



# **ALI ECOSISTEMAS**

## **Guia metodológico**

Brasília – DF  
Fevereiro de 2022



© 2022. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE  
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

INFORMAÇÕES E CONTATOS:

**SEBRAE**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE  
SGAS Quadra 605, Conjunto A, Asa Sul  
CEP.: 70.200-904, Brasília - DF.  
Telefone: (61) 3348-7636  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

Roberto Tadros

**Diretor Presidente**

Carlos Melles

**Diretor Técnico**

Bruno Quick

**Diretor de Administração e Finanças**

Eduardo Diogo

**Gerente da Unidade de Inovação**

Paulo Renato Macedo Cabral

**Gerente Adjunto da Unidade de Inovação**

Paulo Puppim Zandonadi

**Coordenação Nacional**

Carlos Henrique Blanco de Oliveira  
Evelyne Labanca Corrêa de Araújo  
Krishna Aum de Faria  
Olívia Mara Ribeiro Castro  
Raquel Beatriz Almeida de Minas  
Webia Pereira da Silva



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>2. O QUE É UM ECOSISTEMA LOCAL DE INOVAÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Quem são os agentes?.....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Princípios da atuação .....</b>	<b>6</b>
<b>3.3. Focos do trabalho.....</b>	<b>6</b>
<b>4. PAPÉIS NA GESTÃO DO ALI ECOSISTEMAS LOCAIS DE INOVAÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1. Sistema SEBRAE .....</b>	<b>8</b>
<b>4.2. Coordenação Nacional.....</b>	<b>8</b>
<b>4.3. Coordenação Estadual .....</b>	<b>8</b>
<b>4.4. Gestor local.....</b>	<b>8</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Sebrae/PR, em parceria com a Fundação CERTI, desenvolveu em 2018 uma abordagem de intervenção em ecossistemas locais de inovação para estimular, gerar e consolidar empresas inovadoras. O projeto foi bastante exitoso e, em 2019, o Sebrae Nacional decidiu nacionalizar a metodologia e incluí-la na estratégia nacional de atuação em inovação: Programa Brasil + Inovador.

A metodologia Sebrae de atuação em Ecossistemas de Inovação se propõe a organizar o ecossistema, de maneira que se tenha a sistematização do modus operandi, com o objetivo de aumentar a maturidade do ecossistema local e que os diversos atores, políticas e ações daquele município ou microrregião geográfica tenham uma atuação cada vez mais efetiva e integrada, para assim criar um ambiente favorável para a geração de empreendimentos inovadores competitivos.

Até esse início de 2022, a metodologia já havia sido implantada em 96 municípios abrangendo 25 Unidades Federativas. Em 2022, estima-se que mais 20 municípios irão implantar a metodologia. Essa capilaridade revela a importância e o alcance da abordagem em nível nacional. Estima-se que no Brasil haja cerca de 300 municípios com ativos de inovação e que, conseqüentemente, possuam potencial para desenvolver o projeto Ecossistema Local de Inovação. Assim, esses 96 municípios representam aproximadamente 1/3 do total.

Com base nessa experiência, tanto do Sebrae quanto dos Sebrae/UF que implantaram a metodologia em municípios ou microrregiões, e que já desenvolveram o Plano de Intervenção do respectivo Ecossistema e já possuem um grupo atuando nessa Intervenção, identificamos os seguintes desafios e dificuldades nesse trabalho de desenvolvimento do ecossistema de inovação e conseqüentemente aprimoramento ao processo de inovação territorial:

- Falta de engajamento dos atores na construção do Plano de Intervenção;
- Ausência de atores importantes do Ecossistema de Inovação no alinhamento;
- Perda de motivação do grupo ao longo do tempo;
- Ser apenas mais um plano de ação para fomentar empreendimentos inovadores (“mais do mesmo”);
- Dependência do Sebrae para liderar o processo de inovação;
- Atores propõem ações, mas não querem e não conseguem realizá-las;
- Pouco envolvimento do setor público e de grandes empresas inovadoras;
- Dificuldades de interagir com as pessoas em reuniões no formato online;
- Acompanhamento por apenas o analista da regional do Sebrae;
- Falta de organização em alguns setores priorizados.

Além disso, foram percebidas algumas oportunidades para o Sebrae em âmbito nacional:



- Benchmarking com municípios de outros estados que estejam implantando o projeto de ecossistemas de inovação;
- Promoção de mais encontros entre a governança;
- Desenvolver um modelo/diretriz de atuação da governança local.

É justamente essa jornada que fez surgir a ideia de se trabalhar essa problemática com um Agente Local de Inovação capaz de compreender, animar e engajar o Ecossistema para tracionar o seu desenvolvimento. Surge assim o ALI Ecossistemas, um Bolsista de Estímulo à Inovação do Sebrae, especializado em processos de inovação territorial.

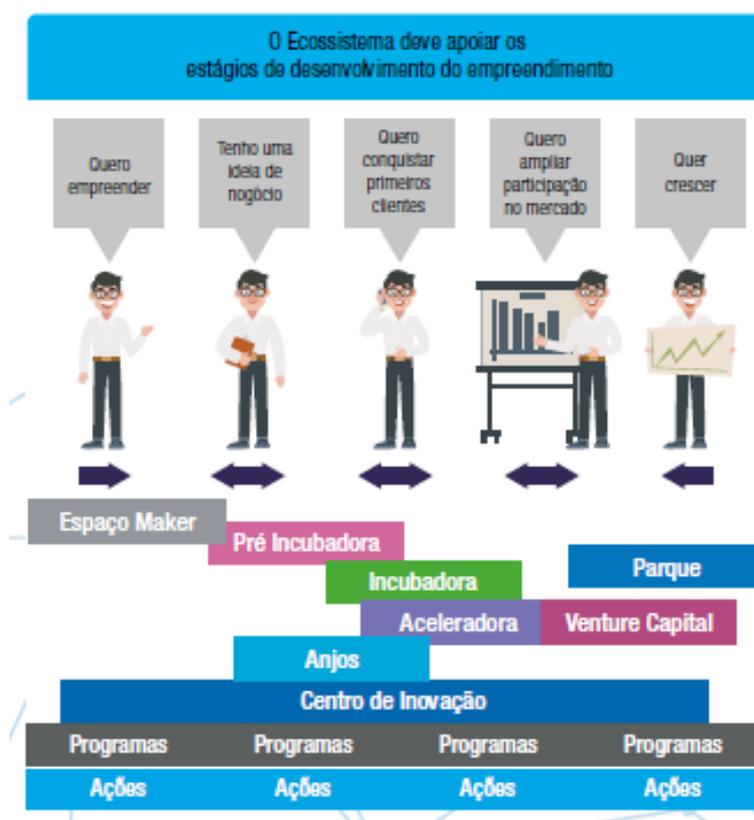
## **2. O QUE É UM ECOSISTEMA LOCAL DE INOVAÇÃO**

Um ecossistema de Inovação pode ser comparado a um ecossistema biológico, que pode ser entendido, resumidamente, como um conjunto complexo de relacionamentos entre recursos vivos, habitats e habitantes de uma área cuja funcionalidade é manter um estado de equilíbrio sustentado.

Já um ecossistema de inovação se caracteriza por um conjunto de relações complexas que se formam entre os atores ou entidades que estão envolvidos para viabilizar o desenvolvimento tecnológico e a inovação. Desta forma, pode-se entender que os diversos ecossistemas são vistos como resultado das relações de interações entre seus atores, tendo cada ator seu próprio papel.

O ecossistema de inovação deve apoiar os estágios de desenvolvimento de um empreendimento:

- Os estágios de desenvolvimento iniciam na Descoberta, quando o potencial empreendedor tem uma ideia de negócio.
- No estágio seguinte: Problema-Solução, o empreendedor transforma a ideia em projeto, desenvolve o produto e monta a equipe.
- No terceiro estágio Solução-Mercado, o empreendedor transforma o projeto num empreendimento/startup.
- No quarto estágio, já temos uma startup em desenvolvimento que está buscando Escalar no mercado.
- Por fim, no último estágio temos uma empresa consolidada que está buscando diversificar.



Neste contexto, o ecossistema necessita da conexão de empreendedores, organizações públicas e privadas, instituições de ensino e pesquisa, ambientes de inovação e governo para de forma colaborativa, desenvolver ações que apoiem o fortalecimento da inovação e a competitividade de suas empresas. A integração dos atores e dos processos de um ecossistema possibilita a efetividade de resultados e reflete o grau de maturidade de um ecossistema.

E é exatamente aí que entra o Agente Local de Inovação de Ecossistemas, para contribuir com essa “liga” e “manter o fogo aceso” da inovação, contribuindo para a integração entre os atores presentes no território.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Quem são os agentes?

É sabido que presença de uma pessoa em cada ecossistema que esteja focada na articulação de atores e realização de iniciativas de fomento à inovação pode ser muito benéfica para impulsionar em direção ao amadurecimento no tema, uma vez que proporciona engajamento, conexão e energia para a realização das diversas atividades envolvidas no tema.

A proposta é, portanto, que os ALI Ecosistemas ocupem este papel central de catalisar a transformação e amadurecimento dos ecossistemas, por meio de atividades que considerem especificamente a realidade de cada lugar. Com isso em mente, este guia metodológico tem como objetivo clarificar as possibilidades de atuação dos ALI Ecosistemas, e seus princípios norteadores.

### 3.2. Princípios da atuação

Na atuação ALI Ecosistemas, além do foco nas necessidades específicas do Ecosistema, princípios norteadores guiam todo trabalho de capacitação, planejamento e execução das atividades. Tais princípios visam garantir que a atuação dos Agentes possa somar com o que já existe nos ecossistemas, além de facilitarem o alinhamento comportamental e de relacionamento entre o Agente e os mais diversos atores. São eles:

- a) **Valorizar e apoiar o que já existe:** a ideia não é que os agentes “reinventem a roda”. Se alguma atividade ou evento já é realizada localmente, o Agente pode focar seus esforços em fortalecê-los ou iniciar uma nova frente de trabalho.
- b) **Dar luz aos mais diversos atores:** sempre que possível, os agentes permanecerão nos bastidores fortalecendo a outros atores do ecossistema. Nosso papel é construir o palco e convidar outros para que o ocupem.
- c) **Colocar os empreendedores no centro:** as atividades do programa devem, mesmo que indiretamente, endereçar dores específicas dos empreendedores locais e contar com a participação ativa deles na consulta e realização de ações.
- d) **“O ecossistema não tem dono”:** é importante que o maior número possível de pessoas esteja engajado nas atividades do ecossistema. Dessa forma, o ALI Ecosistemas busca engajar, conectar e fortalecer os vínculos entre diferentes atores e instituições para diminuir o senso de competição e fomentar a busca colaborativa por interesses em comum.
- e) **Colaboração e rede como base:** Sempre que possível, o ALI Ecosistemas envolverá o máximo de pessoas na realização de atividades e eventos, engajando múltiplas pessoas no ecossistema e angariando recursos força de trabalho e colaboração a partir do poder das redes.

### 3.3. Focos do trabalho

A aplicação da Metodologia de identificação do nível de maturidade, planejamento e monitoramento do ecossistema de inovação foi desenvolvida pelo Sebrae/PR em parceria com a fundação Certi e está baseada em 7 etapas:

- I. Caracterização do ecossistema de inovação;
- II. Nível de maturidade do ecossistema de inovação;
- III. Identificação dos pontos de intervenção;



- IV. Plano de intervenção;
- V. Organização para intervenção;
- VI. Atuação conjunta de atores;
- VII. Monitoramento do ecossistema.

A partir do acompanhamento do Sebrae Nacional em conjunto com as unidades regionais, observou-se a perda de engajamento, comprometimento e volume de realização de atividades a partir da elaboração do plano de intervenção. Desta forma, visando fortalecer a conexão entre os atores e fomentar a execução do plano de intervenção local, nasce a proposta dos Agentes ELI.

Com atuação a partir do item V – Organização para intervenção, os Agentes ELI têm a função de catalisar o amadurecimento local, uma vez que sua atuação é focada em articular a realização de atividades que favoreçam o ecossistema local.

Podemos organizar as possíveis atividades realizadas pelos Agentes nas seguintes categorias:

- a) **Gestão de comunidades e ativação da rede:** o agente terá como responsabilidade engajar os atores na execução de atividades, criando elevado senso de comprometimento e pertencimento para com o ecossistema local;
- b) **Desenvolvimento de lideranças:** o Agente se relacionará com atores da governança local, buscando incentivar e fortalecer suas ações, construindo um diálogo cooperado que vise implementar as ações propostas no plano estratégico de intervenção;
- c) **Intervenção no Ecossistema:** o agente acompanhará as atividades do plano estratégico de intervenção, verificando se as ações propostas estão sendo executadas pelos atores designados, dentro do prazo pactuado e/ou se foram atualizados;
- d) **Comunicação das ações realizadas:** caberá ao agente desenvolver e/ou fortalecer estratégias locais que visem divulgar e propagar as ações realizadas em relação ao ecossistema de inovação, facilitando o engajamento de novos atores;
- e) **Inovação territorial:** todo trabalho será fortalecido pelo conhecimento e contato com a temática da inovação, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento do ecossistema de um município. O agente será familiarizado com os principais atores de fomento, empreendedores e secretarias públicas, bem como investidores e instituições de fomento.



## **4. PAPÉIS NA GESTÃO DO ALI ECOSISTEMAS LOCAIS DE INOVAÇÃO**

### **4.1. Sistema SEBRAE**

Responsável pelas ações de implementação das Bolsas de Estímulo à Inovação, aqui especificamente ALI Ecossistemas Locais de Inovação, zelando pelo cumprimento das orientações constantes na Política de Inovação do Sistema Sebrae, na IN59 – Bolsas de Estímulo à Inovação e referenciais complementares. Atua na concessão das Bolsas para o ALI e Orientador. Dentre outras atribuições, tem por competência promover e fomentar a capacitação de recursos humanos voltadas às questões de relevância econômica e social relacionadas às necessidades específicas de setores de importância nacional ou regional, bem como a inovação tecnológica.

### **4.2. Coordenação Nacional**

Representantes da Unidade de Inovação do SEBRAE Nacional, que tem como responsabilidade a operacionalização e monitoramento das ações no âmbito do Sistema SEBRAE para a implementação do Projeto ALI.

### **4.3. Coordenação Estadual**

Pessoa designada, pelo SEBRAE/UF, para a gestão do projeto no estado participante, incluindo a elaboração de editais, publicação e realização de todo o processo seletivo, cadastramento do ALI nos sistemas de gestão e de pagamento, tudo o que consta da IN 59 – Bolsas de Estímulo à Inovação do Sebrae. É o responsável pela elaboração, coordenação, supervisão, acompanhamento, avaliação do projeto no Estado. Gestão e monitoramento das bolsas e bolsistas do Projeto ALI no Estado (plano de trabalho dos bolsistas, avaliação sobre o desempenho dos bolsistas, desligamento, encerramento do projeto, entre outros). Promover a identificação e sensibilização das empresas para adesão ao Projeto ALI.

### **4.4. Gestor local**

Pessoa designada, pelo SEBRAE/UF (escritórios regionais) para apoiar e monitorar o ALI nas suas atividades, provendo-o de informações setoriais/territoriais, bem como o acompanhamento de ofertas de soluções (tecnológicas e do portfólio Sebrae) propostas pelos ALI Ecossistemas para os territórios. A figura do gestor local dependerá da estratégia do Sebrae UF da descentralização da gestão do ALI para os escritórios regionais, o que, não ocorrendo, cumula o Coordenador Estadual destas responsabilidades.