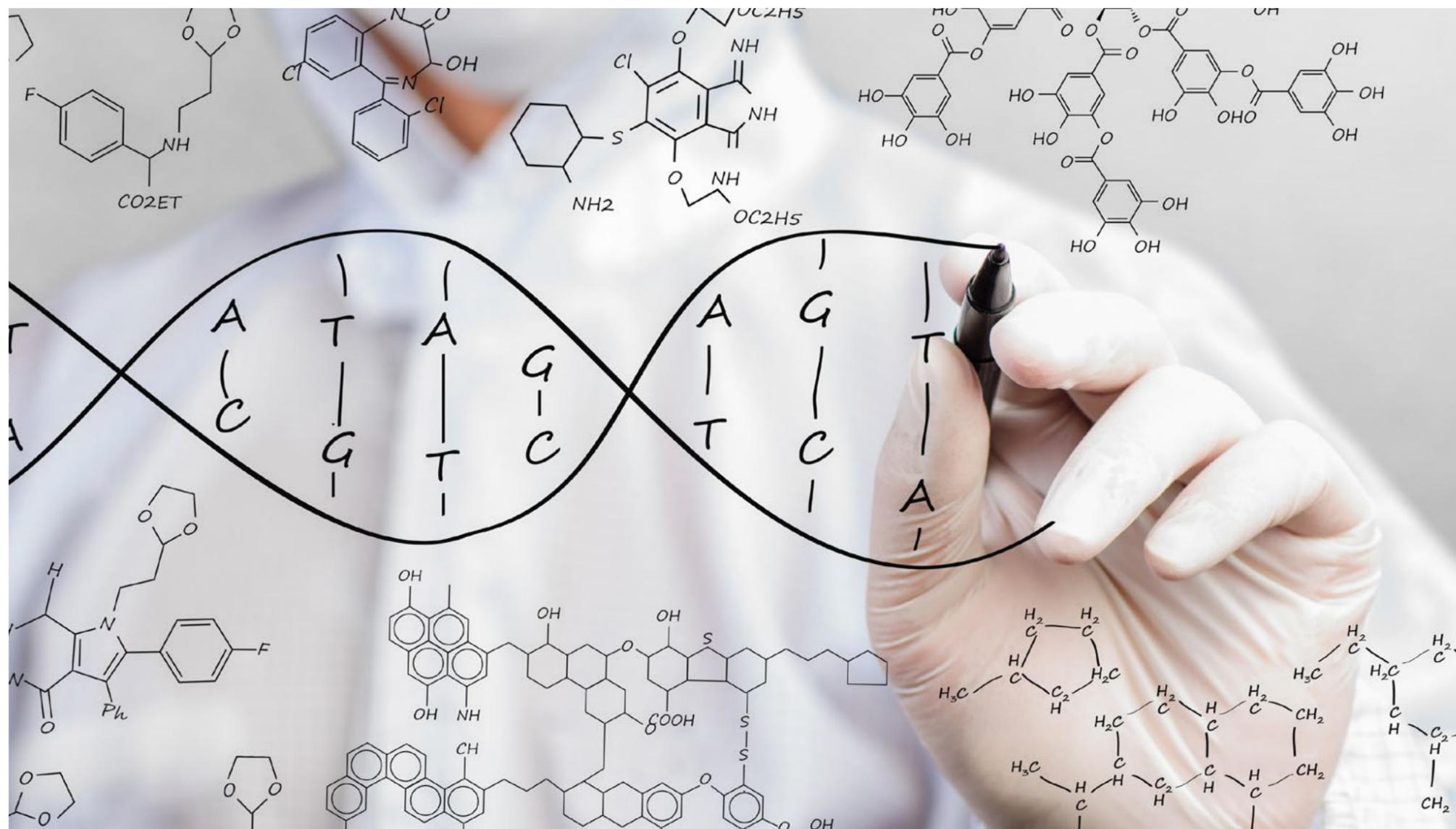
Com relação ao eixo Cluster, apesar do adensamento empresarial e laboral existente no elo dos serviços da saúde e da relativa especialização das atividades de atendimento e cuidados à saúde serem bastante representativas estadualmente, tais atividades ainda não desfrutam de uma maior expressão nacional. O Polo conta com um volume limitado de empresas de médio e grande porte, especialmente no que tange à indústria.

De maneira complementar, pode-se averiguar uma baixa sinergia entre os elos da cadeia de valor (indústria e serviços), o que confere um isolamento ou um incipiente compartilhamento de objetivos entre os atores do setor, de forma a evidenciar a necessidade de um projeto mobilizador que integre os players locais, desenvolva uma sistemática dinâmica de inovação e enriqueça a cooperação entre as esferas acadêmica, empresarial, governamental e demais agentes de apoio.

Por fim, o eixo Governança, que avalia a representatividade dos atores na promoção de um ecossistema articulado e inovador, apresenta-se melhor estruturado no elo dos serviços da saúde, sobretudo pela atuação do grupo SALUS. Atuação esta que vem crescentemente aglutinando players associados à indústria, mas que ainda carece da adesão de um maior número de representantes deste elo.

Em consequência, por meio do aumento da solidez e da confiança na atuação do grupo SALUS na coordenação do setor, a estruturação de um projeto mobilizador pode favorecer a cooperação dos atores na elaboração de projetos conjuntos, o compartilhamento de expertises e o alinhamento das necessidades empresariais no desenvolvimento de tecnologias, fortalecendo a integração dos players da cadeia de valor, criando uma cultura cada vez mais voltada à inovação.

Por meio deste cenário, o qual coloca o Polo de Saúde de Londrina num estágio intermediário de desenvolvimento, elaborou-se um planejamento que foi construído em conjunto dos atores locais com base nas sete vertentes do ecossistema de inovação e nos fatores críticos para o alcance do sucesso do Polo, em alinhamento à sua visão de futuro. As ações apresentadas no capítulo seguinte, conjecturam a elevação do grau de maturidade do ecossistema para cada uma das vertentes, com a perspectiva de alcançar um novo e mais positivo patamar de desenvolvimento do Polo da Saúde de Londrina.



### 3. VISÃO DE FUTURO E PLANO DE AÇÃO DO POLO DA SAÚDE DE LONDRINA

Este item estabelece um resgate da visão de futuro projetada para o Polo da Saúde de Londrina com base nas expectativas dos atores locais, presentes nos três workshops. Visão esta, trabalhada em consonância com a declaração de visão do grupo Salus, principal representante da governança local para o setor.

De modo complementar, esta seção apresenta uma compilação e contribuições acerca de estratégias e ações propostas para a consolidação do Polo da Saúde de Londrina.

### 3.1. VISÃO DO POLO DA SAÚDE DE LONDRINA



### 3.2. PLANO DE AÇÃO DO POLO DA SAÚDE DE LONDRINA

As páginas a seguir listam, em conformidade às sete vertentes do ecossistema, um conjunto de estratégias e ações predefinidas para o curto (2018), médio (2019 a 2021) e longo prazo (2022 a 2027). Dado o horizonte temporal associado, este primeiro conjunto de ações deve ser compreendido como um referencial para a implementação das ações propostas, bem como um balizador para o oportuno refinamento e desdobramento de ações por parte dos atores do Polo.

## VERTENTE TALENTOS

Estratégia	Ação	Responsável (articulador)	Prazo
<b>Estreitar o relacionamento entre instituições de ensino superior e mercado</b>	Compor comissão para mapear a oferta de cursos superiores versus a demanda das empresas.	SALUS	Curto
	Promover debates entre o setor produtivo e IES para tratar da oferta e demanda de cursos superiores.	SALUS	Curto
	Estabelecer plano de parceria para alinhar grades curriculares das IES em conjunto das empresas.	SALUS	Médio
	Propor parcerias para a criação de novos cursos superiores.	SALUS	Médio
	Propor a inclusão de disciplinas de empreendedorismo e inovação nas grades dos cursos da saúde.	SALUS	Longo
<b>Ampliar a formação de profissionais de nível técnico</b>	Compor comissão para mapear a oferta de cursos técnicos versus a demanda das empresas.	SALUS	Curto
	Propor a ampliação da formação de nível técnico em alinhamento às demandas das empresas.	SALUS	Médio
<b>Garantir recursos humanos qualificados</b>	Criar e monitorar indicadores para mensurar a qualidade da formação de recursos humanos.	SALUS (Comitê de Indicadores / Minds)	Médio
	Fomentar treinamentos com foco na educação continuada (em parceria com as IES).	SALUS	Médio
	Criar programa de avaliação do profissional.	SALUS	Médio
	Estimular a melhoria da qualidade dos cursos existentes.	SALUS	Médio
	Ampliar a vivência/experiência dos alunos da saúde, através de programas de estágios, hospitais-escolas, empresas e indústrias.	SALUS / ALIS	Médio
<b>Reter talentos locais</b>	Capacitar as empresas para reter talentos por meio de programas de gestão e políticas de meritocracia.	SEBRAE	Médio
	Utilizar os incentivos públicos disponíveis para as empresas (Ex.: FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador).	SINHESLOR / ALIS	Médio
	Estimular o ambiente de negócios.	SEBRAE	Permanente
	Viabilizar simpósios e palestras com nomes de referência na área (Ex.: Endeavor, Google, Angelus, Sandoz).	AML / INDESE	Curto

VERTENTE ICTI

Estratégia	Ação	Responsável (articulador)	Prazo
<b>Convergir P&amp;D e mercado</b>	Levantar e sugerir temáticas para o desenvolvimento de pesquisas aplicadas ao setor da saúde.	SALUS (Comitê de Pesquisa e Inovação)	Médio
	Estimular pesquisas voltadas às necessidades da população e estudos do comportamento do consumidor.	SALUS (Comitê de Pesquisa e Inovação)	Médio
	Incentivar a aproximação das demandas das empresas do setor da saúde junto às ICTIs (P&D compartilhado).	SALUS (Comitê de Pesquisa e Inovação)	Médio
	Propor às universidades a criação de novos cursos de especialização, mestrado e doutorado.	SALUS (Comitê de Pesquisa e Inovação)	Longo
	Promover eventos de aproximação entre academia, governo e empresas.	SALUS / Governança do Ecosistema de Inovação	Médio
<b>Ampliar o potencial inovador e tecnológico das empresas</b>	Ampliar a interação das ICTIs com empresas do setor.	ALIS / SALUS (Comitê de Pesquisa e Inovação)	Médio
	Estimular a transferência de tecnologia – instituições de ensino e empresa – por meio da desburocratização.	Governança do Ecosistema de Inovação	Médio
	Apoiar a estruturação de centros de excelência para suporte tecnológico ao setor (Ex.: CETIS / Centros de Pesquisas e Transferência).	SALUS (Comitê de Pesquisa e Inovação)	Médio
	Criar uma governança para o Centro de Inovação (CETIS e Parque Tecnológico - Tecnocentro).	Governança do Ecosistema / SALUS / ALIS / CODEL	Curto
<b>Adequar a infraestrutura tecnológica e de serviços do setor da saúde de Londrina</b>	Mapear as demandas do setor e gargalos na infraestrutura tecnológica para o desenvolvimento do potencial inovador (ensaios, fablab, incubadoras, laboratórios e outros).	Governança do Ecosistema de Inovação	Curto
	Apoiar o desenvolvimento de infraestrutura que atenda os gargalos identificados.	Governança do Ecosistema de Inovação / SALUS	Médio
<b>Estimular o desenvolvimento colaborativo</b>	Mapear demandas do setor produtivo e levar para as instituições de ensino e vice-versa.	ALIS	Médio
	Mapear os programas de pós-graduação e de suas áreas de pesquisa com o setor produtivo.	SALUS (Comitê de Pesquisa e Inovação)	Médio
	Incentivar o ambiente de inovação por meio da comunicação de cases de sucesso.	SEBRAE	Médio
	Promover Rodadas de Inovação.	SEBRAE	Curto / Médio

VERTENTE CAPITAL

Estratégia	Ação	Responsável (articulador)	Prazo
<b>Facilitar o acesso a recursos financeiros</b>	Mapear e disseminar linhas de fomento para aplicação em PD&I, capacitação e aumento da competitividade do setor.	SEBRAE / INDESE	Médio
	Identificar potenciais parceiros para o assessoramento da captação de recursos de subvenção econômica e editais.	SEBRAE / Governança do Ecosistema de Inovação	Médio
	Aproximar o Polo dos órgãos de fomento públicos por meio de visitas, reuniões, lobby e parcerias com políticos (deputados estaduais e federais).	SALUS	Permanente
	Estudar a criação de um fundo de investimento privado voltado a área de saúde.	SEBRAE	Curto
	Incentivar o acesso a crédito facilitado, como “linha de crédito especial”.	SALUS	Curto
	Planejar e propor a criação de um Programa de incentivo ao empreendedorismo inovador que conceda subvenção econômica ou aporte financeiro.	Governança do Ecosistema de Inovação	Médio
	Incentivar a formatação de fundos de investimento voltado à saúde e integrar entidades que já dispõem de programas em andamento.	SEBRAE / SALUS	Médio
<b>Ampliar oportunidades de captação de recursos em Londrina</b>	Atrair escritório da FINEP para Londrina.	SALUS / CODEL	Médio
	Ampliar e manter os Fundos de Inovação já existentes em Londrina.	Governança do Ecosistema de Inovação	Permanente
	Desenvolver treinamentos para captação de recursos.	SEBRAE / INDESE	Curto

## VERTENTE POLÍTICAS PÚBLICAS

Estratégia	Ação	Responsável (articulador)	Prazo
<b>Revisar e propor a ampliação de políticas pela competitividade do setor</b>	Identificar e propor a revisão e ampliação das políticas existentes (Vig. Sanitária, zoneamento, desburocratização, Lei de Inovação e ISS Tecnológico).	SALUS / Governança do Ecossistema da Inovação / CODEL	Médio
	Aproximar os órgãos de controle e fiscalização para promover um alinhamento entre os agentes.	SALUS / Governança do Ecossistema da Inovação / CODEL	Médio
	Identificar os órgãos pertinentes para influenciar na criação de instrumentos de políticas públicas de incentivo à inovação.	SALUS / Governança do Ecossistema da Inovação / CODEL	Médio
	Propor políticas públicas de incentivo para a cadeia da saúde no município e estado.	SALUS / Governança do Ecossistema da Inovação / CODEL	Médio
<b>Fortalecer a representatividade política e de comunicação</b>	Sensibilizar os candidatos para a elaboração de uma pauta de inovação para fomentar as políticas públicas de CT&I.	Governança do Ecossistema da Inovação / SALUS	Curto
	Fortalecer a Diretoria de Ciência, Tecnologia e Inovação na CODEL e conscientizar sobre a importância de políticas públicas para o setor.	SALUS	Curto
	Envolver a mídia para tornar mais efetiva a divulgação de eventos e políticas públicas da cadeia da saúde já existentes (Ex.: ISS Tecnológico).	SEBRAE / SALUS (Comitê de Comunicação)	Curto

## VERTENTE GOVERNANÇA E GESTÃO

Estratégia	Ação	Responsável (articulador)	Prazo
<b>Formalizar e fortalecer a representatividade do setor</b>	Formalizar a governança (CNPJ).	SALUS	Médio
	Formalizar o APL da Saúde de Londrina.	SALUS	Médio
	Estruturar a criação de comitês dentro da governança.	SALUS	Curto
	Compor um “comitê de interação” – setor público, universidades e empresas privadas.	SALUS	Médio
	Contatar o Ministério da Saúde para a busca de projetos e recursos.	SALUS	Médio
	Fortalecer o comitê de empreendedorismo e inovação no SALUS.	SALUS	Curto
<b>Tornar o Polo referência nacional em Saúde</b>	Desenvolver missões técnicas e comerciais - envolvendo empresas e especialistas	SEBRAE / SALUS	Curto
	Promover Rodadas de Negócios/Mostra da Saúde.	SEBRAE	Curto
	Buscar reconhecimento/visibilidade para o setor.	SALUS (Comitê de Comunicação)	Curto
	Organizar feiras com grandes players do setor, promover eventos para discussão de assuntos relacionados ao setor e realizar exposições de produtos e serviços de saúde.	SEBRAE/AML/INDESE	Curto/Médio
	Investir na consolidação e reconhecimento da marca do Polo da Saúde de Londrina.	SEBRAE / SALUS	Permanente

## VERTENTE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Estratégia	Ação	Responsável (articulador)	Prazo
<b>Criar uma forte cultura de empreendedorismo e inovação e promover a competitividade</b>	Estruturar programas de fomento para projetos e ideias (Análogos a chamamentos/editais e concursos).	Governança do Ecossistema de Inovação / CODEL	Médio / Longo
	“Fomentar a educação empreendedora e inovadora (Missões técnicas, benchmark, conhecimento de cases de sucesso, selo do Polo da Saúde).”	SEBRAE / SALUS	Curto
	Inserir temas de empreendedorismo e inovação nos eventos regionais e do setor.	SEBRAE / SALUS / AML / INDESE	Curto
	Criar agenda para o setor e canal de relacionamento com o Núcleo de Turismo.	SEBRAE / SALUS / AML / INDESE	Curto
	Estimular a inserção da disciplina de empreendedorismo na matriz curricular dos cursos de nível médio, superior e pós-graduação.	Governança do Ecossistema de Inovação	Curto / Médio
<b>Ampliar a interação junto aos mecanismos, ambientes e iniciativas do Ecossistema de Inovação</b>	Ampliar a participação do setor da saúde nos ambientes de inovação existentes.	SALUS (Comitê de Relações Externas)	Curto
	Integrar as iniciativas de inovação de Londrina (HUB).	Governança do Ecossistema de Inovação	Curto
	Assegurar a representatividade do Polo nas tratativas e ações do Ecossistema de Inovação da região.	SALUS (Comitê de Polo de Saúde)	Curto
	Estimular o fortalecimento e consolidação dos ambientes e mecanismos de inovação da região.	Governança do Ecossistema de Inovação	Médio
	Propor o desenvolvimento de parque tecnológico da saúde.	SALUS (Comitê de Polo de Saúde)	Médio

## VERTENTE CLUSTER

Estratégia	Ação	Responsável (articulador)	Prazo
<b>Acesso a mercado e elevação da competitividade</b>	Agregar valor às empresas existentes.	SEBRAE	Permanente
	Ampliar o acesso ao mercado para as empresas do setor.	SEBRAE / APEX	Médio
	Internacionalizar empresas do Polo.	SEBRAE / APEX	Médio / Longo
	Disseminar estudos de oportunidades de mercado.	SEBRAE / SALUS (Comitê de Indicadores)	Médio
<b>Desenvolver espaços para consolidação e atração de grandes players</b>	Elaborar um plano de sensibilização e atração.	CODEL / Governança do Ecossistema de Inovação	Curto
	Atrair empresas com produtos de valor agregado.	CODEL	Médio / Longo
	Criar estímulos e incentivos.	CODEL	Médio
	Estimular a retenção de startups.	Governança do Ecossistema de Inovação	Médio



## 4. PROJETO MOBILIZADOR

Como forma de contribuir para um maior encadeamento das ações propostas no capítulo anterior, este item traz a proposição de um projeto mobilizador de estímulo ao Polo da Saúde de Londrina por meio da articulação do ecossistema de inovação. Tal projeto visa contribuir para outras duas iniciativas mobilizadoras, o Grupo Salus e o CETIS (Centro de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação em Saúde).

Dentre outros aspectos, esta proposta objetiva integrar a cadeia de valor da área da saúde e o ecossistema de empreendedorismo inovador; mobilizar os atores do ecossistema para o desenvolvimento de soluções na área da saúde; induzir uma sistemática de geração de soluções e empreendimentos inovadores na área da saúde; bem como induzir a geração de novos cases de sucesso na área da saúde.

Esse projeto estruturante está alinhado com a visão de futuro definida para o SALUS, qual seja: “Ser reconhecido como governança fomentadora da excelência e inovação para o desenvolvimento de Londrina como Polo de Saúde até 2020”. E também está em sintonia com a proposta do CETIS enquanto hub de inovação para a área de saúde de Londrina, haja vista sua perspectiva de integrar lideranças da região, pesquisadores, empresas e empreendedores para a geração sistemática de inovações na área da saúde.

Entretanto, para que esse projeto estruturante seja implantado de maneira bem-sucedida, é essencial operacionalizar ações que fomentem o empreendedorismo e a inovação, de maneira a alcançar os seguintes objetivos:

- Apoiar o SALUS no papel de fomentador da excelência e inovação do setor de saúde em Londrina.
- Integrar a cadeia de valor da área da saúde e o ecossistema de empreendedorismo inovador.
- Mobilizar os atores do ecossistema para o desenvolvimento de soluções na área da saúde.
- Induzir uma sistemática de geração de soluções na área da saúde.
- Gerar cases de sucesso na área da saúde.
- Ampliar o protagonismo do SALUS por meio da composição de uma rede de negócios e inovação (expertise e sustentabilidade).

Em síntese, é necessário gerar um volume significativo de empreendimentos inovadores na área de saúde, de forma a gerar demanda qualificada para atuar no CETIS. Para isso, foram definidas estratégias e ações para gerar cases de empreendimentos inovadores de sucesso na área de saúde, conforme pode ser observado nos subitens a seguir.

## 4.1. ESTRATÉGIAS

A geração sistemática de empreendimentos inovadores de sucesso precisa incluir a articulação entre os diferentes atores do ecossistema de inovação da região.

Nesse sentido, as ações a serem implantadas foram organizadas em quatro fases que podem viabilizar a base para que ideias possam ser transformadas em negócios, conforme ilustrado na figura abaixo.



### Articular

O objetivo desta fase é articular a rede de parceiros locais para a promoção da inovação na área da saúde. Para isso, será feita a identificação e seleção dos ambientes de inovação (como pré-incubadoras, incubadoras, aceleradoras), dos agentes indutores (por ex.: indústrias, hospitais e laboratórios) e instituições (como universidades, incubadoras, aceleradoras, dentre outros). Os resultados esperados dessa fase podem ser organizados em dois grupos:

- Definição do papel de cada ator para sistematizar a geração de empreendimentos inovadores bem-sucedidos;
- Definição da “tese de inovação” dos demandantes de tecnologia (indústria, hospitais, laboratórios, dentre outros).

### Atrair e Selecionar

Tomando como base a tese de inovação estabelecida pelas empresas do setor de saúde, a segunda fase foca na atração e seleção de propostas de empreendimentos que ofereçam soluções para os temas identificados na “tese de inovação”.

Para isso, a rede de parceiros envolvida nesse projeto estruturante irá interagir com potenciais empreendedores, pesquisadores e startups que tenham potencial para submeter propostas alinhadas à tese de inovação estabelecida.

O resultado esperado desta fase é a seleção de um conjunto de empreendimentos que tenham soluções que atendam as demandas dos agentes indutores.

### Desenvolver

O objetivo desta fase é disponibilizar serviços de valor agregado de maneira que os empreendimentos selecionados possam se desenvolver e atuar no mercado, atendendo clientes nas diferentes regiões do país.

Para que esse desenvolvimento seja possível é essencial identificar o ambiente de inovação mais adequado para cada um dos empreendimentos selecionados. Assim, dependendo do estágio de evolução e área específica de atuação, o empreendimento pode receber apoio de uma universidade, pré-incubadora, incubadora, aceleradora e/ou parque.

O resultado esperado para essa fase é a utilização, pelos empreendimentos, dos serviços oferecidos pelos diferentes ambientes de inovação.

### Administrar

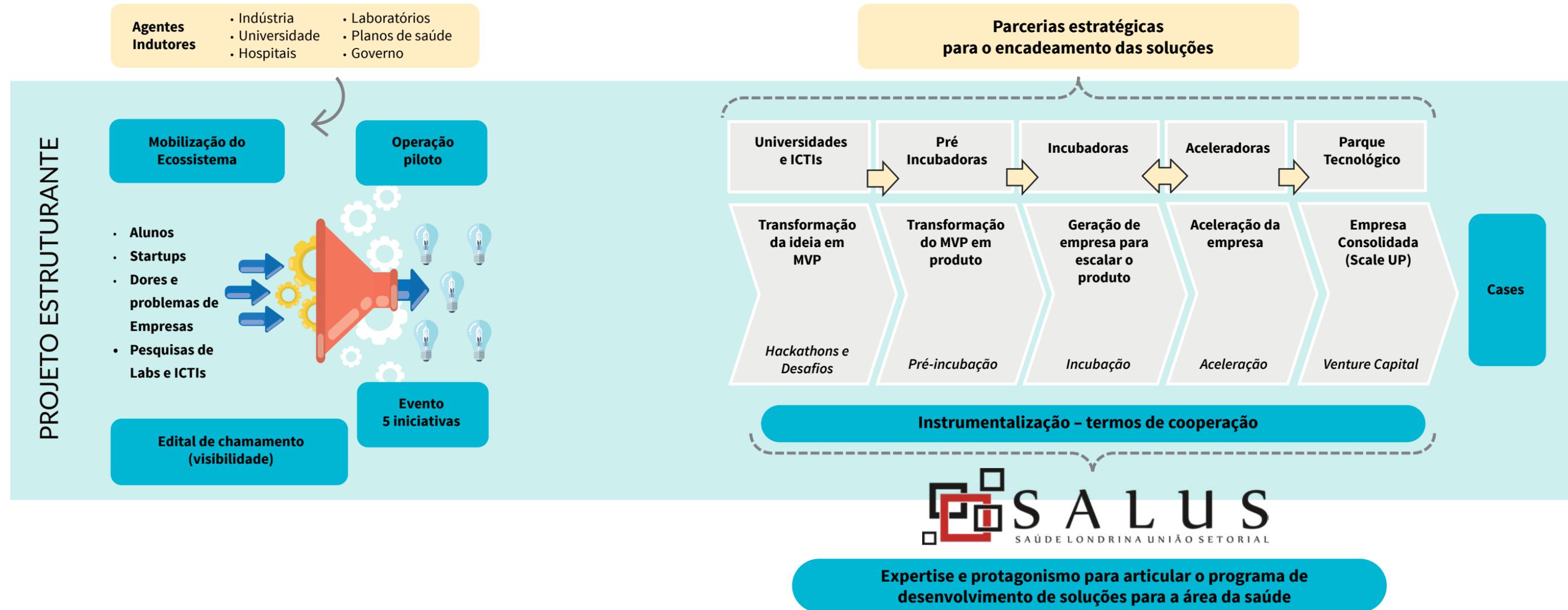
O objetivo desta fase é a gestão, por parte do SALUS, do processo de interação dos empreendimentos selecionados tanto com as empresas da área de saúde quanto com os ambientes de inovação. O ponto de conexão.

Para isso, o SALUS irá monitorar os termos de cooperação entre os empreendimentos e os ambientes de inovação, além de acompanhar a evolução da parceria entre os empreendimentos e as empresas da área de saúde.

O resultado esperado para essa fase é um conjunto de indicadores que possam demonstrar a efetividade do projeto estruturante para o desenvolvimento das empresas da área da saúde de Londrina.

## 4.2. DETALHAMENTO DAS AÇÕES

Para que os resultados esperados com a execução desse projeto estruturante possam ser alcançados, as fases apresentadas acima serão detalhadas em etapas e ações, de maneira a deixar mais clara a forma de atuação de cada ator. A figura apresentada a seguir resume a operacionalização desse projeto estruturante.



## FASE 1: ARTICULAR

*Esta fase objetiva articular a rede de parceiros locais para promoção da inovação na área da saúde e a execução desse projeto estruturante. Para isso, foram estruturadas as seguintes etapas e ações:*

- **Identificação dos parceiros:** o objetivo é identificar as instituições e empresas que tenham sintonia com as estratégias e demandas do setor de saúde de Londrina. Para isso, serão executadas as seguintes ações:
  - Identificação dos atores.
  - Seleção dos atores.
  - Reunião inicial para apresentação do projeto.
- **Identificação da “Tese de Inovação”:** o objetivo desta etapa é definir a tese de inovação que irá especificar os setores e temas de interesse das empresas da área de saúde de Londrina para inovação. Nesse sentido, serão executadas as seguintes ações:
  - Identificação da tese de inovação de cada empresa participante.
  - Workshop para definição da tese de inovação que será adotada para o piloto do projeto estruturante.
  - Elaboração de relatório com os resultados do workshop.
- **Definição dos papéis:** o objetivo desta etapa é definir os papéis de cada um dos participantes desse projeto, estabelecendo as pessoas responsáveis, os prazos a serem atendidos e os resultados esperados. Para isso, serão executadas as seguintes ações:
  - Workshop para definição do papel de cada ator.
  - Planejamento da atuação de cada ator.
  - Elaboração de documento contendo as ações a serem realizadas, o responsável pela ação, o prazo para execução e os resultados esperados.

## FASE 2: ATRAIR E SELECIONAR

*O objetivo desta fase é atrair e selecionar as propostas de empreendimentos que ofereçam soluções para os temas identificados na tese de inovação. Para isso, foram estruturadas as seguintes etapas e ações:*

- **Elaboração do Edital para Chamada de Propostas:** o objetivo é definir as regras do processo de seleção de empreendimentos. Para isso, serão executadas as seguintes ações:
  - Criação de grupo de trabalho.
  - Definição dos objetivos do edital.
  - Definição do processo de atração e seleção.
  - Definição dos critérios de seleção.
- **Elaboração do plano de divulgação:** o objetivo dessa etapa é definir o plano de comunicação para atrair o maior número de propostas qualificadas possível. Nesse sentido, serão executadas as seguintes ações:
  - Definição das informações a serem divulgadas.
  - Definição dos meios a serem utilizados.
  - Elaboração dos materiais (impressos e online) de divulgação.
  - Divulgação do plano de comunicação junto aos parceiros.
- **Lançamento do Edital:** o objetivo é tornar público o processo de seleção de empreendimentos para atender demandas das empresas e instituições do setor da saúde de Londrina. Nesse sentido, serão executadas as seguintes ações:
  - Interação com parceiros para divulgação do edital.
  - Planejamento do evento de lançamento;
  - Realização do evento de lançamento.
  - Realização de eventos de divulgação em instituições-chave para atração de propostas.
- **Seleção das Propostas:** o objetivo desta etapa é selecionar as propostas de empreendimentos que atendam as demandas das empresas do setor da saúde e que tenham maior potencial de sucesso. Nesse sentido, serão executadas as seguintes ações:
  - Identificação de potenciais avaliadores.
  - Seleção dos avaliadores.
  - Capacitação dos avaliadores.
  - Avaliação das propostas.
  - Divulgação dos empreendimentos selecionados.

## FASE 3: DESENVOLVER

*Esta fase tem por finalidade disponibilizar serviços de valor agregado de maneira que os empreendimentos selecionados possam se desenvolver e atuar no mercado, atendendo clientes nas diferentes regiões do país. Para isso, foram estruturadas as seguintes etapas e ações:*

- **Seleção dos Ambientes de Inovação:** o objetivo é definir os ambientes específicos onde os empreendimentos selecionados serão instalados. Para isso, serão executadas as seguintes ações:
  - Definição dos critérios de seleção dos ambientes de inovação.
  - Interação com ambientes de inovação.
  - Seleção dos ambientes de inovação.
- **Contratação:** o objetivo desta etapa é formalizar o relacionamento de cada empreendimento selecionado com os ambientes de inovação que vão oferecer apoio. Neste sentido, serão executadas as seguintes ações:
  - Revisão dos contratos.
  - Apresentação dos ambientes de inovação para os empreendimentos.
  - Definição dos ambientes onde ocorrerá o desenvolvimento de cada empreendimento.
  - Assinatura dos contratos.
- **Oferta de Serviços:** o objetivo desta etapa é promover o desenvolvimento dos empreendimentos por meio da oferta de serviços de valor agregado. Neste sentido, serão executadas as seguintes ações:
  - Diagnóstico do estágio de evolução, dificuldades e oportunidades de cada empreendimento.
  - Planejamento das estratégias e ações para o desenvolvimento de cada empreendimento.
  - Definição dos serviços e apoios a serem oferecidos a cada empreendimento.
  - Oferta dos serviços planejados.
  - Monitoramento da evolução de cada empreendimento.

## FASE 4: ADMINISTRAR

*O objetivo desta fase é a gestão, por parte do SALUS, do processo de interação dos empreendimentos selecionados tanto com as empresas da área da saúde quanto com os ambientes de inovação. Para isso, foram estruturadas as seguintes etapas e ações:*

- **Organização da Gestão do Projeto:** o objetivo é definir a equipe que irá fazer a gestão do projeto. Para isso, serão executadas as seguintes ações:
  - Identificar as pessoas com potencial para gerenciar o projeto.
  - Definir a equipe do projeto.
  - Definir o gestor do projeto.
  - Elaborar o plano de desenvolvimento do projeto.
- **Monitoramento:** o objetivo desta etapa é acompanhar a evolução do projeto, identificando problemas e oportunidades de melhoria. Nesse sentido, serão executadas as seguintes ações:
  - Definição dos indicadores para monitoramento do projeto.
  - Realização de reuniões de acompanhamento com os ambientes de inovação, empresas da saúde e empreendimentos selecionados.
  - Realização de workshops para discussão dos resultados das reuniões de acompanhamento.
- **Relatório Final:** o objetivo é elaborar o relatório final do projeto, contendo os resultados alcançados e uma análise crítica sobre o que funcionou e o que deu errado. Adicionalmente, devem ser definidas as melhorias a serem realizadas para o próximo ciclo do projeto. Para isso, serão executadas as seguintes ações:
  - Realizar workshop com todos os envolvidos no projeto para identificar os pontos positivos e as oportunidades de melhoria, com base nos indicadores definidos.
  - Elaborar um documento sintetizando os resultados do workshop.



# PRÓXIMOS PASSOS

A consolidação do planejamento do Polo da Saúde de Londrina marca o início do processo de implementação das ações estabelecidas para o curto prazo. Essa nova etapa igualmente contará com a participação dos diversos atores envolvidos no processo de planejamento, bem como desta consultoria no assessoramento e apoio a consecução das primeiras ações.

O planejamento apresentado ao longo deste documento preconiza a construção de uma agenda integrada e sistêmica em prol do fortalecimento e inovação da cadeia de valor da saúde de Londrina e região. O trabalho, conforme exposto, estabelece uma direta relação com o ecossistema de inovação regional. Neste sentido, dentre as várias estratégias fixadas constam iniciativas relacionadas ao estreitamento do relacionamento do setor com a academia, governo e instituições de apoio, bem como iniciativas que visam a ampliação de acesso a mercados, a elevação da oferta de valor da cadeia, a consolidação de uma sistemática de inovação colaborativa e articulada, visando contribuir para o alcance da visão de futuro do Polo da Saúde de Londrina.

Em complemento às estratégias e ações relacionadas a cada uma das sete vertentes do ecossistema foi estabelecido um projeto mobilizador que busca, em conjunto de outros projetos estruturantes, contribuir para uma sistemática geração de empreendimentos inovadores e sinérgicos à cadeia de valor da saúde.

Por fim, propõem-se como próximos passos a estruturação de um comitê responsável pelo gerenciamento do plano e orquestração da dinâmica de implementação e acompanhamento das ações definidas. Igualmente, entende-se como salutar a fixação de indicadores, métricas de resultados e o emprego de ferramentas que permitam o contínuo aprimoramento e atualização do planejamento.

EXECUÇÃO

# EQUIPE TÉCNICA



## Coordenação Geral pela Fundação CERTI

**José Eduardo Azevedo Fiates**  
Superintendente Geral

**Leandro Carioni**  
Diretor Executivo do CEI

**Cleber Borba Nascimento**  
Coordenador do Projeto

## Equipe do Centro de Empreendedorismo Inovador

André Yuji Tioda  
Bruno Hümmelgen  
Carlos Eduardo Negrão Bizzotto  
Cleber Borba Nascimento  
Eliza Coral  
Fernando Luiz dos Santos  
Marcus Dias  
Maria das Graças Cunha  
Maria Gorete da Silveira T. Hoffmann  
Renan Hubert

## Assessoria de Comunicação da Fundação CERTI - ACOM

Edição e Diagramação: **Greice Keli Silva**  
Revisão: **Luciana Santaella Malaguti**



## Coordenação Geral pelo SEBRAE/PR

**Fabício Pires Bianchi**  
Gerente Regional Norte

**Simone Millan Shavarski**  
Coordenadora do Projeto

## Equipe do Polo de Saúde de Londrina

Ana Elisa Gomes Gonçalves  
Fernanda Rodrigues de Souza  
Flávia Heloíse Schmitt  
Heverson Feliciano  
João Claudio Santilli  
Sérgio Garcia Ozório



[www.saluslondrina.com.br/polo-de-saude/](http://www.saluslondrina.com.br/polo-de-saude/)



Execução:

