

CONSTRUÇÃO DE UM ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO ATRAVÉS DE PROGRAMAS PÚBLICO-PRIVADOS

BUILDING AN INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM THROUGH PUBLIC-PRIVATE PROGRAMS

Odair Silva Soares[I]

RESUMO

A crescente exigência do mercado por diferenciais competitivos tem impulsionado a consolidação de um ambiente cada vez mais orientado ao empreendedorismo e à inovação. Essa dinâmica é reflexo da relação recíproca entre a intensificação da concorrência e o avanço das demandas dos consumidores. Nesse contexto, torna-se essencial adotar uma postura empreendedora como resposta estratégica aos desafios contemporâneos. Este estudo investiga a efetiva contribuição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) para o fortalecimento do ecossistema de empreendedorismo e inovação na região de Franca/SP. Investigação feita no município situado no nordeste do Estado de São Paulo, no período compreendido entre agosto/setembro de 2022 e julho/agosto de 2023. Essa intervenção estudada, ocorreu por meio do Programa Agente Local de Inovação (ALI), com foco na produtividade. A pesquisa adota uma abordagem metodológica de natureza quali-quantitativa, com fins explicativos. A combinação dessas duas abordagens permitiu uma análise abrangente e robusta dos impactos do Programa ALI na realidade empresarial local. Os dados foram coletados a partir de um universo de 990 empresas, sendo selecionada uma amostra representativa de 215 empresas que forneceram informações finais (Tf). Dessas, 123 empresas participaram do primeiro ciclo (setembro a dezembro de 2022), enquanto 92 integraram o segundo ciclo (janeiro a julho de 2023). O estudo apresenta resultados relevantes, como elevação do faturamento bruto geral das empresas participantes do primeiro ciclo em 8,1%, e 12,3% no segundo ciclo. Além de aumento na produtividade de 27,7% e 39,5%, respectivamente no primeiro e segundo ciclo. Esses números, por si só evidenciam o impacto positivo do Programa ALI-Produtividade, reafirmando seu papel estratégico na promoção de um ambiente empresarial mais dinâmico e inovador. Os achados reforçam o compromisso com a aplicação prática dos conhecimentos básicos de gestão empresarial, especialmente no contexto da atuação dos agentes locais de inovação, contribuindo significativamente na construção de um ecossistema de inovação e empreendedorismo.

Palavras-chave: ecossistema de inovação e empreendedorismo; inovação; MPE; programas público-privados; Sebrae Franca/SP.

ABSTRACT

The growing market demand for competitive advantages has driven the consolidation of an environment increasingly oriented toward entrepreneurship and innovation. This dynamic reflects the reciprocal relationship between intensified competition and rising consumer demands. In this

[I] Doutor em Educação: Currículo pela PUC/SP. Professor da Faculdade de Tecnologia Waldyr Alceu Titulação - Fatec Sertãozinho (SP), odair.soares@fatec.sp.gov.br.



context, adopting an entrepreneurial stance is essential as a strategic response to contemporary challenges. This study investigates the effective contribution of the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Sebrae) to strengthening the entrepreneurship and innovation ecosystem in the Franca, São Paulo, region. The study was conducted in the municipality located in northeastern São Paulo state, between August and September 2022, July, and August 2023. This intervention was conducted through the Local Innovation Agent (ALI) Program, focusing on productivity. The research adopts a qualitative and quantitative methodological approach with explanatory purposes. The combination of these two approaches allowed for a comprehensive and robust analysis of the ALI Program's impact on the local business environment. Data was collected from a universe of 990 companies, with a representative sample of 215 companies that provided final information (Tf) selected. Of these, 123 companies participated in the first cycle (September to December 2022), while 92 participated in the second cycle (January to July 2023). The study presents significant results, such as an 8.1% increase in overall gross revenue for participating companies in the first cycle and a 12.3% increase in the second cycle, as well as productivity increases of 27.7% and 39.5%, respectively, in the first and second cycles. These figures alone demonstrate the positive impact of the ALI-Productivity Program, reaffirming its strategic role in promoting a more dynamic and innovative business environment. The findings reinforce the commitment to the practical application of basic business management knowledge, especially in the context of the work of local innovation agents, significantly contributing to the construction of an innovation and entrepreneurship ecosystem.

Keywords: innovation and entrepreneurship ecosystem; innovation; small business; public-private programs; Sebrae Franca-SP.

Data de submissão do artigo: 15/08/2025.
Data de aprovação do artigo: 16/09/2025.
DOI: https://doi.org/10.33635/sitefa.v8i1.351

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico e social contemporâneo está intrinsecamente associado à capacidade das regiões de promover ambientes propícios à inovação e ao empreendedorismo. Em um contexto marcado por transformações tecnológicas e competição acirrada, a sobrevivência e o crescimento das micro e pequenas empresas (MPEs) dependem da capacidade de adaptar-se rapidamente às novas demandas do mercado.

Conforme o Sebrae (2021), o Programa Agente Local de Inovação (ALI), desenvolvido pelo Sebrae, surge como uma das principais estratégias institucionais para estimular a produtividade, a eficiência e a inovação nas MPEs brasileiras. Este artigo busca investigar, com base em evidências empíricas, a contribuição do Sebrae Franca/SP para a construção de um ecossistema regional de inovação e empreendedorismo, tomando como referência os dados coletados no período de agosto de 2022 a agosto de 2023.

2 REVISÃO SOBRE ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Para a adequada compreensão deste estudo, é necessário aprofundar alguns conceitos-chave que fundamentam a análise proposta. O detalhamento de determinados termos permite não apenas a elucidação de conceitos centrais, mas também a delimitação do enfoque teórico

adotado pelo autor, sobretudo no que tange ao ecossistema de inovação e empreendedorismo. Assim, propõe-se a seguir uma revisão de literatura que busca esclarecer os principais elementos norteadores da pesquisa: ecossistema de inovação, empreendedorismo, produtividade, criatividade e inovação.

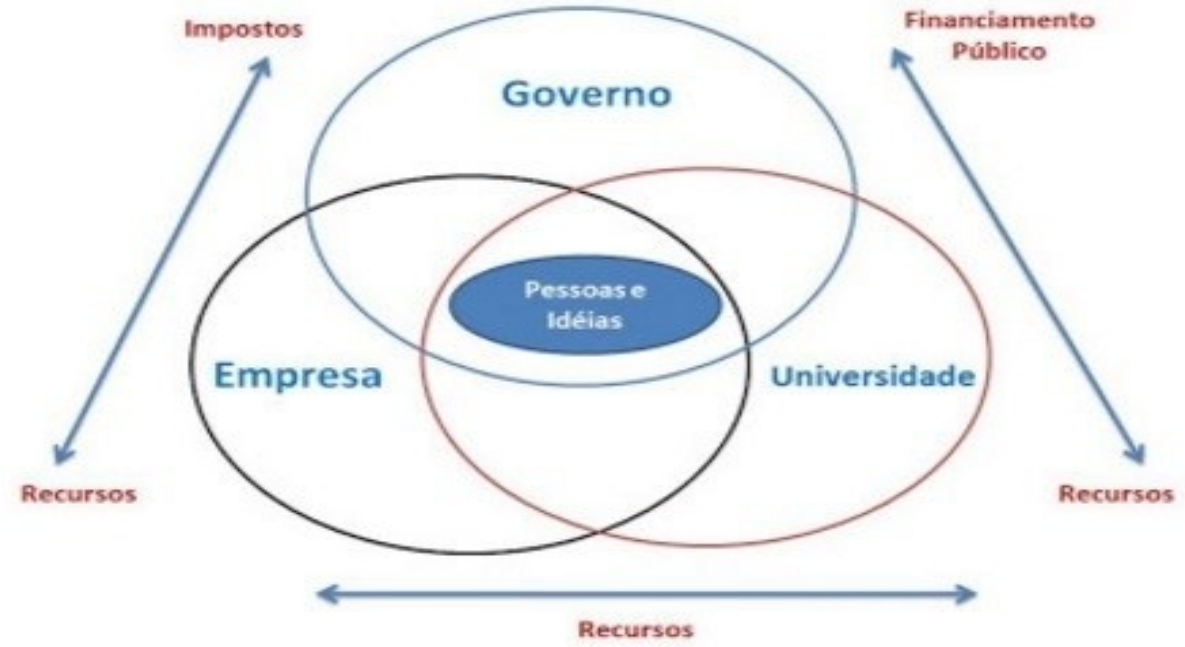
2.1 Revisão de Literatura

No final do século XX, conforme Sbragia *et al.* (2006), os pesquisadores Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff propuseram o modelo da **hélice tríplice**, que se consolidou como uma das principais referências teóricas sobre ecossistemas de inovação. O modelo representa a articulação entre três esferas fundamentais: **universidades**, responsáveis pela produção do conhecimento científico; **empresas**, que promovem a aplicação comercial da inovação; e **governos**, que atuam como reguladores e financiadores do sistema.

A figura 1 – Esquema de estruturação do Ecossistema Empreendedor e de Inovação, ilustra de forma mais simples a necessária articulação dos diversos atores no cenário local, regional e nacional fomentando potencialmente a difusão do empreendedorismo e da inovação. Ao centro vemos as pessoas e suas ideias apoiadas ao mesmo tempo pelo(s) governo(s), empresa(s) e universidade(s) através de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, tributários *et al.* , oriundos dos três pilares da hélice tríplice.

Com o fortalecimento das interações entre essas esferas, observa-se o surgimento de organizações híbridas, em que universidades passam a desenvolver atividades empreendedoras, empresas se aproximam da pesquisa científica e governos operam como facilitadores do desenvolvimento tecnológico. Esse processo de hibridização está representado graficamente na figura 1, apresentada anteriormente, sintetizando a estruturação do ecossistema de inovação em níveis local, regional e nacional.

Figura 1 – Esquema de estruturação do Ecossistema Empreendedor e de Inovação



Fonte: adaptado de Sbragia *et al.* (2006)

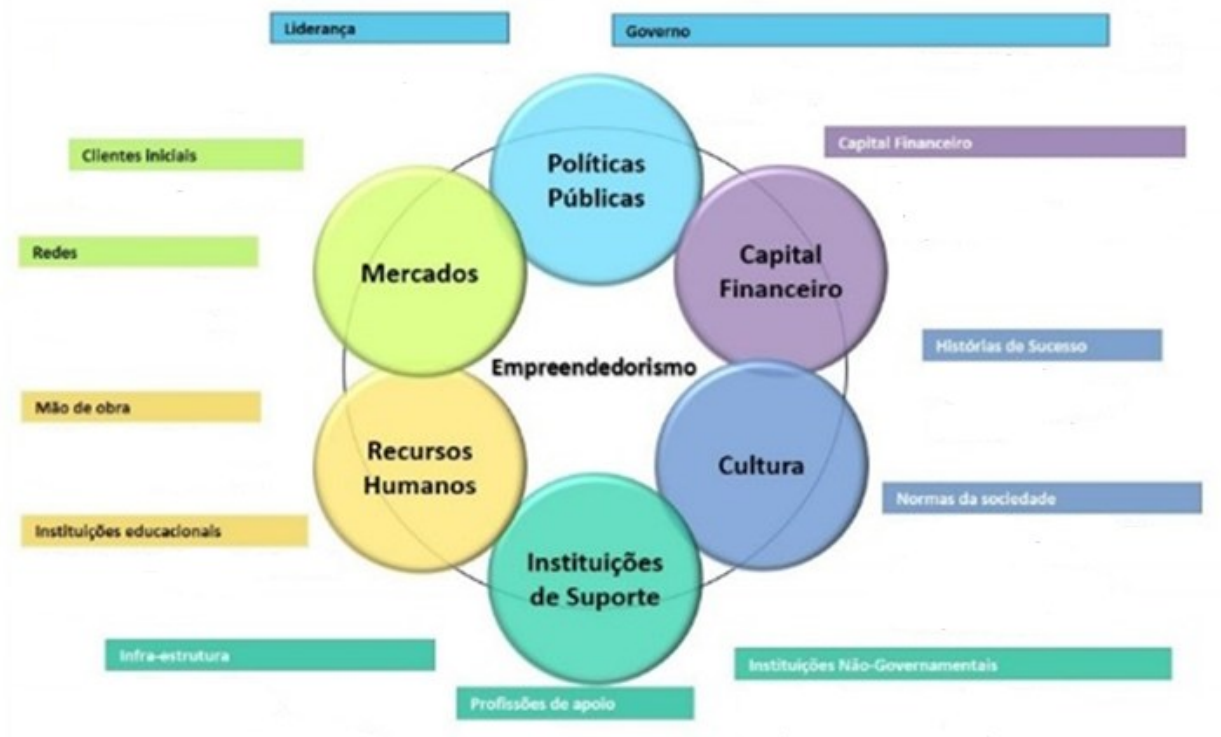
VIII SITEFA
Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho

Já a Figura 2 amplia essa visão, apresentando os domínios do ecossistema de inovação e empreendedorismo. Trata-se de uma abordagem mais abrangente, que integra dimensões como:

- **Políticas públicas**: implementadas por meio de instituições de financiamento, incentivos fiscais e marcos regulatórios;
- **Mercados**: incluindo redes de empreendedores, canais de comercialização e parcerias comerciais;
- **Recursos humanos**: composto por mão de obra qualificada e treinamentos específicos em empreendedorismo;
- **Instituições de suporte**: representada por centros de incubação, logística, telecomunicações, energia e zonas industriais, serviços especializados, como consultoria jurídica, contábil, técnica e financeira;
- **Cultura**: relacionados à tolerância ao risco, valorização da inovação e estímulo à criatividade;
- **Capital financeiro**: abrangendo microcrédito, investidores-anjo, capital de risco e mercados públicos de investimento.

Para Nakagawa (2015), o ecossistema empreendedor contemporâneo se estrutura de forma descentralizada e flexível, funcionando como uma rede interconectada e, muitas vezes, virtual. O autor destaca que o próprio empreendedor e sua iniciativa empresarial constituem o núcleo do ecossistema, interagindo com outros empreendedores, investidores, consultores especializados, fornecedores e clientes em um processo contínuo de aprendizado e colaboração.

Figura 2 – resumo dos domínios do ecossistema empreendedor e de inovação



Fonte: adaptação do modelo de Isenberg (2011)



Embora grande parte dos estudos sobre ecossistemas de inovação concentre-se nas *startups*, devido à sua agilidade, baixo custo e potencial disruptivo, é importante ressaltar que o conceito de ecossistema é aplicável a todo o universo das micro e pequenas empresas (MPEs). Nesse contexto, os princípios da inovação e do empreendedorismo são disseminados de forma transversal, impactando organizações de diferentes portes e setores e configurando-se como cultura organizacional e regional.

Necessário definir inovação para sua melhor compreensão, no contexto desse trabalho. Conforme definida no Manual de Oslo (1990 *apud* Finep, 2004), consiste na introdução de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente aprimorado, ou ainda na implementação de métodos novos de produção, marketing, distribuição ou gestão organizacional (Finep, 2004). Essa definição orienta a atuação de políticas públicas e programas de apoio à inovação em diversos países.

No contexto brasileiro, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) tem desempenhado papel destacado na promoção do empreendedorismo e da inovação. Sua atuação envolve múltiplas frentes, incluindo assistência técnica, capacitação, acesso a crédito, estímulo à inovação, articulação institucional, políticas públicas e inteligência de mercado (Sebrae, 2024a). Tais ações contribuem diretamente para a geração de empregos, redução das desigualdades regionais e desenvolvimento sustentável.

Entretanto, o Sebrae também enfrenta dilemas entre ações generalistas e intervenções mais específicas, que exigem contextualização e adaptação às realidades locais. Nesse estudo, o foco centra-se no Programa Agente Local de Inovação (ALI), implantado em Franca/SP, onde práticas simples de gestão, como o uso de ferramentas financeiras básicas (fluxo de caixa, DRE etc.), já representam inovações significativas para muitas MPEs. Tais ferramentas, embora conhecidas e ensinadas nos cursos de administração, antes desconhecidas por grande parte dos gestores das MPEs, passaram a ser adotadas sistematicamente após a intervenção dos ALIs, configurando uma transformação real nos processos organizacionais e produtivos.

Outro conceito frequentemente confundido com inovação é o de criatividade. Segundo Soares e Fazenda (2016a), a criatividade está ancorada no conhecimento tácito, aquele que se adquire no cotidiano, muitas vezes sem base científica, porém carregado de intuição e senso comum. Já a inovação, por sua vez, baseia-se predominantemente no conhecimento explícito, sistematizado e, em sua essência, científico. Enquanto a criatividade adapta, improvisa e combina conhecimentos existentes, a inovação rompe com padrões estabelecidos e inaugura novas possibilidades de desenvolvimento empresarial.

Por fim, a produtividade é conceituada como a medida da eficiência na utilização de recursos, sendo tradicionalmente interpretada como “fazer mais com menos”. No âmbito do Programa ALI, o Sebrae operacionaliza esse conceito por meio da seguinte fórmula (Sebrae, 2020a):

Produtividade = (Faturamento Bruto – Custos Variáveis) / Pessoal Ocupado

Essa abordagem também desmistifica noções equivocadas, como a confusão entre faturamento com lucro, ou entre produção com produtividade, ainda recorrentes no ambiente das MPEs. O trabalho técnico dos ALIs contribuiu para esclarecer essas distinções, promovendo uma cultura gerencial mais robusta e alinhada à lógica da inovação e da competitividade.



Concluída esta revisão teórica, segue-se a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados na condução deste estudo. Para maior aprofundamento, recomenda-se a consulta às referências citadas ao final deste artigo.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Este estudo apresenta especificidades metodológicas, que se fundamentam na aplicabilidade prática dos resultados obtidos a partir do trabalho de campo realizado por pesquisadores bolsistas do Programa Agente Local de Inovação (ALI-Produtividade), atuantes na região de Franca, situada no nordeste do estado de São Paulo. O enfoque metodológico privilegia a observação direta e a proposição de soluções a problemas gerenciais diagnosticados em micro e pequenas empresas (MPEs), que se inscreveram no referido Programa, o que confere à pesquisa um caráter eminentemente aplicado.

A abordagem metodológica adotada é quali-quanti, combinando técnicas qualitativas e quantitativas de investigação. No aspecto qualitativo, busca-se responder às questões do tipo "o quê", "por quê" e "como", explorando em profundidade um número restrito de casos, com o objetivo de compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes e de suas vivências. Esta vertente permite a formulação de proposições que poderão ser aprofundadas em estudos futuros, ampliando a compreensão dos desafios enfrentados pelas MPEs.

No que tange ao aspecto quantitativo, a pesquisa recorre a procedimentos sistemáticos de coleta e análise de dados, visando à formulação e à verificação de hipóteses, à quantificação de informações e à extrapolação dos resultados da amostra para o universo pesquisado. A combinação dessas duas abordagens permite uma análise abrangente e robusta dos impactos do Programa ALI na realidade empresarial local.

Quanto à sua finalidade, a pesquisa é explicativa, uma vez que busca identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos observados nas organizações, como inovação e empreendedorismo. Em relação aos meios, utilizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica, que já havia servido de base teórica para a elaboração da tese de doutorado do autor, e fundamentou as interpretações aqui desenvolvidas. A seguir, apresenta-se a análise empírica, com base nos dados coletados durante a execução do programa.

4 IMPACTOS DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

A etapa empírica da pesquisa foi realizada entre os meses de agosto/setembro de 2022 e julho/agosto de 2023, junto a micro e pequenas empresas da região de Franca/SP. O universo inicial foi composto por 990 empresas atendidas no âmbito do Programa ALI-Produtividade, sendo selecionada uma amostra representativa de 215 empresas que forneceram o questionário final (Tf). Destas, 123 empresas participaram do 1º ciclo (setembro a dezembro de 2022) e 92 empresas do 2º ciclo (janeiro a julho de 2023).

O modelo de acompanhamento do programa consistiu na aplicação de dois instrumentos principais: o diagnóstico inicial (**T0**), realizado até dois meses após o início do ciclo, com o objetivo de registrar a situação da empresa antes da intervenção, e a mensuração final (**Tf**), aplicada três meses após a implementação das soluções sugeridas pelos ALIs. A comparação entre os resultados de T0 e Tf permite avaliar a efetividade das ações implementadas.



Os dados da Tabela 1, demonstram que, no 1º ciclo, as empresas registraram um aumento médio de 8,1% no faturamento bruto, alinhado com a média estadual (SEBRAE/SP, 2023b). Já no 2º ciclo, o crescimento foi ainda mais expressivo, atingindo 12,3%, o que pode ser parcialmente atribuído ao desempenho positivo da economia nacional no segundo trimestre de 2023, com aumento do PIB em 3,4% em relação ao mesmo período de 2022. Esse avanço reflete, sobretudo, o impacto do agronegócio, setor economicamente relevante na região de Franca.

Com base na fórmula de produtividade adotada pelo Sebrae (2020a):

Produtividade = (Faturamento Bruto – Custos Variáveis) / Pessoal Ocupado

verificou-se um aumento médio de 27% no 1º ciclo e de 39,5% no 2º ciclo, resultando em 32,37% de crescimento médio de produtividade no conjunto das empresas acompanhadas. Este desempenho supera significativamente a média estadual registrada pelo próprio programa, que gira em torno de 22% (SEBRAE/SP, 2023b). No 1º ciclo, a redução de 8% no número de pessoas ocupadas pode ter influenciado positivamente o cálculo da produtividade. No 2º ciclo, o crescimento econômico citado anteriormente se configura como um possível principal fator explicativo.

Para darmos maior visibilidade aos itens coletados, montamos a tabela 1 na vertical e não na horizontal, como normalmente é feito.

Tabela 1 – Apuração dos números obtidos na conclusão dos 1º. e 2º. Ciclos do Programa ALI – Produtividade – T0 e Tf

ITENS MENSURADOS	CICLO 1 2/2022 (set a dez/22)	CICLO 2 1/2023 (jan a jul/23)
Faturamento Bruto T0	R$ 14.084.810,97	R$ 8.856.121,74
Faturamento Bruto Tf	R$ 15.220.689,08	R$ 9.941.434,00
Variação Faturamento Bruto (%)	8,1%	12,3%
Produtividade T0	R$ 975.295,98	R$ 636.926,18
Produtividade Tf	R$ 1.245.585,39	R$ 888.575,64
Variação Produtividade (%)	27,7%	39,5%
Pessoas Ocupadas T0	846	465
Pessoas Ocupadas Tf	782	490
Variação Pessoas Ocupadas (%)	- 8,0%	5,0%

Fonte: próprio autor (2025)

A variação no número de pessoas ocupadas confirma essa análise: houve uma redução de 8% no 1º ciclo, atribuída possivelmente ao período de pós-festas e férias (T0–Tf), e um aumento de 5% no 2º ciclo, coerente com a expansão econômica observada.

Além dos indicadores econômicos, o programa também mensura avanços em seis dimensões da gestão empresarial:

1. Controles Gerenciais (CG)
2. Gestão de Operações (GO)
3. Práticas de Inovação (PI)
4. Marketing (MKT)
5. Práticas Sustentáveis (PS)
6. Transformação Digital (TD)



Os resultados, apresentados no tabela 2, indicam evolução em todas as dimensões nos dois ciclos. Os principais destaques foram:

- Controles Gerenciais: aumento de 25,9% (1º ciclo) e 41,7% (2º ciclo)
- Transformação Digital: 22,4% (1º ciclo) e 15,2% (2º ciclo)
- Marketing: 17,7% (1º ciclo) e 14,3% (2º ciclo)
- Gestão de Operações: 9,2% (1º ciclo) e 18,7% (2º ciclo)
- Práticas Sustentáveis: 8,9% (1º ciclo) e 12,9% (2º ciclo)
- Práticas de Inovação: 4,2% (1º ciclo) e 10,1% (2º ciclo)

Tabela 2 – Apuração dos números obtidos na conclusão dos 1º. e 2º. Ciclos do Programa ALI – Produtividade – Dimensões do Radar com dimensões em ordem crescente

Dimensões do Radar	Mensu-rações Iniciais Ciclo 1	Mensu-rações Finais Ciclo 1	Variação Dimensões Ciclo1	Mensu-rações Iniciais Ciclo 2	Mensu-rações Finais Ciclo 2	Variação Dimensões Ciclo2
Controles Gerenciais	290	365	25,9%	223	316	41,7%
Transformação Digital	343	420	22,4%	310	357	15,2%
Marketing	368	433	17,7%	307	351	14,3%
Gestão de Operações	315	344	9,2%	268	318	18,7%
Práticas Sustentáveis	282	307	8,9%	232	262	12,9%
Práticas de Inovação	333	347	4,2%	296	326	10,1%

Fonte: próprio autor (2025)

Esses resultados sugerem que, apesar do avanço mais modesto nas práticas de inovação, as demais dimensões apresentaram crescimento significativo, com destaque para os Controles Gerenciais, o que parece indicar uma lacuna histórica na capacitação administrativa dos gestores. A Transformação Digital e o Marketing revelam impactos do período pós-pandemia, marcadamente voltado à digitalização dos processos e à intensificação da presença online.

A Gestão de Operações reflete o esforço das empresas em responder às novas exigências logísticas, enquanto as Práticas Sustentáveis indicam uma crescente, ainda que tímida, preocupação com a responsabilidade ambiental. As Práticas de Inovação, por sua vez, embora apresentem menores índices de variação, requerem análise qualitativa mais detalhada.

No quadro 1, são apresentados exemplos de problemas e soluções levantados no diagnóstico inicial das empresas. Observa-se que muitas das soluções sugeridas envolvem a introdução de novos processos ou ferramentas até então desconhecidos pelos empresários, o que configura, à luz do Manual de Oslo (1990 *apud* Finep, 2004), ações de inovação, mesmo que não disruptivas.



É importante reiterar que, para grande parte das empresas atendidas, a introdução de práticas básicas de gestão representa uma verdadeira inovação. Estamos, nesse contexto, tratando de um processo de alfabetização gerencial, em que instrumentos amplamente difundidos na literatura acadêmica e nas médias e grandes empresas são ainda incipientes no universo das MPEs.

Quadro 1 – Amostragem de alguns Problema / Solução coletados no relatório SEBRAE/SP Sobre o 1º. Ciclo e 2º. Ciclo

PROBLEMA	SOLUÇÃO
Não há controle das finanças, nada é anotado e analisado.	Foi elaborada uma DRE junto com a empresária, ela identificou a importância das margens e como elaborar a precificação dos produtos.
Empresa não possui registro de seus custos/despesas	Planilha fluxo de caixa
FINANÇAS: Dificuldade em saber o custo exato do sapato	Criar uma planilha de precificação
A empresa não utiliza sistema ou planilhas para controle financeiro do faturamento e dos custos detalhados.	A empresa passou a utilizar o sistema ERP MARKET UP para auxiliar a gestão das operações - cadastro de produtos, gestão de estoques, gestão financeira.
Empresário teve uma queda no seu faturamento e nas suas vendas. Está sentindo dificuldades em manter a empresa fora do vermelho.	Estruturação do Marketplace pela Solução SEBRAE
Dificuldade em planejar a área comercial	Estruturar modelo de negócios através do Canvas
Processos: dificuldade com a organização das atividades dos colaboradores para que se tornem mais produtivos	Gerenciar atividades dos colaboradores através do Trello

Fonte: próprio autor apoiado em SEBRAE (2020a)

Por fim, reforça-se que tanto a criatividade quanto a inovação estão intrinsecamente relacionadas ao conhecimento — sendo a primeira associada ao preponderantemente conhecimento tácito e a segunda ao conhecimento explícito e estruturado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O Programa ALI-Produtividade tem, portanto, promovido avanços concretos na gestão das micro e pequenas empresas, ao difundir práticas inovadoras que se adaptam à realidade local e às especificidades dos empreendedores atendidos.

A próxima seção abordará os impactos concretos do programa nas empresas da região de Franca/SP, com base nos dados analisados.



4.1 Principais ações implementadas

A partir da análise desenvolvida neste estudo, baseada na atuação direta de pesquisadores no contexto empresarial da região de Franca/SP, constata-se que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) desempenha papel estratégico na construção, sustentação e consolidação de ecossistemas empreendedores e inovadores em nível regional e nacional, especialmente em um país com as dimensões continentais do Brasil.

Dentre os principais instrumentos mobilizados pelo Sebrae, destaca-se o Programa Agente Local de Inovação (ALI), que, ao ingressar em uma nova fase de atuação nacional em 2023, celebrou 16 anos de existência com resultados expressivos: mais de 400 mil micro e pequenas empresas (MPEs) atendidas e a formação de mais de 5 mil agentes capacitados (Sebrae, 2023). Os impactos quantitativos também são notáveis nacionalmente, com aumento médio de 27% na produtividade do trabalho e crescimento de 8% no faturamento direto das empresas acompanhadas, em mais de 3.100 municípios brasileiros (Sebrae, 2023).

Desde sua criação em 2008, o programa ofertou mais de 8 mil bolsas e acompanhou, de maneira técnica e estruturada, aproximadamente 300 mil pequenos negócios, somente no estado de São Paulo (SEBRAE/SP, 2023). Esses indicadores reforçam o papel transformador do programa, que vem contribuindo de forma significativa para o fortalecimento de um ecossistema de inovação alinhado às demandas contemporâneas da economia.

Conclui-se, portanto, que o Programa ALI-Produtividade tem se configurado como uma política pública de elevado impacto, promovendo a transição de modelos tradicionais, próprios da sociedade industrial, para um novo paradigma baseado na valorização do capital humano, da criatividade e da inovação. Trata-se de um esforço que não apenas posiciona o Brasil entre os países mais empreendedores do mundo, como também o impulsiona em direção a uma trajetória de maior densidade tecnológica e inovação sistêmica (Soares; Fazenda, 2016a).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção e o fortalecimento de ecossistemas de inovação e empreendedorismo constituem um eixo estratégico para o desenvolvimento regional e nacional. Ao longo deste estudo, buscou-se analisar a contribuição do Programa ALI Produtividade para a consolidação desses ecossistemas, à luz da experiência vivenciada pelo autor na condição de bolsista orientador.

Embora sem evidências diretas, indiretamente considera-se cumprido o objetivo desse trabalho demonstrando um crescimento econômico empresarial, que no médio e longo prazo tende a gerar desenvolvimento econômico regional. O objetivo central foi examinar o quanto o Programa ALI, como uma iniciativa público-privada, tem contribuído para a formação de ambientes inovadores e empreendedores, considerando suas metodologias, impactos e potencial de transformação nos territórios atendidos. Diante das evidências levantadas e da análise realizada, entende-se que o programa tem gerado efeitos positivos e consistentes, embora haja espaço para avanços mais estruturantes.

Ao concluir este trabalho, o autor reafirma o orgulho de ter participado de uma iniciativa nacional de impacto concreto, que respeita as singularidades regionais, culturais e setoriais, e que contribui para o fortalecimento da inovação e do empreendedorismo no país.



A cada ciclo do Programa ALI, são dados novos e relevantes passos rumo à construção de um Brasil mais inovador, competitivo e sustentável.

REFERÊNCIAS

ENTREPRENEURIAL. **Entrepreneurial ecosystem diagram.** Entrepreneurial, 2024. Disponível em: https://entrepreneurial-revolution.com/view-the-ecosystem-diagram/. Acesso em: 10 out. 2024.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP); ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** Rio de Janeiro: Finep, 2004. Disponível em: https://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. . Acesso em: 27 jan. 2024.

NAKAGAWA, Marcelo. **Entendendo o ecossistema de empreendedorismo brasileiro: tipos de empreendedores e negócios.** PME Estadão, 23 out. 2015. Disponível em: https://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empreendedor/entendendo-o-ecossistema-de-empreendedorismo-brasileiro-tipos-de-empreendedores-e-negocios/. . Acesso em: 15 abr. 2024.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SBRAGIA, Roberto; ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. **Inovação: como vencer esse desafio empresarial.** São Paulo: Clio, 2006.

SBRAGIA, Roberto; *et al.* **Inovação: como vencer esse desafio empresarial.** São Paulo: Clio, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Agente Local de Inovação.** Brasília: Sebrae, 2021. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao. Acesso em: 20 jul. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Radar Projeto ALI:** manual do orientador Programa Brasil Mais Agentes Locais de Inovação (ALI). Brasília: Sebrae, 2020a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia da metodologia.** Brasília: Sebrae Nacional Unidade de Inovação – UI, 2020b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Inovação nas pequenas empresas.** Brasília: Sebrae, 2024a. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inovacao-nas-pequenas-empresas. Acesso em: 10 set. 2025.



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Agentes Locais de Inovação (ALI) completam 15 anos de atividade com mais de R$ 400 milhões em investimentos.** Agência Sebrae de Notícias, 2024b. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/agentes-locais-de-inovacao-ali-completam-15-anos-de-atividade-com-mais-de-r-400-milhoes-em-investimentos/. Acesso em: 2 maio 2024.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE/SP). **Empresas atendidas nos ciclos 1 e 2 do Programa ALI-Produtividade.** São Paulo: Sebrae/SP, 2023a.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE/SP). **ALI Produtividade: receba orientações sob medida dos nossos Agentes Locais de Inovação.** São Paulo: Sebrae/SP, 2023b. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/ali-produtividade. . Acesso em: 2 maio 2024.

SOARES, Odair S.; FAZENDA, Ivani C. A. **Ecossistema empreendedor e a nova gestão das MPEs: como o ambiente pode influenciar na gestão das empresas de pequeno porte.** Saarbrücken: NEA – Novas Edições Acadêmicas – OmniScriptum GmbH & Co. KG, 2016a.

SOARES, Odair S. **Visão empreendedora e a pequena empresa: como a postura empreendedora pode influenciar na gestão das empresas de pequeno porte.** Saarbrücken: NEA – Novas Edições Acadêmicas – OmniScriptum GmbH & Co. KG, 2016b.

ISENBERG, Daniel. How to start an entrepreneurial revolution. **Harvard Business Review**, jun. 2010. Disponível em: https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution. Acesso em: 10 set. 2025.